



INTEGRITÁS MENEDZSMENT TRÉNING

Nemzeti Közzolgálati Egyetem
Vezető- és Továbbképzési Intézet

TARTALMI ÖSSZEFOGLALÓ —

A legfontosabb fogalmak és gondolatok

Dr. Pallai Katalin, az Integritás Tudásközpont vezetője

Kedves Résztvevő!

Az Integritás menedzsment tréning három alapkérdésre próbált választ adni. Először el kellett mondanunk, hogy mi az integritás és integritás menedzsment, és be kellett mutatnunk a nemzeti és a szervezeti integritás rendszert. Ha azonban csak erről lett volna szó, valószínűleg halott modelleket mutattunk volna, és nem lettek volna olyan beszélgetések, amik a napi gyakorlathoz kötődnek. Mivel egy vezetői tréningen mindig kulcskérdés, hogy releváns-e a gyakorlat számára, a fókuszban további két kérdés állt: hogyan lehet a szervezeti integritást erősíteni, és milyen eszközei vannak ehhez a vezetőnek.

A tréning alatt elemző, problémamegoldó beszélgetések részese volt. Sok mindenről szó esett, és valószínűleg nem maradt idő jegyzetelni, vagy más formában rögzíteni az elhangzottakat. Ezért három rövid összefoglalót készítettem: ebben a legfontosabb fogalmakat szöveges formában foglalom össze, egy másikban a tréningen használt ábrákat, és a harmadikban a tréning tartalmát összegző gondolattérképet adom közre.

Ebben a segédletben nagyon tömör, távirati formában foglalom össze azokat a legfontosabb gondolatokat, amelyekre a tréninget építettem. Céлом kizárólag a tréning alatt gyűjtött emlékek támogatása. Azoknak a résztvevőknek készült, akik a tréninget elvégezték, és ezeket a gondolatokat már a csoportjukban megbeszélték. Bennük ezek a mondatok felidézhetik az akkor megértett gondolatokat. A szöveg a tréning átélése nélkül, ebben a vázlatos formában, valószínűleg érthetetlen vagy félreérthető. Ezért továbbadásra, vagy más használatra kérem, hogy ne használja! Ha bármelyik elemről többet szeretne olvasni, vagy továbbadható gondolatokat szeretne kapni, használja az internetről is letölthető megadott forrásokat, vagy keressen meg, és szívesen segítek!

Az integritás szó jelentése

- Latin eredetű, a feddhetetlenség, tisztaság, vagyis a tisztaság állapotát jelenti.
- Angolul a teljesség, konzisztensség értelmében használják.
- Mi az értékvezérelt viselkedésre és működésre használjuk.

A személyes integritás

A magánéletben akkor mondjuk valakire, hogy integritással rendelkezik, ha tudatos és konzisztens értékrendje van, és a döntéseit és cselekedeteit ezen értékek vezérik.

A közszolgálati integritás

Az integritásfejlesztés a korrupció elleni küzdelem korszerű eszköze, amelynek célja a korrupció megelőzése és a közigazgatás eredményes működtetése. Az integritás a demokratikus elvek és értékek alapján történő működést jelent. Ez a közigazgatásban olyan működésmódot jelent, amely lehetővé teszi, hogy a közigazgatás és a közigazgatási szervezet a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a demokratikus értékeknek és elveknek megfelelően, a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására eredményesen használja. (Pallai, 2014b)

A szervezeti integritás feltételei

A munkatárs és a szervezet értékrendjének és etikai mérlegelésének, a személyes viselkedésnek és a szervezeti működésének közel kell állnia egy egészséges szervezetben. Ez az integritás egyik alappillére. A dolgozó nehéz helyzetbe kerül, ha a személyes értékrendje alapján hozható döntés, vagy a számára elfogadható viselkedés gyakran a szervezeti működés szabályiba és az elvárásokba ütközik. Az ilyen állapotot az irodalom mérgező viszonyoknak nevezi. A mérgező szervezet nemcsak a szervezet biztonságos működését és teljesítményét rontja, de rombolja a dolgozók mentális és fizikai egészségét is.

Egészséges szervezetről akkor beszélhetünk, amikor a dolgozók el tudják fogadni a szervezet működésének szabályait és eredményeit, napi munkájukkal azonosulni tudnak, így aktivitásuk és egészségük is fenntartható. Az egészséges szervezet egyik feltétele, hogy létrejöjjön az a szervezeti kompetencia és szabályrendszer, ami biztosítja az eredményes működést. Másik feltétele az, hogy a dolgozók kompetenciái és személyes elköteleződései ehhez a működésmóddhoz illeszkedjenek.

A szervezeti Integritás három elem összessége (**Ö**):

- **Kompetencia:** azoknak a szakmai kompetenciáknak az összességét jelenti, amelyek lehetővé teszik, hogy a közigazgatási szervezet hatékonyan és eredményesen működjön.
- **Szabályok:** kialakult az a működőképes szabály és kontrolrendszer, amely biztosítja, hogy a szervezet biztonságosan, átláthatóan és számonkérhetően működjön.
- **Etika:** a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a demokratikus értékeknek és elveknek megfelelően, a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására használja a szervezet.

Ezt a három alkotóelemet foglalja össze a tréningen alkalmazott integritásképlet: **I = Ö (K, Sz, E)**

Az integritás fejlesztése két stratégiára épül: egyrészt a szabály-központú stratégiára, amely olyan szabályrendszer kialakítását tűzi célul, amely biztonságossá és eredményessé teszi a működést, másrészt az érék-központú stratégiára, amely aktív lépéseket tesz a dolgozók személyes integritása és a szervezet értékei és szabályai közötti összhang megteremtésére, a szabálytudatos működés kialakítására. Cél a két stratégia egyensúlya.

A korrupció

A tréning alatt a korrupciót a közösség érdekeinek szolgálatától való eltérésként definiáltuk. A közigazgatási korrupció olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához kötődő elvektől és szabályoktól annak érdekében, hogy anyagi, hatalmi vagy státusz-előnyöket biztosítson magán- vagy csoportérdeket szolgálva. A korrupciós gyakorlat során kinyert erőforrás gyengíti a közigazgatási szervezetet. A korrupció kára azonban nemcsak az adott tranzakcióból származó közvetlen kár. A korrupciós gyakorlat közvetett hatása a szervezet működésének torzulása, mely bár nehezen számszerűsíthető, sokszorosan meghaladhatja a közvetlen kárt.

A korábbi egészség metafora példáját követve, a korrupciót betegségnek nevezhetjük. A korrupció a konkrétan megtámadott funkcion túl más működésmódokat is torzíthat. A korrupció hatása/a betegség lefolyása a szervezet ellenálló képességétől, egészségétől/integritásától függ. Ebben a szimbólumrendszerben a hagyományos, elsősorban jogszabályokon alapuló antikorrupciós megközelítéseket, amelyek a már elkövetett bűnt üldözik, mint a már kialakult betegségek kezelését foghatjuk fel. Az integritás szemlélete az egészségre koncentrált: a szervezet ellenálló képességének erősítésére annak érdekében, hogy a korrupciós kísérletek ne tudjanak behatolni és komolyabb károkat okozni.

Az integritásépítés kihívásai

A kultúra ereje és a várakozások megváltoztatása

A korrupció a közbeszédben önző, egyéni haszonszerzéseként jelenik meg. Az egyéni kisiklásra elegendő válasz lehet a pontosabb szabály, az ellenőrzés és a szankció. Sajnos azonban a korrupciónak vannak formái, amelyek nem egyedi kisiklások, hanem elterjedt gyakorlatok. A korrupciós gyakorlat a vele toleráns társadalmi közegben, vagy szervezetben gyorsan terjed. Mém-ként (kulturális tartalmat hordozó „gondolatcsomagként”) viselkedik. (Pallai, 2014a) Amennyiben a kulturális közeg lehetőséget nyújt az értékek relativizálására, és a korrupciós gyakorlatok racionalizálására, a korrupciós mém gyorsan terjedő viselkedési mintává válik, beépül a szervezet gyakorlatába. Ilyen helyzetben a demokratikus értékekből levezetett integritás alapján másként kell cselekedni, mint a szervezetben kialakult nem hivatalos viselkedési és cselekvési minták. Ekkor a becsületes dolgozónak ahhoz, hogy a szokásból kilépve a hivatalos értékeknek és elveknek megfelelően járjon el, személyes kockázatot kell vállalnia. Ezért gyakran bár ellenérzésekkel, de belesodródik a számára elfogadhatatlan gyakorlatba. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy ezen a helyzeten az se változtat, amikor a többség elvben elítéli, és károsnak tartja a kialakult gyakorlatot. Az egyének nagy része ekkor se akarja, vagy képes vállalni az ellenállás személyes költségét. Sok esetben fel se merül benne az ellenállás, mint reális egyéni alternatíva. Ez az ilyen környezetben kialakuló társadalmi csapda lényege. (Pallai, 2014b)

Mivel ekkor a probléma nem a szabály, hanem a szabály kollektív megszegése, a szabályok pontosítása, vagy szigorítása nem vezet magában eredményre. A kulcs a várakozások, feltételezések megváltoztatása. A becsületes dolgozónak azt kell elhinnie, hogy nem egyedül vált, és így nem egyedül vállalja a hivatalos norma követését és az informális gyakorlat megszegését. A vezetők ehhez nem elég értelmes szabályokat alkotnia, azt is el kell érnie, hogy bízson benne a dolgozó, és abban is higgyen, hogy másokkal együtt vált cselekvési mintát. Olyan kommunikációra van ehhez szükség, amely nyílt, konstruktív, értékközösséget és kölcsönös bizalmat épít. (A tréning alatt tapasztalt asszertív kommunikáció erre volt példa).

A vezetés

Az integritás erősítése komplex vezetői kihívás: nem elegendő a hivatali hatáskörök adta döntési hatalom alkalmazása, olyan vezetőre van szükség:

- aki folyamatosan elemez és elkötelezetten fejleszt (adaptív innováció)
- hatni tud a környezetére, az akadályokon képes átlendíti a folyamatokat, és tud közös célokat és értékeket építeni (vezetés)
- és ezzel az integritás irányába vezetni a szervezetet. (előrelépés, progresszió) (Parker, 2005)

“A korrupció elleni harchoz erős vezetés kell, de nem autokratikus” (Kiltgaard)

Az átláthatóság, a számonkérhetőség és az állampolgár szerepe

Az átláthatóság és számonkérhetőség általában része más szakértők integritásképletének. Én kihagytam, és helyette a működőképes – vagyis az adott körülmények között betartható, és a demokratikus elveket és célok megvalósítását támogató – szabályt tettem be a képletbe. Egyrésztől azért tettem ezt, mert látom, hogy az átláthatósági szabályok a gyakorlati megvalósítás során mindaddig kiürülnek, amíg a korrekt szervezeti működés ki nem alakul, másrésztől azért, mert számomra az átláthatóság és számonkérhetőség egyszerre demokratikus eszköz és biztosíték. Kötelesség és lehetőség.

A szervezeti vezető részéről logikus álláspontnak tűnhet, hogy azt szeretné megmutatni, ami rendben működik és így büszkén vállalható. Úgy érezheti, hogy a „teljes átláthatóság” a tökéletlenséget is láthatóvá teszi, és ezzel akár a közbizalom gyengítéséhez is vezethet. Az a probléma ezzel az érveléssel, hogy ez – mivel a szervezetek mindig tökéletlenek – az átláthatóság biztosítása ellen hathat. Pedig az átláthatóság biztonságot ad. Azt biztosítja, hogy látszódjon az esetleges hiba, és folyamatos kényszert biztosít a korrekcióra. Persze az is logikusnak tűnhet, hogy azok számára biztosítunk csak betekintést, akikről biztosak vagyunk, hogy jó akarattal és jó irányból szemlélődnek. Az egyik kérdés ekkor az, hogy ezen a körön belül megfogalmazható-e az esetleges hiba és kimondható-e konstruktív kritika. A másik kérdés az, hogy nem azokról gondoljuk-e, hogy „jól figyelnek”, akik megerősítenek? „Ki őrködik az őrködők felett” a híres kérdés. A válasz pedig az, hogy a demokrácia olyan rendszer, ahol az állampolgár joga a választás, és az ő szerepe az általa felhatalmazott vezetők és „őrködők” feletti őrködés. Így az átláthatóság nem kerülhető meg. Persze ahhoz, hogy ez jól működjön, az állampolgárok szisztematikus politikai nevelése is fontos lenne, mert nem botrányokkal heccelt, hanem tájékozott, felelős polgár és ügyfél kell a demokrácia működtetéséhez. Ez a tájékozott, felelős polgár lehet a rendszer biztosítója. A számára biztosított számonkérhetőség nem csak kötelesség, hanem lehetőség is a biztonságos demokratikus működésre is.

Források:

Pallai, 2014a: Pallai, Katalin, 2014: Bevezető gondolatok a közigazgatási integritás menedzsment témájához. *Pro Publico Bono*. 2014.5. pp-181-193.

Pallai, 2014b: Pallai, K- Kis, N. 2014: „A teljesség felé” Integritásoktatás és kutatás a Nemzeti Közszerológálati Egyetemen. *Pénzügyi Szemle*. 2014. No. 2. 167-181.

Parker, Daloz Sharon, 2005: *Leadership Can Be Taught: A Bold Approach for a Complex World*. Harvard Business School Press.