

Csótó Mihály – Kohlmann Dávid

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem integritás tanácsadó képzésének hatásosságelemzése



A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001
„Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek
nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében”
című projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerzők:
Csótó Mihály
Kohlmann Dávid

Olvasószerkesztő:
Császár-Biró Anna

Sorozatszerkesztő:
Dr. Klotz Péter

A kézirat lezárásának dátuma:
2019. január 31.

Kiadja:
© NKE, 2018
Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás,
terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása
nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek
felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható,
azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Csótó Mihály – Kohlmann Dávid

*A Nemzeti Közzolgálati Egyetem
integritás tanácsadó képzésének
hatásosságelemzése*

NEMZETI KÖZZSZOLGÁLATI EGYETEM

BUDAPEST

TARTALOM

1. Bevezetés.....	6
2. Irodalmi áttekintés	8
2.1 Az attitűd és cselekvés elméleti keretrendszere	8
2.2 Az integritás tanácsadói képzés módszertanának elméleti hátteréről	9
3. A kutatás során alkalmazott módszerekről	12
4. Kvantitatív mérés, elemzési módszerek, eredmények	14
4.1 A kvantitatív kutatás módszertanáról.....	14
4.2 A képzés elkezdése előtti és a mindkét kérdőívet kitöltő válaszadói minta főbb jellemzői.....	17
4.3 A képzéssel kapcsolatos vélemények, várakozások és a képzés hatása a tanácsadói szemléletre	20
4.4 A szervezeti integritás fejlesztésében használatos és az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközök megítélése és annak változásai	30
4.5 A kvantitatív felmérés eredményeinek összegzése	38
5. Fókuszcsoportos interjú.....	40
5.1 A fókuszcsoportokon megjelenő fő témák, motívumok	41
5.2 Motiváció a képzésen való részvételhez és a képzés résztevők általi értékelése	42
5.2.1. Motiváció a képzésen való részvételhez	42
5.2.2. A képzés résztvevők által észlelt hatása és értékelése	43
5.3 A résztvevők integritással és integritás tanácsadói szereppel kapcsolatos attitűdjét illusztráló motívumok.....	46
5.3.1. A képzés tartalma és célja szempontjából releváns általános értékállítások	46
5.3.2. Az integritás tanácsadó szerepének meghatározása...	47
5.3.3. Az asszociációs gyakorlat eredményei.....	48
5.4 Munkahelyi környezetet, illetve a megszerzett tudás alkalmazását érintő motívumok.....	50
5.4.1. A résztvevők munkahelyi és személyes környezete.....	50
5.4.2. A tudás gyakorlatban való alkalmazását érintő tapasztalatok, gondolatok.....	54
5.4.3. A résztvevők jövőképe	55
6. Vezetői interjú.....	59

6.1	Integritás tanácsadói rendszerrel kapcsolatos nézetek, szemléletmód	59
6.2	Az integritás tanácsadó legfontosabbnak vélt szerepe	60
6.3	Fejlemények, pozitív irányú szervezeti elmozdulás	61
6.4	Akadályok	61
6.5	Hiány a képzésben/tanács a képzés fejlesztésére	63
7.	Kutatási eredmények elemzése: attitűdváltozás, motiváció és munkakörnyezet	65
7.1	Attitűdváltozás, elsajátított szemlélet és a képzés hallgatók általi értékelése	65
7.2	A fókuszcsoport alkalmak között észlelhető változások és a kvantitatív kutatás szempontjából releváns motívumok	72
7.2.1.	Az asszociációs gyakorlatok eredményei	74
7.2.2.	A kvantitatív adatokkal összefüggő, további releváns motívumok	75
7.3	A kapott tudás gyakorlati alkalmazására vonatkozó következtetések	76
8.	Összegzés	84
9.	Irodalomjegyzék	88

1. BEVEZETÉS

Jelen kutatás tárgya a Nemzeti Közszerológálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Központja által nyújtott „Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak” képzési tervének és módszertanának hatásosságálemzése. A képzés, a képzés átalakítása és a tanulmány alapjául szolgáló kutatás megvalósulásának előzménye egy 2013-ban alkotott kormányrendelet (50/2013. (II. 25.)), amely az államigazgatási szervezetnél – a rendvédelmi szervezet kivételével – kötelező jelleggel előírta az integritás tanácsadó alkalmazását és az integritásmenedzsment rendszer kiépítését. Az integritásmenedzsment célja „a korrupciós és a szervezeti integritást sértő cselekedetek gyakoriságának csökkentése vagy megelőzése azzal, hogy folyamatos kockázatelemzés alapján a szervezeti szabályokat és értékeket egymással összehangolt tevékenységben fejleszti” (Pallai, 2018). Az új közszerológálati tisztviselői szerepkörhöz természetesen szükségessé vált az annak megfelelő képzés elindítása a Nemzeti Közszerológálati Egyetemen. A képzés elindulását követően egy újabb kormányhatározat alapján¹ elindított antikorrupciós projekt² célul tűzte ki a képzés felülvizsgálatát. Jelen kutatás e célkitűzéshez kapcsolódóan vizsgálja az integritás tanácsadó képzés hatásosságát.

A kutatás céljáról

Mivel a kutatás a képzés hatásosságát vizsgálja, fontos tisztázni, hogy a kutatás szempontjai szerint mikor is tekinthető hatásosnak, sikeresnek a képzés. A hagyományos értékelési rendszerek pusztán tárgyi tudás elsajátítására és visszaadására koncentrálnak, amely az integritás tanácsadói képzés új módszertana szempontjából és a kutatás

1 A Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat 15. a) pontja előírja a közszerológálati tisztviselői képzési rendszerben az antikorrupciós tárgyú képzések módszertanának folyamatos továbbfejlesztését.

2 KÖFOP-2.2.3-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében tárgyú projekt.

komplexitása szempontjából is elégtelen annak felmérésére, hogy elér-e célját a képzés. A képzés szemléletmódjának alaptétele ugyanis, hogy az integritás tanácsadói tevékenység nem látható el pusztán technikai szempontból, nem tekinthető formális értelemben vett köztisztviselői feladatnak, hanem komplex látásmódot és komplex megoldásokat igényel. Ezzel párhuzamosan a kutatás sem korlátozódhat a szükséges tudás átadásának ellenőrzésére. Szándékai szerint a tanulmány arra próbál választ adni, hogy a képzés által képviselt szemléletmód a képzés céljai szerint kialakult-e a résztvevőkben, valamint arra is, hogy milyen eséllyel fogják a végzett hallgatók a tudást a gyakorlatban is kamatoztatni. A kutatás célja tehát hatásosságelemzés, vagyis annak kiderítése, hogy a megújított képzés képes-e az általa kitűzött célok teljesítésére. Az eredeti képzési terv hatásosságáról nincs hasonló adat, így nincs mód összehasonlításra. A kutatás így azt vizsgálja, hogy képzés módszertana mennyire felel meg a saját maga által támasztott elvárásoknak. A kutatás célja nem tárgyi tudás felmérése, hiszen arra rendelkezésre áll a képzés hagyományos, hallgatók teljesítményét értékelő saját rendszere. A cél annak tudományos igényű megállapítása, hogy a képzés által alakítani kívánt szemléletmód változása bekövetkezik-e a végzett hallgatók körében, illetve annak felmérése, hogy a végzett hallgatók hogyan viszonyulnak az általuk elsajátított tudáshoz és szemlélethez. A kutatás további célja annak megállapítása, hogy mekkora eséllyel váltják át a hallgatók a kapott szemléletet cselekvésre, vagyis a munkahelyi gyakorlatban is elér-e célját a képzés. Ezen felül a kutatás arra is lehetőséget adott, hogy a hallgatók visszajelzést adjanak a képzéssel kapcsolatban, elmondják, hogy ők milyen nehézségeket tapasztaltak, valamint mit tartottak kiemelkedőnek a képzés során.

A tanulmány során először rövid szakirodalmi áttekintést nyújtunk az attitűdváltozás és a cselekvés szociálpszichológiai háttéréről, amely a kutatás során nyert adatok elemzésének tág értelmezési keretét adja, és a képzés módszertanát meghatározó elméleti alapokat is röviden áttekintjük. Ezt követően bemutatjuk a képzéshez kapcsolódó adatfelvétel kvantitatív és kvalitatív eredményeit. Végezetül az adatfelvétel eredményének elemzése következik, az abból levont következtetésekkel és azok korlátaival együtt.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kutatás során felvett adatok értelmezésének laza keretét az attitűdök és cselekvés szociálpszichológiai modellje adja. A vizsgált képzés szociálpszichológiai szempontból rendkívül komplex feladatra vállalkozik, ugyanis nem csak ismereteket igyekszik átadni, hanem attitűdöket is, hosszú távon pedig a résztvevők munkahelyi cselekvésére próbál hatást gyakorolni. A tanulmány első szakaszában az eredmények értelmezéséhez laza keretet adó cselekvésmodell, majd pedig az integritás tanácsadó képzés elméleti háttérét jelentő szakirodalom rövid bemutatása következik.

2.1 Az attitűd és cselekvés elméleti keretrendszere

A „reasoned action approach” (vagyis szándékolt cselekvés) modell a Fischbein–Ajzek szerzőpáros saját modelljének többszörös továbbfejlesztésével jött létre (Ajzek & Fischbein, 2010). A szerzők a cselekvés megvalósulását több komponens és több lépcső eredményeként képzelelik el, ahol a cselekvést egy összetett feltételrendszer határozza meg. Ebben a modellben a cselekvést közvetlenül a cselekvés szándéka előzi meg. A szándék tényleges cselekvésre való átváltását három fő belső feltétel, és az azok mögött rejlő képzetek befolyásolják: az attitűdök, az egyén normatív környezete és a cselekvés irányíthatóságának képzele.

A szándékot és cselekvést meghatározó változók közül tehát csupán egy az adott témával, illetve az arra irányuló cselekvéssel kapcsolatos attitűd. Ez persze nem jelenti azt, hogy az egyén attitűdje nem alkotóeleme az adott nézettel kapcsolatosan megvalósuló cselekvésnek, csupán azt, hogy ennél jóval bonyolultabb az attitűdök cselekvésbe való „átfordulása”. A modell alapján az attitűdhez tartoznak az egyén képzeletei a cselekvés vélt következményeire vonatkozóan, illetve a potenciálisan rendelkezésre álló korábbi pozitív vagy negatív tapasztalatok.

Az attitűddel azonos szinten áll a cselekvésre vonatkozó normák érzékelése (hogyan kellene cselekedni, illetve mások hogyan és hogyan nem járnak el). Ez az egyén saját normarendszerét és az egyén környezete által képviselt normarendszert is jelenti. Ezekkel a képzetekkel

szorosan osszefugg az egyen velekedese arrol, hogy van-e lehetosege es kepessége vegrehajtani az adott cselekvest. A normativ koornyezet befolyasának erejét az határozza meg, hogy az egyen mennyire erosen „hisz” az adott normák helyességében, illetve mennyire motivált abban, hogy ezeknek megfelelo módon cselekedjen.

Sokat számít, hogy az attitüdben és végső soron a cselekvésben elérni kívánt változás ne tűnjön elérhetetlennek, a cselekvés irányíthatónak tűnjön – és persze legyen is az. Az egyénnek úgy kell gondolnia, hogy lehetséges megvalósítani a szóban forgó cselekvést. Azért, hogy a változtatás kísérlete ne tűnjön feleslegesnek, az akadályozottság képzetét le kell bontani. Ezzel együtt jár természetesen, hogy ha tényleges környezeti akadályok állnak a cselekvés előtt, megnehezítve, vagy ellehetetlenítve annak gyakorlását, akkor az attitüdváltozás elképzelhető, hogy könnyen elad, mielőtt a cselekvés szintjén megjelenne.

A cselekvésnek ez alapján tehát vannak olyan elemei, amelyek a cselekvő képzeteivel kapcsolatosak: az attitüdök, normák és a saját képességekbe vetett hit. Ezek azonban nem önmagukban vezérlik a cselekvés megvalósulását. Az egyénnek ténylegesen képesnek kell lennie a cselekvés megvalósítására: ehhez kellő ismeretek, képességek, és a környezet nyújtotta lehetőség is szükséges.

Az attitüdök erősségének, és így a cselekvés bekövetkeztének számos feltétele van, amelyek egy része az attitüdök szerkezeti sajátosságaival függenek össze (erről átfogóan: Petty & Krosnick, 1995). Ezeken felül azonban az attitüdök erősségének és tartósságának dimenziója a metakogníciók szintje is. A metaattitüdök az egyén saját nézeteivel kapcsolatos biztosságát jelentik (Tormala & Rucker, 2018), tehát lényegében az ember saját nézeteivel kapcsolatos nézeteiről van szó. Az attitüd erejének és tartósságának fontos feltétele, hogy az egyén úgy érezze: az általa vallott nézetek szilárd lábakon állnak.

2.2 Az integritás tanácsadói képzés módszertanának elméleti háttéréről

A képzés módszertana a közigazgatási oktatáselmélet utóbbi években körvonalazódó fejlődési irányát követi, amely a pozitivistaként jellemzett közigazgatási elméletet meghaladva magát posztpozitivistaként

azonosítja (Pallai, 2019). Ez az elméleti elkülönülés a köztisztviselők szerepére és az őket felkészítő képzésekre is vonatkozik. A hagyományos, pozitivistá felfogás a közigazgatásban dolgozókat racionálisan mérlegelő, ösztönzők által befolyásolt szereplőkként (technokratákként) kezeli, akik szakmai szempontok alapján mérlegelnek és viszik véghez a feladatukat. A posztpozitivistá megközelítés azonban reflexiót, a működés kereteinek folyamatos értelmezését feltételezi az egyén részéről, akinek cselekvését számos különféle dimenzió határozza meg. Ez a fajta megközelítés összetett problémákkal és szervezeti változásokkal is számol, amelyekre nem lehet a helyzet mérlegelése és adott esetben újraértékelése nélkül adekvát választ adni. A posztpozitivistá szemlélet rugalmasan képes követni a folyamatosan változó kihívásokat.

A szemléletmódok különbségei a közigazgatási oktatásban is megjelennek: míg a pozitivistá megközelítés frontális oktatásra és pusztán technikai jellegű szaktudás átadására koncentrá, addig a posztpozitivistá elmélet komplex oktatási programot vázol fel, melynek kulcsfontosságú elemeit a következőkben röviden bemutatjuk.³ Az átalakított képzés elméleti háttere a következő központi fogalmak köré szerveződik: transzdiszciplináritás, reflexivitás és reflektivitás, dialógikus és interaktív oktatás, kognitív rugalmasság.

A transzdiszciplináritás az integritás kérdésének problémaközpontú megközelítését jelenti, vagyis egy olyan oktatási rendet, amelyben a hallgatók az egyes tudományterületek szempontrendszeit, fogalomrendszeit és legfontosabb eredményeit nem egyenként, hanem elsősorban az integritásmenedzsment kihívásai köré rendeződve ismerhetik meg. Ezzel függ össze a kognitív rugalmasság fogalma, amely a komplex valóságot leíró sokféle szempontrendszer együttes átlátásának, és az egyszerű összehasonlíthatóság hiánya miatt keletkezett feszültségnek és gondolati bizonytalanságnak a befogadását jelenti.

A reflexivitás a képzés esetében azt jelenti, hogy az egyén folyamatosan tudatában van, és szükség esetén ártértékeli helyzetét, illetve tudatában van saját és környezetének működését meghatározó komplex folyamatok kereteivel. A valóság komplex és rugalmas értékelése elengedhetetlen ahhoz, hogy egy szervezet sokrétű viszony- és normarendszere átláthatóvá váljon, és azonosítani lehessen az adott probléma gyökerét jelentő gyakorlatokat és körülményeket.

3 A képzés elméleti háttéréről bővebben: Pallai, 2019.

„Amennyiben ugyanis a kontextuális valóság megismerése és megváltoztatása nélkül kényszerítünk új struktúrákat vagy szabályokat a közegre, nagy a kockázata annak, hogy a beavatkozás hatása gyenge lesz.”(Pallai, 2019)

A dialógikus és interaktív oktatás lényege, hogy a csoporthatásokkal is dolgozik, és a résztvevők által hozott tapasztalatok oktatási folyamatba való beépítésével olyan személyesen megélt ismereteket és szemléletet képes átadni, amely sokkal erőteljesebb és maradandóbb hatást ér el a frontális oktatási módszernél.

A módszertani reform legalább annyira érintette az oktatókat, mint amennyire a képzés tartalmát. Egyedülálló módon a megújult képzés indulását másfél év műhelymunka előzte meg Pallai Katalin és Síklaki István irányításával, melynek során a fent említett transzdiszciplináris (illetve a területek közötti összefüggésekre alapuló interdiszciplináris) tanterv kidolgozása valósult meg az egyesterületekért felelős oktatók együttműködésével.

A képzés tantervének kialakításakor szem előtt kellett tartani bizonyos korlátokat: a posztgraduális szakirányú továbbképzési forma csak egy éves képzés kialakítását tette lehetővé, korlátozott óraszámmal. A két tanév közül az első döntően tréningekkel, személyes és társas készségek fejlesztésével telt, a második félév azonban döntően hagyományosnak tekinthető szakismereti tárgyak oktatására fókuszált.

Jelen kutatás szakirodalmi előzményének tekinthető az a cikksorozat, amely egy 2013-ban és 2014-ben, több mint 6000 kormánytisztviselő és 600 vezető bevonásával lefolytatott 1-3 napos integritás-tréningek hatásosságát elemezte. Az említett tréningek a fent felvázolt módszertani megfontolások alapján kerültek kidolgozásra. A képzésre épülő hatásosságelemzés azt mutatta, hogy a képzés sikeres volt abban, hogy az integritással kapcsolatos központi jelentőségű attitűdökben pozitív változást indukáljon (Pallai & Gregor, 2016; 2017).

3. A KUTATÁS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZEREKRŐL

A bevezetésben felvázolt célok teljesítéséhez a kutatás a Morse-definíció szerinti (Morse, 2003) többmódszertanú (multi-method), kvantitatív és kvalitatív módszereket párhuzamosan alkalmazó kutatás. A kutatás kvantitatív, kérdőíves része a képzés előtt közvetlenül (2017 augusztusában), és a képzés után közvetlenül (2018 júliusában) került felvételre a képzésre jelentkező, illetve az azt elvégzett hallgatók körében. A fókuszcsoportos interjúk ezzel részben párhuzamosan zajlottak, vagyis ugyanezen két időintervallumban került megszervezésre az első kétszer négy fókuszcsoportos beszélgetés, amelyet követett még a képzés után, 2018 októberében további 4 fókuszcsoportos beszélgetés, szintén a hallgatók körében. Az adatfelvételek sorát összesen hét, személyes vezetői interjú zárta, ezek alanyai olyan államigazgatási szervezetek vezető beosztású tisztviselői voltak, ahol integritás tanácsadó tevékenykedik.

A kérdőív kidolgozásakor kifejezett cél volt, hogy ne a képzésen kapott ismeretek tesztje legyen, amelyre a kitöltők a tanultak visszaismérlésével válaszolnak, hanem egy olyan felmérés, amely kevésbé direkt módon kérdez rá a képzést elvégző hallgatók kulcsfontosságú témákkal kapcsolatos hozzáállására. A kérdőív által lefedett kulcs-területek a (társas) környezet- és helyzetfelismerés, a csoporthatások, az interaktív tréningmódszer és az integritás tanácsadói feladatokhoz való hozzáállás (ezekről bővebben a tanulmány elemző szakaszában). Fontos itt megjegyezni, hogy a tanulmány alapját képező kutatás tervének kidolgozói nem e tanulmány szerzői, hanem a képzés módszertanát is kidolgozó Pallai Katalin és Síklaki István voltak. Az adatfelvételhez alkalmazott kérdőív teljesen új, kimondottan ennek a képzésnek a felmérésére készült, nincsen szakirodalmi előzménye. A kvantitatív adatfelvétel célja annak megállapítása volt, hogy történik-e változás a képzést elvégzők előzetesen és utólagosan mért attitűdjeiben.

A kutatás empirikus tartalmának másik felét a kvantitatív adatfelvétellel párhuzamosan zajló fókuszcsoportos interjúk és vezetőkkel készített személyes interjúk teszik ki. A fókuszcsoportos interjúk a kvantitatív adatokkal párhuzamosan a végzetek attitűdjeit, szemléletmódját

térképezte fel, ezen felül pedig betekintést adott a hallgatók munkahelyi környezetébe is, ahol az elsajátított tudást a végzett hallgatóknak alkalmazniuk kellene. Ezen felül a fókuszcsoporthoz beszélgetések lehetőséget nyújtottak arra is, hogy megismerhessük a hallgatók képzéshez való viszonyulását, és hogy visszajelzést adjanak arról, milyen problémákat, illetve pozitívumokat tapasztaltak a képzés elvégzése során. Ezek az interjúk – bár nem elsősorban általánosan jellemző következtetések levonására készültek – alkalmasnak tekinthetők általánosabb következtetések levonására is a résztvevők által széleskörűen képviselt nézetek tekintetében, mivel a képzést elvégzők véleménye jelentős arányban megjelent rajtuk keresztül.

Az utolsó körben szervezett fókuszcsoporthoz interjúk célja az utánkövetés volt, azzal az alapfeltételezéssel, hogy a képzés után a munkahelyen tapasztaltak hatással lesznek a képzést elvégzők gondolkodásmódjára és véleményére. A kutatás ezen részét erősítették a vezetői interjúk, amelyek azzal a céllal készültek, hogy a belátást nyújtsanak abba a környezetbe, amelyben a képzésen kapott tudást és szemléletet a hallgatóknak alkalmazniuk kell, vagyis ahhoz adnak információt, hogy milyenek az attitűdök cselekvésbe történő átfordulásának esélyei.

4. KVANTITATÍV MÉRÉS, ELEMZÉSI MÓDSZEREK, EREDMÉNYEK

4.1 A kvantitatív kutatás módszertanáról

A fejezet a kérdőíves adatfelvétel eredményeit ismerteti, melynek során a képzés megkezdése előtt és a képzés befejezése után ugyanazt a rövid kérdőívet töltöttük ki a résztvevők körében (bizonyos, a véleményekre vonatkozó kérdések esetén a kérdések a képzéssel kapcsolatos előzetes várakozások és későbbi tapasztalatok szerint minimálisan eltérő módon kerültek megfogalmazásra). Mindkét kérdőívben a hallgatóknak egy, a névtelenséget biztosító, de egyedi azonosítót is meg kellett adniuk, hogy a két kérdőívre adott válaszaik összehasonlíthatóak legyenek. A rövid felmérés kérdései a hallgatókra vonatkozó alapadatok (iskolai végzettség, közszolgálatban szerzett munka- és vezetői tapasztalat) mellett a képzésre és a szervezeti integritás fejlesztésére (illetve az ehhez kapcsolódó attitűdökre), valamint az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközökre vonatkozó kérdések szerepeltek. A lekérdezés nem randomizált, előtte-utána típusú, kontrollcsoport nélküli kvantitatív kutatásnak tekinthető.

A képzésre vonatkozó véleményekkel és (a képzés előtti kérdőív esetében) várakozásokkal kapcsolatban az alábbi állításokkal való egyetértésre⁴ kérdeztünk a kérdőív, melyek a képzés módszertani hátterénél bemutatottaknak megfelelően elsősorban a reflexióra, a saját és környezetének működését meghatározó komplex folyamatok állandó értelmezésének gyakorlatára, valamint az emberi viszonyokon keresztül elérhető munkahelyi változások szemléletmódjára fókuszáltak:

1. A képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban.
2. Úgy érzem, a képzés során birtokomba kerül(t) egy olyan szemlélet és módszerek, amikkel érdemben tudom javítani a szervezetem működését és értékrendjét.

4 Ötfokú skálán: teljesen egyetért, inkább egyetért, nem tud egyértelműen állást foglalni, inkább nem ért egyet, egyáltalán nem ért egyet.

3. Az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan bevonja.
4. A képzés nyomán a munkámban a konkrét szakismereteket fogom alkalmazni.
5. Az a fontos, hogy elsajátítsuk a rugalmas alkalmazkodás technikáit és ne jöjjünk zavarba a váratlan helyzetekben.
6. A képzés nyomán kevésbé érzem (majd) magam elveszve az integritás és a szervezeti működés kihívásai között.
7. A képzés egyes részei és azok oktatói egységes szemléletet és értékrendet közvetítsenek (közvetítettek).
8. A képzés során elsajátított folyamatok segítségével hatékonyabban tehetők a már meglévő és még kialakítandó szabályozások.
9. A munkámban alkalmazni tudom (majd) a képzés során megszerzett módszertani ismereteket.
10. A képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást.
11. A képzés célja és felépítése jól áttekinthető lesz/volt.
12. A képzés során olyan tapasztalatokat szerzek/szereztem, amelyek a magam és a környezetem mélyebb megértését eredményezik.
13. A képzés segít abban, hogy bizonyos folyamatokra újszerűen tekintsek.
14. A képzés a szakmai fejlődésem túl személyes fejlődésem szempontjából is hasznos lesz/volt.

Az állítások – a képzés tematikájával összhangban – azt igyekeztek tehát körüljárni, hogy a képzést elvégző személy valóságérzékelésre komplexebbé vált-e a képzés hatására (kivéve a 7. állítást, mely azt hivatott felmérni, hogy a képzést kialakító másfél éves műhelymunka mennyiben volt sikeres). Vagyis munkájuk során ahhoz a képzetek keressenek eszközöket arra, hogy az emberi viszonyokon keresztül érjenek el munkahelyi változásokat, ne kizárólag a külső eszközökben (eljárások, szabályok, anyagi motiváció, szankciók), hanem belső eszközökben is (kommunikáció, értékalapúság, szabályokkal való azonosulás) lássák a szervezetfejlesztés és korrupciómentes működés elérésének módját. Az aláhúzott kérdéseket az elemzés során kiemelten kezeljük, mivel vélhetően ezek jól megragadják a képzéssel elérni kívánt hatásokat (folyamat- és értékalapú gondolkodás, együttműködés és kommunikáció fontossága). Az állításokkal való egyetértés kapcsán

az 1. és a 4. állítás kivételével az értékek erősödése mutatja a képzés céljának megfelelő irányba történő elmozdulást.

A kérdőívben további két, szervezetfejlesztési fókuszú kérdés szerepelt, a szervezeti integritás fejlesztésére használható, illetve az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközökre vonatkozóan. A szervezeti integritás fejlesztésében betöltött szerepük szerint a válaszadóknak fontossági sorrendbe kellett állítaniuk (a legfontosabbtól a legkevésbé fontosig) a következő eszközöket:

- érintett szereplőket bevonó folyamatok;
- elköteleződés;
- megbecsülés;
- szabályok és eljárások elfogadottsága;
- szabályozás;
- szankció.

A képzés alapján a cél, hogy a végzetek az értékekkel harmóniában fejlesszék a szabályozást és erősítsék az elköteleződést, mivel érdemi változás elérése kizárólag szankciókkal nem lehetséges. Ennek megfelelően a felsorolt hatból (a listában aláhúzással jelölt) négy eszköz változása volt igazán fontos a képzés szempontjából: ideális esetben az érintett szereplőket bevonó folyamatokat és a szabályok és eljárások elfogadottságát a képzés végén előbbre, míg a szabályozást és a szankciókat hátrébb sorolják a képzést befejező hallgatók.

Az előző kérdéshez hasonlóan a válaszadóknak fontossági sorrendbe kellett tenniük az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközöket, ahol képzés szempontjából a legfontosabb a „hagyományos” eszközök (javaslattétel, anyagi motiváció, számonkérés) ellenében történő elmozdulás, kiemelten az együttműködő folyamatok koordinálása és a kommunikáció irányába:

- példamutatás;
- együttműködő folyamatok koordinálása;
- kommunikációs folyamatok;
- oktatás;
- javaslattétel szabályozási eszközökre;
- anyagi motiváció;
- számonkérés.

A lekérdezés online kérdőívek segítségével történt, a teljes kérdőív a felmérés dokumentációjához csatolva megtekinthető.

4.2 A képzés elkezdése előtti és a mindkét kérdőívet kitöltő válaszadói minta főbb jellemzői

2017 szeptemberében 148 hallgató kezdte meg tanulmányait a szakirányon, amelyből 123 fő tett sikeres záróvizsgát. A képzés előtti lekerdezési hullámban 114 érvényes, a rendszerben elküldéssel rögzített válasz került feldolgozásra a válaszok alapján kialakított adatbázis alapján (a tanulmányban az adatok az SPSS statisztikai szoftver segítségével kerültek feldolgozásra). A képzés utáni kérdőívet jóval kisebb arányban küldték vissza: az adattisztítás után 70 értékelhető válasz állt rendelkezésre, ám ezekből az első lekerdezés adatbázisával történt összevetést követően összesen mindössze 41 kitöltött kérdőív volt megfeleltethető és összekapcsolható a megadott azonosító alapján az első hullámban kitöltött kérdőívekkel, azaz ennyi válaszadónál elemezhetjük a tényleges elmozdulást. Ennek több oka is van, egyrészt olyanok is kitöltötték a záraskor a kérdőívet, akik az első hullámban nem, másrészt pedig hibás, vagy nem megfelelő azonosítók kerültek megadásra. Sajnos a lekerdezés két hullámát két eltérő szoftveres környezetben kellett elvégezni, ezért a rangsorokra vonatkozó feladatok technikailag is különböző módon kerültek lekerdezésre, és a képzés utáni kérdőív esetében nem volt biztosítható a „fogd és vidd” (drag&drop) típusú rangsorkészítés, illetve annak hiányában a válaszok megfelelő logikai ellenőrzése, ezért további öt hibás választ (egyező rangorszámok megadása) az elemzés ezen részében nem tudunk figyelembe venni. A kutatás fő célja a képzés hatására történő elmozdulás vizsgálata volt, ám mivel ez a képzésben résztvevők negyedének esetében tudjuk érdemben vizsgálni, a tanulmány kitér a képzésben résztvevők jelentős többsége által kitöltött képzés előtti lekerdezés eredményeire is, mely véleményünk szerint jól mutatja képzésre részt vevők általános attitűdjeit, ezért szélesebb körben is érdekesek lehetnek a területen dolgozók számára. Az első hullámban mért adatokat összevetjük a teljes második hullám adataival is, de ezek nem a statisztikai összehasonlítás alapjai, azt a szűkebb, összekapcsolt mintán végeztük el, ami lehetővé teszi az elmozdulás érdemi elemzését is (még ha igen szűk részmintán is). Az eredmények ismertetése előtt röviden bemutatjuk a minta jellemzőit.

A válaszadók döntő többsége alapképzésben (50%) vagy mesterképzésben (48%) szerzett diplomával rendelkezett, és összesen ketten szereztek közülük tudományos fokozatot (1. táblázat). Az arányok

a második hullámban is hasonlóan alakultak, és szinte azonos volt az összekapcsolt kérdőívek esetében is.

1. táblázat: A válaszadók megoszlása iskolai végzettség szerint
(N=114 és N=41)

LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGE?	VÁLASZADÓK SZÁMA (KÉPZÉS ELŐTT)	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN	VÁLASZADÓK SZÁMA (ÖSSZEKAPCSOLT)	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN
alapképzésben szerzett diploma (BA, főiskola)	57	50,0	21	51,2
mesterképzésben szerzett diploma (MA)	55	48,2	19	46,3
Doktori képzésben szerzett tudományos fokozat (PhD)	2	1,8	1	2,5
Összesen	114	100	41	100

Az első hullámban a válaszadók harmada (33%) a központi közigazgatásban dolgozott, és ehhez hasonló arányban szerepeltek a területi közigazgatásban dolgozók (28%). Egyéb államigazgatási szervtől a válaszadók körülbelül hatoda (17%) érkezett, míg az önkormányzatoknál (8%), valamint a honvédelmi (9%) és a rendvédelmi (5%) szervektől érkezők aránya tíz százalék alatt maradt (2. táblázat). Az összekapcsolt mintában itt is hasonló arányok tükröződnek vissza (a második kérdőívben szerepelt az erre vonatkozó kérdésben az „egyéb” opció, ami miatt a százalékok nem vethetők tökéletesen össze).

2. táblázat: A válaszadók megoszlása a közszolgálat különböző területei szerint (N=114)

MELY TERÜLETEN DOLGOZIK?	VÁLASZADÓK SZÁMA	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN
Központi közigazgatási szerv	38	33,3
Területi közigazgatási szerv	32	28,1
Egyéb államigazgatási szerv	19	16,7
Önkormányzati szerv	9	7,9
Honvédelmi szerv	10	8,8
Rendvédelmi szerv	6	5,3
Összesen	114	100,0

A képzésben résztvevőket kérdeztük arról is, hogy milyen munka- és vezetői tapasztalattal rendelkeztek a közigazgatás tekintetében. Mint ahogy az a 3. táblázatban is látható, 4-9 év, 10-19 év vagy 19 évnél hosszabb közszolgálati tapasztalata gyakorlatilag szinte ugyanolyan arányban (27-27-31%) volt a válaszadóknak, míg szűk hatodik (15%) ennél kevesebb, mindössze 1-3 évig terjedő közszolgálatot tudhatott maga mögött. A második hullámban az arányok némileg eltolódtak a két tapasztaltabb kategória felé, vagyis a válaszadói hajlandóság elsősorban a több közszolgálati tapasztalattal rendelkezőkre volt jellemzőbb, és ez az összekapcsolt minta esetében is látható. A válaszadók némileg kevesebb, mint felének (45%) eddig a jelenlegi területétől eltérő más területen nem szerzett még tapasztalatokat, míg egy más területen 44 százalékuk dolgozott, miközben több más területen a válaszadók mintegy tizedének (11%) volt lehetősége kipróbálnia magát karrierje során. Az összekapcsolt kérdőívek válaszadóinak körében némileg magasabb, 53,7 százalék a más területen hosszabb tapasztalattal nem rendelkezők száma.

3. táblázat: A válaszadók megoszlása közszolgálati tapasztalat alapján
(N=114 és N=41)

SZAKMAI TAPASZTALATA A KÖZSZOLGÁLATBAN?	VÁLASZADÓK SZÁMA (KÉPZÉS ELŐTT)	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN	VÁLASZADÓK SZÁMA (ÖSSZEKAPCSOLT)	SZÁZALÉKOS ARÁNY A MINTÁBAN
1-3 év	17	14,9	3	7,3
4-9 év	31	27,2	11	26,8
10-19 év	31	27,2	12	29,3
20 évnél több	35	30,7	15	36,6
Összesen	114	100,0	41	100,0

A kérdőív kitért a különböző vezetési tapasztalatokra is. Az erre vonatkozó kérdés alapján elmondható (mely formális és informális vezetői szerepekre is rákérdezett),⁵ hogy a válaszadók kevesebb mint ötöde (17,5%) nem rendelkezett semmiféle vezetési tapasztalattal, és a többféle tapasztalattal rendelkezők aránya is hasonló (19,3), míg a döntő többség (63,2%) egy területen tapasztalhatott meg vezetési feladatokat. A második hullámban és az összekapcsolt mintában szintén ezek az arányok köszönnek vissza, bár az egyféle tapasztalattal rendelkezők aránya némileg magasabb.

4.3 A képzéssel kapcsolatos vélemények, várakozások és a képzés hatása a tanácsadói szemléletre

A képzéssel kapcsolatos vélemények, várakozásokkal kapcsolatos állítások értékelésére adott válaszok eredményeinek megoszlása az 1. ábrán látható. A különböző állításokkal való egyetértés pontszámai alapján elmondható, hogy azokkal általában a válaszadók inkább egyetértettek, hiszen az ötfokú skála alapján adott értékek átlagok közül a legalacsonyabb is 3,76 volt (míg a legmagasabb 4,22). Az átlagok

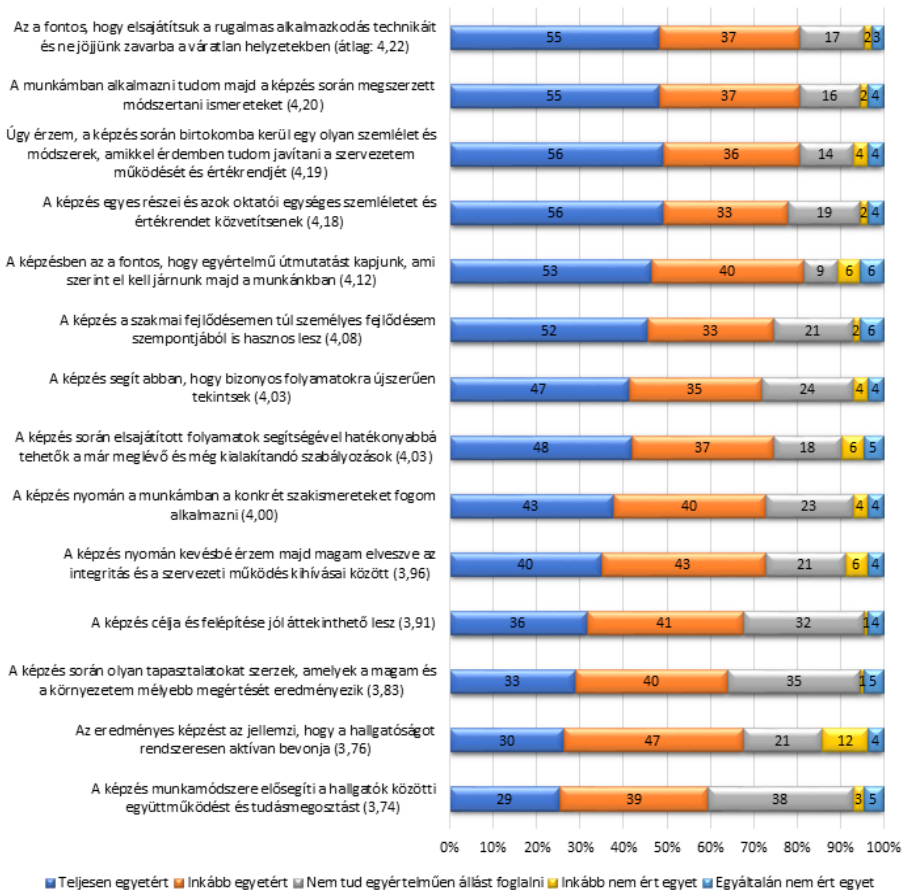
5 A válaszopciók a következők voltak: hivatalosan vezetői munkakörben dolgozik/dolgozott; van olyan tapasztalata, hogy munkatársakra hatni tudott; informális vezetői szerepet tölt/töltött be munkahelyi folyamatokban; meghatározó vezetői szerepet tölt/töltött be munkahelyen kívüli folyamatokban.

csökkenésével (mint ahogy az az ábrán részletesen látszik) a „teljesen egyetért” válaszok aránya csökkent és a „nem tud egyértelműen állást foglalni” válaszok aránya növekedett, míg az inkább egyetért és a negatív válaszlehetőségek (inkább nem vagy egyáltalán nem ért egyet) aránya nagyjából minden állítás esetében hasonlóan alakult. A teljes mintát illetően a hat kiemelt változót tekintve a következőt láthatjuk:

- A képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban: 5. hely, 4,12-es átlag.
- Úgy érzem, a képzés során birtokomba kerül egy olyan szemlélet és módszerek, amikkel érdemben tudom javítani a szervezet működését és értékrendjét: 3. hely, 4,19-es átlag.
- Az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan bevonja: 13. hely, 3,76-os átlag.
- Az a fontos, hogy elsajátítsuk a rugalmas alkalmazkodás technikáit és ne jöjjünk zavarba a váratlan helyzetekben: 1. hely: 4,22-es átlag.
- A képzés során elsajátított folyamatok segítségével hatékonyabba tehető a már meglévő és még kialakítandó szabályozások: 8. hely, 4,03-as átlag.
- A képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást: 14. hely, 3,74-es átlag.

Látható, hogy a kiemelt állításokat igen eltérő átlagértékek jellemzik, különösen figyelemre méltó a tudásmegosztásra, az együttműködésre és az aktív bevonásra adott alacsony értékek. Az első, egyértelmű útmutatásra vonatkozó kérdés esetében nem meglepő a magas érték, mivel ennek a változónak (és részben a konkrét szakismeretekre vonatkozó állításnak) az értékei esetében a vezetői nézőpont kialakulásának tesztelésére került sor, a várakozások szerint a képzés végén ennek az értéknek alacsonyabbnak kell(ett volna) lennie. A bevonásra és az aktív együttműködésre vonatkozó állítások esetében volt a legmagasabb a negatív válaszok (inkább nem ért egyet, egyáltalán nem ért egyet) száma is, míg előbbinél a bizonytalanok aránya volt a legmagasabb az összes kérdés tekintetében (1. ábra).

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem integritás tanácsadó képzésének hatásosságelemzése



1. ábra: A képzéssel kapcsolatos vélemények és várakozások a kérdőív első hullámában (N=114)

Forrás: Saját szerkesztés

Érdeemes még kiemelni a képzés céljára és átláthatóságára vonatkozó alacsony értéket, mely a várakozásoknak megfelelően alakult, mivel egy speciális, komplex programról van szó.

A 4. táblázatban láthatjuk a két teljes minta átlagát, illetve az elmozdulásokat. Az eredmények azt mutatják, hogy *valamennyi* állítással való egyetértés értékei növekedtek, de azok mértéke jelentősen különbözik.

Mivel általában ez az elmozdulás kedvező irányba történt, ez azt vetíti előre, a képzés valóban pozitív változásokat indukált, ugyanakkor néhány esetben az elmozdulás csekélynek tűnik, illetve azon állítások esetében is tapasztalható, ahol csökkenést vártunk (a konkrét tapasztalatokra, szaktudásra, módszertanra, egyértelmű iránymutatásra vonatkozó állítások). A kép tehát elsőre némiképp vegyes.

4. táblázat: A képzéssel kapcsolatos várakozásokra és attitűdökre vonatkozó kérdések eredményei a képzés előtt és után (N=114 és N=70)

ÁLLÍTÁSOK	VÁLASZOK ARÁNYA A KÉPZÉS ELŐTT	VÁLASZOK ARÁNYA A KÉPZÉS UTÁN
Az a fontos, hogy elsajátítsuk a rugalmas alkalmazkodás technikáit és ne jöjjünk zavarba a váratlan helyzetekben.	4,22	4,27
A munkámban alkalmazni tudom majd a képzés során megszerzett módszertani ismereteket.	4,2	4,34
Úgy érzem, a képzés során birtokomba kerül egy olyan szemlélet és módszerek, amikkel érdemben tudom javítani a szervezetem működését és értékrendjét.	4,19	4,51
A képzés egyes részei és azok oktatói egységes szemléletet és értékrendet közvetítsenek.	4,18	4,36
A képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban.	4,12	4,34
A képzés a szakmai fejlődésem túl személyes fejlődésem szempontjából is hasznos lesz.	4,08	4,64
A képzés során elsajátított folyamatok segítségével hatékonyabbá tehetők a már meglévő és még kialakítandó szabályozások.	4,03	4,33
A képzés segít abban, hogy bizonyos folyamatokra újszerűen tekintsek.	4,03	4,41

ÁLLÍTÁSOK	VÁLASZOK ARÁNYA A KÉPZÉS ELŐTT	VÁLASZOK ARÁNYA A KÉPZÉS UTÁN
A képzés nyomán a munkámban a konkrét szakismereteket fogom alkalmazni.	4	4,11
A képzés nyomán kevésbé érzem majd magam elveszve az integritás és a szervezeti működés kihívásai között.	3,96	4,34
A képzés célja és felépítése jól áttekinthető lesz.	3,91	4,33
A képzés során olyan tapasztalatokat szerzek, amelyek a magam és a környezetem mélyebb megértését eredményezik.	3,83	4,37
Az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan bevonja.	3,76	4,57
A képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást.	3,74	4,64

Ahhoz, hogy a változásokat érdemben meg tudjuk ragadni, a következő táblázat mutatja azoknak a válaszadóknak erre a kérdéscsoportra adott válaszaiknak eredményeit, akiknek az esetében lehetőség nyílt a képzés előtti és a képzés utáni állapot érdemi összehasonlítására. A szűkebb minta képzés előtti értékei gyakorlatilag megegyeznek a képzés előtti teljes válaszadói kör eredményeivel, de a képzés utániak már némileg különböznek a teljes második mintától, ami jól mutatja, hogy a válaszadói hajlandóság is befolyásolja (kik érezték úgy, a képzés végén is ki kell tölteniük a kérdőívet) az eredményeket (5. táblázat). Jól látható ebben az esetben is, hogy a képzés után valamennyi feltett kérdésre adott válasz átlagában pozitív elmozdulás történt, vagyis a válaszadók jobban egyetértettek a megfogalmazott állításokkal, ám jelentős különbségek alakultak ki az elmozdulás nagyságának tekintetében.

5. táblázat: A képzéssel kapcsolatos várakozásokra és attitűdökre vonatkozó kérdések eredményei a képzés előtt és után, az összekapcsolt kérdőívek alapján, illetve a változás szignifikanciája (N=41)

	KÉPZÉS ELŐTT	KÉPZÉS UTÁN	SZIGN
A képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell jár-nunk majd a munkánkban.	4,02	4,46	0,022*
Úgy érzem, a képzés során birtokomba kerül egy olyan szemlélet és módszerek, amikkel érdemben tudom javítani a szervezetem működését és értékrendjét.	4,22	4,51	0,103
Az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan be- vonja.	3,76	4,59	0,000***
A képzés nyomán a munkámban a konkrét szakismereteket fogom alkalmazni.	3,93	4,12	0,372
Az a fontos, hogy elsajátítsuk a rugalmas alkalmazkodás technikáit és ne jöjjünk za- varba a váratlan helyzetekben.	4,07	4,29	0,262
A képzés nyomán kevésbé érzem magam el- veszve az integritás és a szervezeti működés kihívásai között.	3,9	4,42	0,008**
A képzés egyes részei és azok oktatói egysé- ges szemléletet és értékrendet közvetítenek.	4,24	4,42	0,343
A képzés során elsajátított folyamatok segít- ségével hatékonyabbá tehetők a már meglé- vő és még kialakítandó szabályozások.	4,15	4,32	0,323
A munkámban alkalmazni fogom a képzés során megszerzett módszertani ismereteket.	4,24	4,37	0,535
A képzés munkamódszere elősegíti a hall- gatók közötti együttműködést és tudás- megosztást.	3,8	4,71	0,000***
A képzés célja és felépítése jól áttekinthető.	3,93	4,32	0,051

	KÉPZÉS ELŐTT	KÉPZÉS UTÁN	SZIGN
A képzés során olyan tapasztalatokat szerzek, amelyek a magam és a környezetem mélyebb megértését eredményezik.	3,83	4,34	0,007**
A képzés segít abban, hogy bizonyos folyamatokra újszerűen tekintsek.	4,1	4,44	0,085
A képzés a szakmai fejlődésen túl személyes fejlődésem szempontjából is hasznos lesz.	4,17	4,68	0,010*

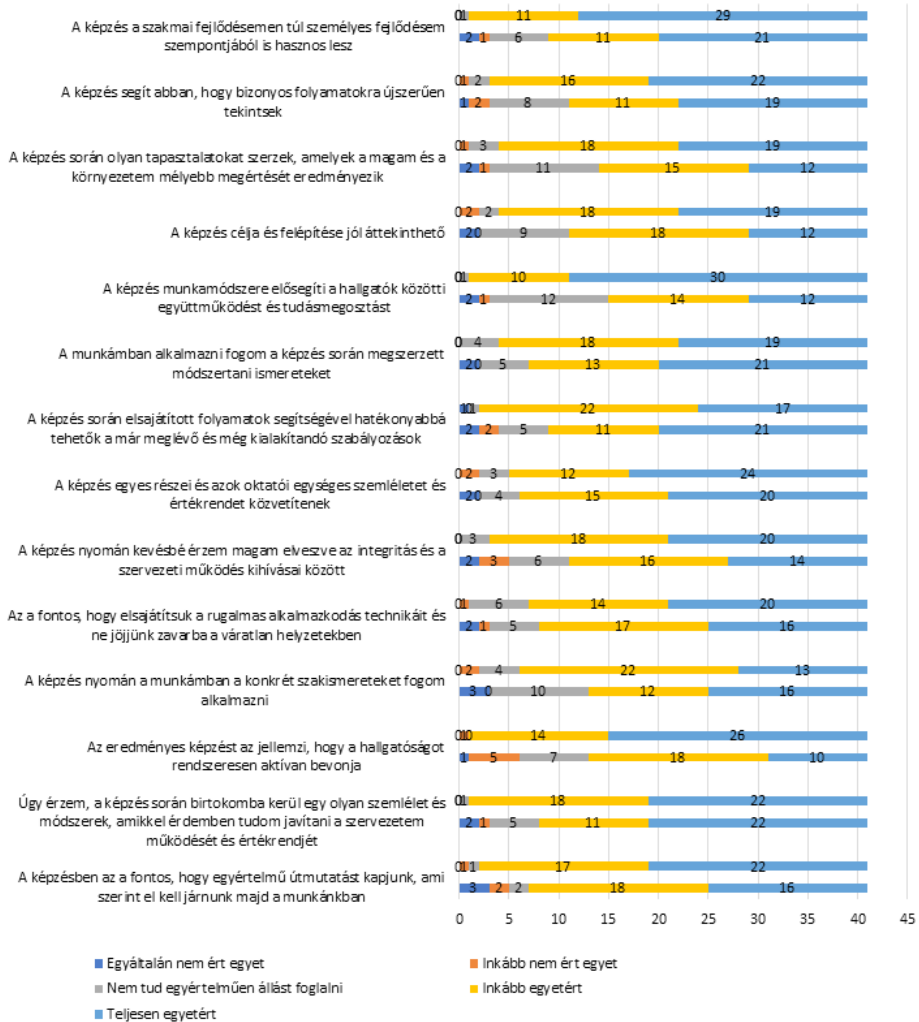
A konkrét szakismeretekre, módszertani ismeretekre vonatkozó kérdések esetében a legkisebb az elmozdulás, de azok szintén pozitív irányúak. Kérdés, hogy ez egyfajta kontextus-hatás miatt alakult-e így, vagyis a döntő többségében pozitív elmozdulású többi állítás „húzza magával” ezeket, vagy pedig a második félév hagyományos, szakismereti tárgyainak köszönhető ez a változás. Mivel vélhetően inkább az utóbbi ok áll fenn, így ezeknek a változóknak az értelmezésénél figyelembe kell vennünk a két, némiképp eltérő félév eltérő hatását is. Az elmozdulás mértéke a páros mintás t-próba alapján a tizennégyből hat állítás esetében tekinthető szignifikánsnak: a kiemelt hat változónk közül három esetben tapasztalunk jelentős elmozdulást („a képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást”, „az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan bevonja”, „a képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban”). A legnagyobb változás a képzés előtt az utolsó két helyen rangsorolt, az együttműködésre és a bevonásra vonatkozó állítások esetében történt a szignifikáns változások esetében, és ez a hatás ennél a két változónál a legerősebb, ami összhangban van a képzés céljával. Kérdés, hogy a képzés során szerzett pozitív tapasztalatok átkonvertálódnak-e a hétköznapi munkakörnyezetre, de az adatok alapján az markánsan látszik, hogy a résztvevők betekintést nyertek az együttműködés, a kommunikáció, a csoportmunka fontosságába, pozitív tapasztalatokat szerezve. A harmadik kiemelt és szignifikáns változó esetében („a képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban”) csökkenést, esetleg stagnálást vártunk volna, illetve annak belátását, hogy a tanácsadói munka nem csak

technikai feladat, amelyben kész eljárásrendek szerint meg lehet oldani a legtöbb felmerülő problémát. A korábban részletezett, a képzés két félévében eltérő tematika mellett kérdésként felmerül, vajon a válaszadók egész pontosan mit értettek bele ezen állításba, és a növekedés a képzés egyfajta kritikája (vagyis több konkrétumot vártak, miközben a belső tényezők fontosságát is megtapasztalták), vagy éppen dicsérete, és egyértelmű iránymutatásnak értékelték a látottakat-hallottakat, azaz a belső tényezők hangsúlyozását. Az értékeket szintén befolyásolhatta az, hogy a második mérés az inkább hagyományosabb, szakismereti jellegű tudást közvetítő félév végén zajlott le.

A másik három állítás esetében, ahol szignifikáns elmozdulás figyelhető meg („a képzés nyomán kevésbé érzem magam elveszve az integritás és a szervezeti működés kihívásai között”, „a képzés során olyan tapasztalatokat szerzek, amelyek a magam és a környezetem mélyebb megértését eredményezik”, „a képzés a szakmai fejlődésem túl személyes fejlődésem szempontjából is hasznos lesz”) pedig olyan állításokat találunk, amelyben domináns a személyes fejlődés, a (munka) környezet megértése és a szemlélet, ezen hatások mindenképpen pozitívan értékelendők, mert egy olyan irányba mutatnak, mely szerint a hallgatók a jövőben jobban képesek felmérni, értékelni és érzékelni a környezetüket, valamint saját szerepüket.

A következő ábrán részletesen is látható az adott válaszok megoszlása, amelyen jól megfigyelhető az eltolódás, az egyébként sem gyakran adott nem egyetértő válaszok szinte teljes eltűnése, valamint leginkább a középső, semleges válaszok arányának drasztikus visszaesése, vagyis a kezdeti, a képzés ismerete nélküli bizonytalanság pozitív véleményé alakulása. Érdemes megnézni azt is, hogy történt-e csökkenés valamelyik állítás esetében az egyetértést jelentő két válasz tekintetében: ahogy az várható volt az átlagokból, ilyen nem találunk, ugyanakkor két, a konkrét ismeretek alkalmazására vonatkozó állítás esetében minimálisan csökkent a „teljesen egyetért” válaszok száma.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem integritás tanácsadó képzésének hatásosságelemzése



2. ábra: A képzéssel kapcsolatos várakozásokra és attitűdökre vonatkozó kérdések adott válaszok a képzés előtt (alsó sávok) és után (felső sávok), az összekapcsolt kérdőívek alapján (N=41)

A hat kiemelt mutatót érdemes még részletesebben elemezni, abból a szempontból, hogy az egyes válaszadók tekintetében mekkora és milyen irányú elmozdulás volt tapasztalható (6. táblázat). Ha egyenként

vizsgáljuk a válaszokat, akkor látható, hogy a pozitív elmozdulás ellenére nem minden válaszadó esetében beszélhetünk ilyen irányú változásról. A negatív elmozdulás azonban nem gyakori, az ötös skálán a felsorolt hat változó közül háromnál, összesen öt esetben tapasztalható két értéknyi csökkenés, a többi esetben ez mindössze egy egység, ami az előző ábrát áttekintve (és a semleges, illetve nem ért egyet válaszok elenyésző hányadát tekintve) legnagyobb arányban a „teljesen egyetért” válasz „inkább egyetért”-re történő módosulást jelentheti. A pozitív változásoknál jóval szélesebb a skála, és elmondható, hogy a képzés hatására olykor teljes páfördulást is tapasztalhatunk, vagyis négy pontnyi növekedést az ötös skálán. Ezeknél a változóknál a válaszadók mintegy fele jelölte ugyanazokat az értékeket a képzés előtt, mint után (ez azonban természetesen lehet a teljesen egyetért válasz változatlansága is). Ez az elemzési mód ugyanakkor leginkább a résztvevők sokféleségét hangsúlyozza, hiszen csak a változást közvetíti, a kiinduló értékbe nem enged betekintést, amelyek (mint azt már korábban láthatuk) sok esetben már a képzés előtt elég magasak voltak.

6. táblázat: Az attitűdökre vonatkozó kérdésekre adott válaszok változása az összekapcsolt kérdőívek alapján (N=41)

	-2	-1	0	1	2	3	4
A képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban.	0	6	21	9	2	1	2
Úgy érzem, a képzés során birtokomba kerül egy olyan szemlélet és módszerek, amikkel érdemben tudom javítani a szervezetem működését és értékrendjét.	1	6	22	7	3	1	1
Az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan bevonja.	1	1	14	16	7	1	1
Az a fontos, hogy elsajátítsuk a rugalmas alkalmazkodás technikáit és ne jöjjünk zavarba a váratlan helyzetekben.	3	5	20	10	1	0	2
A képzés során elsajátított folyamatok segítségével hatékonyabbá tehetők a már meglévő és még kialakítandó szabályozások.	0	11	18	9	1	1	1
A képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást.	0	2	17	10	9	1	2

A szakismeretre vonatkozó kérdések nem várt alakulása miatt a teljes változókészletet nem használtuk fel egyetlen, az átlagos elmozdulást, a képzés összesített hatásának kimutatását segítő mutatóhoz, de az összekapcsolt mintán a szakismeretekre vonatkozó (1,4 állítás) és a képzéssel kapcsolatos (7,11) változókon kívül kialakítottunk egyetlen változót az elmozdulás vizsgálatára. Az elemzésbe bevont tíz változó összevont átlagértéke a képzés előtt 4,04 volt a szűkített minta esetében, míg ugyanez az érték (elsősorban a már bemutatott változásoknak köszönhetően) 4,43-re növekedett, vagyis szignifikáns ($p=0,006$) változás volt kimutatható. Ugyanakkor az eredményeket megnézve az nem mondható el, hogy ez a pozitív elmozdulás minden válaszadó tekintetében igaz. A 41 értékelhető esetből összesen 11 válaszadónál mutat az összevont skála negatív változást (ugyanakkor azt érdemes megjegyeznünk, hogy ez a csökkenés a legtöbb esetben igen kismértékű), míg három esetben nem tapasztalható változás, tehát az összekapcsolt minta harmadánál nem látható emelkedés. A másik kétharmad esetében azonban pozitív változás látható, ami igen nagy mértékű, a 25 ilyen válaszadóból nyolcnál meghaladja az 1-es értéket az átlagnövekedés.

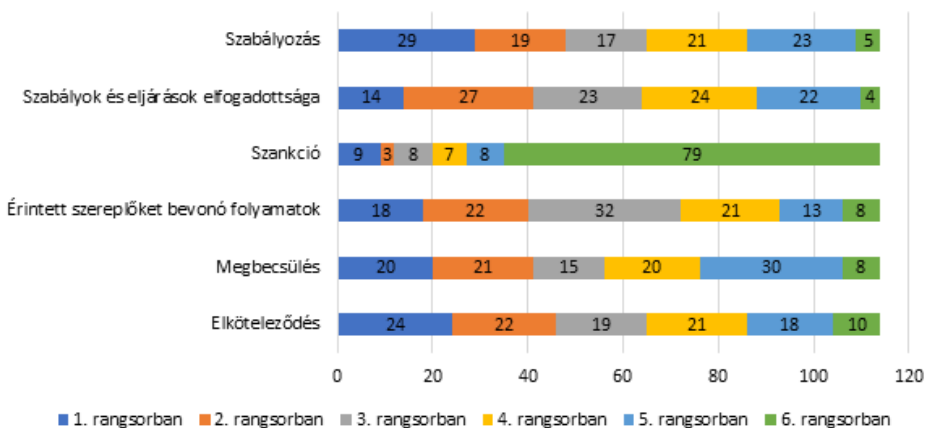
4.4 A szervezeti integritás fejlesztésében használatos és az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközök megítélése és annak változásai

A válaszadóknak a szervezeti integritás fejlesztésében betöltött szerep alapján rangsorolniuk kellett összesen hat eszközt. A képzés hatására lezajló változást elsősorban a kialakított rangsorban, illetve rangsorértékekben történő változás alapján elemezzük (a felsoroltakból a szabályozás és a szankció esetében várhattunk a képzéstől lefelé történő elmozdulást, míg a képzés szellemisége leginkább a bevonó folyamatokat és a szabályok és eljárások elfogadottságának emelkedését célozta). A képzés előtt, a teljes mintán mért rangsorátlagok alapján a következő lista állítható fel:

1. szabályozás (rangsorátlag: 3,04);
2. érintett szereplőket bevonó folyamatok (3,11);
3. elköteleződés (3,15);
4. szabályok és eljárások elfogadottsága (3,22);
5. megbecsülés (3,38);
6. szankció (5,10).

Az eredményekből két dolog látszik igazán jól: a szabályozás első helyezése, ami megfelelt a képzés előtt a várakozásoknak, illetve az, hogy az eszközök megítélése (a szankció kívül, amelynek kiemelt az elutasítottsága, és így a képzés csak ennek megerősítését, nem pedig megváltoztatását érthette el) szinte teljesen megegyezett. Ahogy az a következő ábrán látszik, a rangsorban elfoglalt hely ezeknél az eszközöknél egyenletesen oszlik meg, vagyis sokan sokféle sorrendet adtak meg a képzés előtt. A válaszadók közel negyede rangsorolta a szabályozást az első helyre, ez a legmagasabb arány az eszközök tekintetében. Ha a ranglista másik végére tekintünk, az is látható, hogy a szankció a válaszok szerint a legkevésbé alkalmas integritásfejlesztési eszköz, a válaszadók háromnegyede a hatodik, utolsó helyre rangsorolta ezt az eszközt.

Ezen kívül a megbecsülést érdemes még kiemelni, ennek az eszköznek az esetében a legmagasabb az ötödik pozícióba besoroltság aránya, vagyis elmondható, hogy noha ennek az eszköznek is igen magas a besorolása, a puhább tényezők közül – a képzésen részt vevők egy része szerint legalábbis – ennek megítélése volt a legkedvezőtlenebb. A 3. ábrán látható még az is, hogy a pozitív irányba változtatni kívánt megítélésű eszközök esetében magasabb az ezeket a legutolsó helyre rangsoroló válaszok aránya is.



3. ábra: A szervezeti integritás fejlesztésének eszközeinek rangsorolási értékei a képzés előtt (N=114)

Forrás: Saját szerkesztés

A képzés utáni teljes mintát tekintve jelentős változásokat tapasztalhatunk a rangsorátlagokban. A szabályozás rangsorátlaga ugyan szinte azonos maradt (3,05), ezzel már csak a harmadik helyre került, tehát jelentős átrendeződés tapasztalható a hierarchiában. Az érintett szereplőket bevonó folyamatok fontosságának megítélése javult, a másodikról az első helyre (2,67), míg az elköteleződés, szintén javítva az átlagos helyezési számán (2,80) a második helyre került. A megbecsülés gyakorlatilag változatlan értékkel (3,32), de a negyedik helyre került, megelőzve a szabályok és eljárások elfogadottságát (3,38), a szankciók pedig még inkább a lista végére kerültek (5,80).

Ha a szűkebb, statisztikailag is érdemben összevethető minta jellemzőit nézzük, ott az értékek nagyobb mértékben különböznek, mint azt az előző témablocknál láttuk, de a tendenciák itt is hasonlóak, mindössze a második és a harmadik, egyébként szinte századra megegyező rangsorátlaggal rendelkező két tényező sorrendje cserélődött fel (7. táblázat). A képzés utáni értékeket látva elmondhatjuk, hogy szinte valamennyi tényező tekintetében jelentős elmozdulás történt az eredetileg kívánt irányba. Egyetlen, de fontos kivétel a szabályok és eljárások elfogadottsága, melynek megítélése jelentősen nem változott, a képzés az elköteleződés, a megbecsülés és a bevonó folyamatok szempontjából nagyobb hatást ért el az adatok szerint, pedig szintén fontos, hogy a szabályozás összhangban legyen a belső értékekkel. Ezzel párhuzamosan a kívánt célnak megfelelően a szabályozás rangsorátlaga és helyezése is jelentősen változott, elkerült az első helyről, a megbecsüléssel került egy szintre. A szabályozást a rangsorban az elköteleződés és az érintett szereplőket bevonó folyamatok alkalmazása is átugrotta, és közel azonos értékkel, amelyek az első két helyre kerültek (a legfontosabb tényezőként azonosított bevonó folyamatok esetében jóval kisebb szórással, azaz kevésbé polarizáltak a vélemények a tényező fontosságát illetően). Említésre érdemes még az is, hogy az egyébként is messze az utolsó helyre rangsorolt szankciók megítélése (a képzés céljával összhangban) természetesen nem változott, de jelentősen növekedett azoknak az aránya, akik a szervezeti integritás fejlesztésére legkevésbé alkalmas eszköznek tartották a válaszadók között. A statisztikai tesztelés alapján ez utóbbi növekedés tekinthető egyedül szignifikánsnak a bemutatott változások közül, vagyis komoly eredmény, hogy a szankciók elutasíthatósága és megítélése a képzés hatására egy egyébként is alacsony szintről még tovább zuhant. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a képzés a kívánt változásokat okozta,

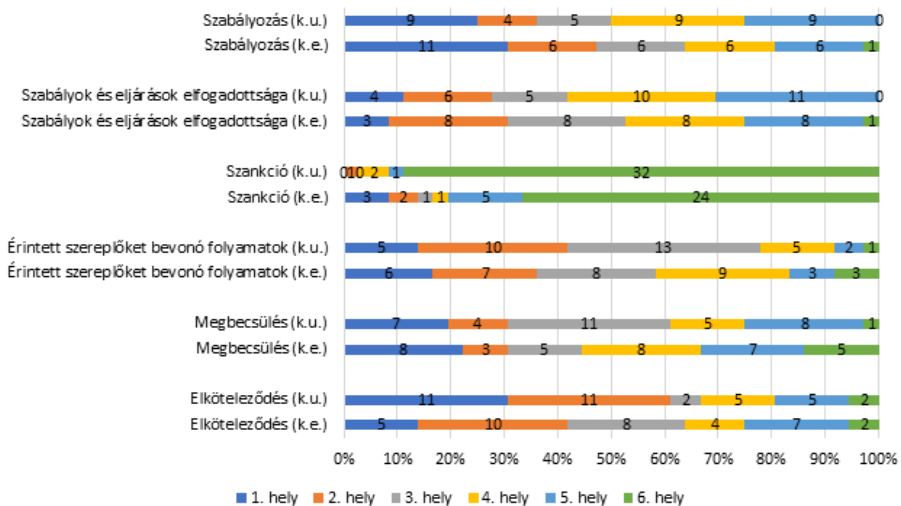
vagy legalább indította el, ugyanakkor vélhetően a szabályok és eljárások összehangolása a belső értékekkel csak hosszú érési folyamat után lehet bevett gyakorlat, a képzés végére nem került még a helyére a kirakós minden darabja.

7. táblázat: A szervezeti integritás fejlesztésére használatos eszközök fontosságának rangsora az összekapcsolt kérdőívekben (N=36)

	RANGSOR- ÁTLAG KÉPZÉS ELŐTT	RANG- SOR- ÁTLAGOK SZÓRÁSA	RANGSOR- ÁTLAG KÉPZÉS UTÁN	RANG- SOR- ÁTLAGOK SZÓRÁSA	RANG- SOR- KÉPZÉS ELŐTT	RANG- SOR- KÉPZÉS UTÁN
Elköteleződés	3,11	1,51	2,67	1,64	2	1
Megbecsülés	3,5	1,75	3,17	1,48	5	4
Érintett szereplőket bevonó folyamatok	3,14	1,50	2,78	1,20	3	2
Szankció	5,08	1,65	5,75	0,81	6	6
Szabályok és eljárások elfogadottsága	3,36	1,36	3,5	1,38	4	5
Szabályozás	2,81	1,58	3,14	1,55	1	3

Ha egyenként nézzük az eszközöket és a hozzájuk rendelt rangszámokat, akkor szemléletesebbé válik az átlagokban tapasztalható eltolódás, ami a táblázat szórásokra vonatkozó oszlopaiban is tetten érhető. Az elköteleződés esetében jól látható az erős növekedés az 1. és a 2. hely tekintetében a többi kategória rovására (bár két válaszadó a képzés után is az utolsó helyre rangsorolta ezt az eszközt). A megbecsülés esetében elsősorban a 3. helyezés esetében látható a bővülés, míg az érintett szereplőket bevonó folyamatok esetében a második és a harmadik pozíció felé tolódtak el az eredmények, viszont ezt a tényezőt sorolták a válaszadók a legnagyobb arányban az első három helyre. A szankciók tekintetében egyértelmű az egyébként is utolsó helyezés markáns megerősödése, mindössze egyetlen válaszadó rangsorolta ezt az eszközt az első három hely valamelyikére a képzés után. A szabályok és eljárások elfogadottsága érdemben kevés mozgást mutat, amint azt már lehetett látni az átlagértékeknél is, és ezeknek a

mozgásoknak az iránya is vegyes, inkább a többi eszköz fontosságának változásából ered. Az eredetileg elsőként rangsorolt szabályozásnál markáns változás nem látható, ugyanakkor tapasztalható egy csendes erózió, az első három pozícióba történő jelölések száma csökkent. Az is kijelenthető, hogy ennek az eszköznek a kapcsán a legnehezebb változást elérni, illetve a jelenlegi képzés csak elindítani tudja az ezzel az eszközzel kapcsolatos szemléletváltozást, ami elsősorban nem a szabályozás súlyának csökkentésére, hanem a szabályok kialakításának módját, azok az értékekkel történő összeegyeztetésére célozza.



4. ábra: A szervezeti integritás fejlesztésére használatos eszközök fontosságának rangsorértékei az összekapcsolt kérdőívekben (N=36)

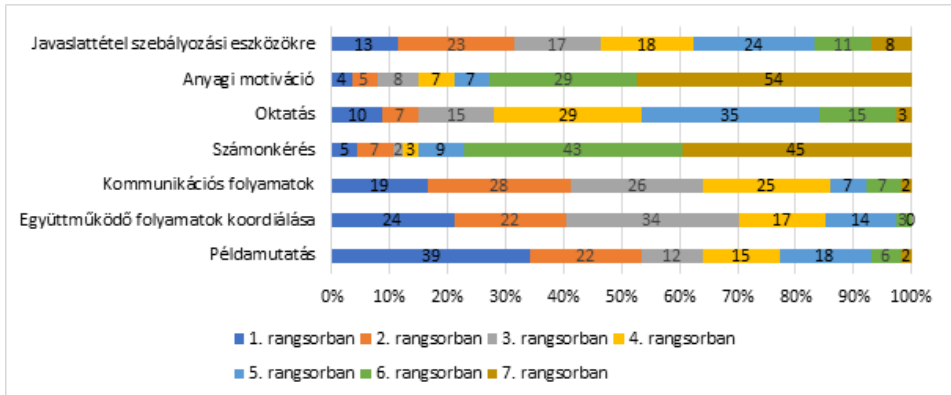
Forrás: Saját szerkesztés

A szervezeti integritás fejlesztését szolgáló eszközök mellett az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközök tekintetében is arra kértük a válaszadókat, hogy állítsák azokat fontossági sorrendbe. A teljes mintát tekintve ez a következő eredményt hozta:

1. példamutatás (rangsorátlag: 2,80);
2. együttműködő folyamatok koordinálása (2,86);
3. kommunikációs folyamatok (3,02);

4. javaslattétel szabályozási eszközökre (3,72);
5. oktatás (4,13);
6. anyagi motiváció (5,73);
7. számonkérés (5,75).

Látható, hogy az az örömteli állapot került a kérdés alapján rögzítésre, mely szerint már a képzés megkezdése előtt az ideálisnak tekintett állapothoz hasonlóan alakult a tanácsadó rendelkezésére álló eszközök fontosságának megítélése. Alapvetően három csoportba oszthatjuk ezeket az eszközöket, ami visszatükröződik a rangsorátlagokban is. Az első három tényező (példamutatás, együttműködő folyamatok koordinálása és a kommunikációs folyamatok) markánsan kedvezőbb besorolásra került a többinél (vagyis a válaszadók döntő többsége ezt a hármat tartotta legfontosabbnak már a képzés előtt is), a példamutatást sorolták a legtöbben az első helyre, míg a képzés által leginkább támogatott együttműködő folyamatok koordinálását helyezték a legtöbben az első három hely valamelyikére, mint ahogy az a következő ábrán is látható (5. ábra). A következő két csoport a hagyományos eszközök: az oktatás és a javaslattétel szabályozási eszközökre alkothatja a következő csoportot, a kettő között a különbséget az adja, hogy míg az utóbbi megítélése igen vegyes (és a képzés célja szerint az eszköz jelentőségét érdemes csökkenteni), addig az oktatást markánsan a 3-4. helyre (tehát gyakorlatilag a lehető legsemmegesebben) rangsorolta a válaszadók mintegy fele. Az utolsó „csoportban” az anyagi motiváció és a számonkérés található, gyakorlatilag azonos rangsorértékkel. Az alábbi ábrán látszik, hogy míg az anyagi motivációt helyezték a legtöbben az utolsó helyre, addig a számonkérésnél legmagasabb az utolsó két pozícióba történt besorolások száma.



5. ábra: Az egyes, a tanácsadó rendelkezésére álló eszközök fontossági rangsorértékei a képzés előtt (N=114)

Forrás Saját szerkesztés

A második hullám teljes mintáját tekintve a példamutatás még inkább az első helyre került (2,51), míg mögötte ugyanolyan átlaggal (2,84) az együttműködő folyamatok koordinálása és a kommunikációs folyamatok szerepelnek. Az első három tehát ebben az összevetésben megerősítette a helyét – ez pedig összhangban van a képzés céljaival. A teljes második mintán nézve a javaslatétel szabályozási eszközökre (3,71) az oktatás (3,93) elé került, míg az anyagi motiváció (6,05) és a számonkérés (6,13) maradtak a lista végén, közel azonos megítéléssel. Ahhoz, hogy ezek a változások mennyiben valódiak, ismét a szűkített mintánkhoz kell fordulnunk.

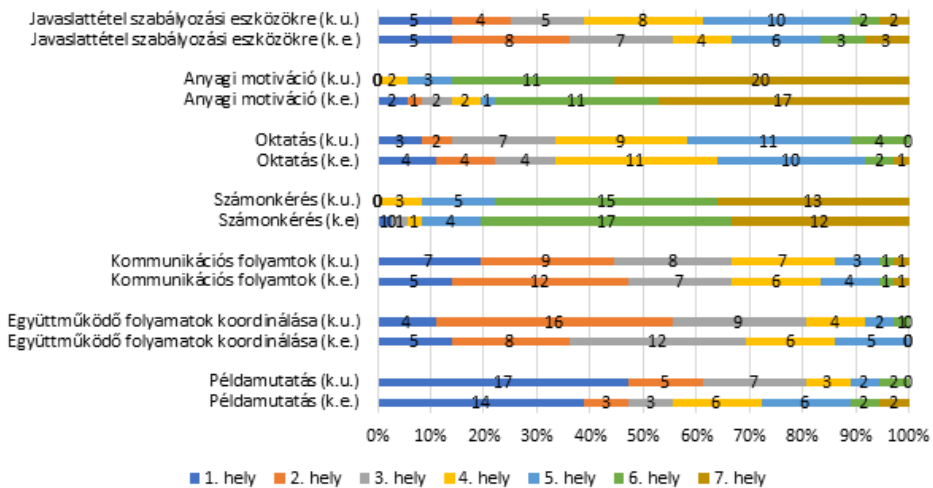
A teljes mintánál látott három kisebb csoport nyomon követhető az összerendezett mintán is, ugyanakkor a sorrend némileg eltérő, bár mivel az első három helyen gyakorlatilag megegyeztek a rangsorátlagok (8. táblázat), itt a pontos helyezés leginkább tájékoztató jellegű, bár a koordináció alacsony szórásértéke mutatja, hogy ezt a tényezőt sorolták a legtöbben az első három hely valamelyikére. Ez az együttállás ugyanakkor látványosabbá teszi azt a polarizációt, ami a képzés utáni eredmények alapján látható: miközben a kommunikációs folyamatok besorolása hasonló szinten maradt, a példamutatás kiugróan az első, a koordináció a második helyre került. A negyedik, ötödik helyre sorolt eszközök (javaslatétel, oktatás) ranglistaátlagja némileg növekedett

(tehát átlagosan hátrébb kerültek a rangsorokban), miközben a szórás enyhén csökkent, vagyis stabilizálódtak ezek a helyezések, és mivel ez a növekedés mindkét eszköznel hasonló mértékű volt, itt nem került sor helycserére. A két, legkevésbé fontosnak ítélt eszköz ebben az esetben is az anyagi motiváció és a számonkérés volt, melynel mind a két esetben szintén tanúi lehetünk az átlagok (drasztikus) csökkenésének. Miközben azonban ez a számonkérés esetében kevésbé szembeötlő, addig az anyagi motivációnál látványos romlás tapasztalható, így ez a két tényező helyet cserélt a rangsorban, az anyagi motiváció csúszott az utolsó helyre, a legkevésbé hasznosnak ítélt eszköz pozíciójába, és a két eszköz preferenciájának csökkenése a szórásértékek változásából is kitűnik. Tehát miközben továbbra is a kívánthoz hasonló ennek a két tényezőnek a megítélése, a képzés hatására az anyagi motiváció megítélése változott döntő mértékben, vagyis vélhetően az oktatás során erre a tényezőre jóval nagyobb hangsúly került, illetve szemléletesebben került bemutatásra a hatása a számonkéréshez viszonyítva.

8. táblázat: Az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközök fontosságának rangsorértékei az összekapcsolt kérdőívekben (N=36)

	RANGSOR- ÁTLAG KÉPZÉS ELŐTT	RANGSOR- ÁTLAGOK SZÓRÁSA	RANGSOR- ÁTLAG KÉPZÉS UTÁN	RANGSOR- ÁTLAGOK SZÓRÁSA	RANG- SOR KÉPZÉS ELŐTT	RANG- SOR KÉPZÉS UTÁN
javaslattétel szabályozási eszközökre	3,53	1,86	3,78	1,69	4	4
anyagi motiváció	5,78	1,76	6,37	0,87	6	7
oktatás	3,81	1,53	3,97	1,40	5	5
számonkérés	5,94	1,24	6,06	0,92	7	6
kommunikációs folyamatok	2,97	1,50	2,92	1,52	2	3
együtműködő folyamatok koordinálása	2,94	1,24	2,64	1,18	1	2
példamutatás	3,03	1,99	2,28	1,54	3	1

A vázolt folyamatok jól nyomon követhetők, ha a vizualizáljuk a rangsorértékeket (6. ábra). A statisztikai ellenőrzés alapján a változások közül egyik sem szignifikáns, ami annak fényében nem meglepő, hogy már a kezdeti sorrendben is tükröződött a kívánt hatás, ugyanakkor a képzés hatására sokkal egyértelműbben kirajzolódnak a preferenciák. Összességében elmondható, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján ebben a kérdésben a képzés a célzott irányba befolyásolta ezeknek az eszközöknek a megítélését.



6. ábra Az egyes, a tanácsadó rendelkezésére álló eszközök fontossági rangsorértékeinek alakulása az összekapcsolt mintában (N=36)

Forrás: Saját szerkesztés

4.5 A kvantitatív felmérés eredményeinek összegzése

A fentieket összefoglalva megállapítható, hogy a képzésre (és a tanácsadói szemléletre) vonatkozó kérdésekre adott válaszokat a képzés előtti eredmények alapján igen eltérő átlagértékek jellemezték. Különösen figyelemre méltóak voltak a tudásmegosztásra, az együttműködésre és az aktív bevonásra adott alacsony értékek. A képzés után valamennyi feltett kérdésre adott válasz átlagában pozitív elmozdulás történt, vagyis a válaszadók jobban egyetértettek a megfogalmazott állításokkal,

ám jelentős különbségek alakultak ki az elmozdulás nagyságának tekintetében. Az elmozdulás mértéke a páros mintás t-próba alapján a tizennégyből hat állítás esetében volt szignifikáns. Általában a konkrét tapasztalatokra, szaktudásra, módszertanra vonatkozó állítások tekintetében kisebb mértékű változás volt mérhető, míg nagyobb, adott esetben szignifikáns mértékben a személyes fejlődésre, a környezet megértésére, a szemléletre, illetve kiemelten (a képzéssel kapcsolatban) az együttműködésre, párbeszédre és a tudásmegosztásra vonatkozóak. A kiemelt hat attitűdváltozónk közül három esetben („a képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást”, „az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgatóságot rendszeresen aktívan bevonja”, „a képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjunk, ami szerint el kell járnunk majd a munkánkban”) mértünk szignifikáns változást. A másik három változó között, amelyek szignifikánsak, és ahol jelentős elmozdulás figyelhető meg („a képzés nyomán kevésbé érzem magam elveszve az integritás és a szervezeti működés kihívásai között”, „a képzés során olyan tapasztalatokat szerezek, amelyek a magam és a környezetem mélyebb megértését eredményezik”, „a képzés a szakmai fejlődésem túl személyes fejlődésem szempontjából is hasznos lesz”) pedig olyan állításokat találunk, amelyben domináns a személyes fejlődés, a (munka)környezet megértése és a szemlélet. A képzés egyértelműen képes volt mérhető hatást elérni a hallgatók körében. A részletesebb, egyedi változások alapján elmondható ugyanakkor, hogy ez nem minden képzésben résztvevőre igaz, de a döntő többségükre igen, és ez a változás olykor igen jelentős volt.

A szervezeti integritás fejlesztésére használatos eszközök esetében szinte valamennyi tényező tekintetében jelentős elmozdulás történt az eredetileg kívánt irányba (az egyetlen kivétel a szabályok és eljárások elfogadottsága, melynek megítélése jelentősen nem változott, illetve csak enyhén romlott), illetve a rangsorban is jelentős változások álltak be. A képzés hatására beállt változások mértéke csak a szankciók megítélésének esetén volt szignifikáns, egyéb esetben az átrendeződés a kívánt irányba mutatott ugyan, de statisztikailag nem egyértelműen kimutatható. Hasonlót tapasztalunk az integritás tanácsadó rendelkezésére álló eszközök esetében is, ahol már a képzés megkezdése előtt az ideálisnak tekintett sorrendhez igen hasonlóan alakult a tanácsadó rendelkezésére álló eszközök fontosságának megítélése. A képzés hatására beállt változások ebben az esetben az egyértelműsítés, a világos preferenciák irányába hatottak.

5. FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚK

A kutatás kvalitatív alapját képező fókuszcsoportos interjúk célja, hogy mélyebb belátást nyújtsanak a képzésen résztvevők motivációiba, integritással és integritás tanácsadással kapcsolatos gondolkodásmódjukba, illetve rálátást adjanak arra az általuk észlelt környezetre is, amelyben a kapott tudást a képzés céljának megfelelően alkalmazniuk kellene. A beszélgetések emellett a képzés résztvevők általi értékelésének is teret biztosítottak, lehetőséget adva praktikus jellegű visszajelzéseknek is.

A kutatás során összesen három szakaszban készültek fókuszcsoportos interjúk, minden szakaszban összesen négy alkalmon vettek részt hallgatók. Az első kör interjú 2017 augusztusában, a képzés szeptemberi kezdete előtt közvetlenül, a második kör 2018 júliusában, a diplomaosztó időpontját követően, az utolsó négy interjú pedig 2018 októberében, nagyjából négy hónappal a képzés befejezése után került felvételre. Az első négy interjún összesen 47 fő, a második négy interjún összesen 26 fő, az utolsó négy interjún pedig összesen 14 fő vett részt. A képzést megelőző interjúkon – a résztvevők saját elmondása szerint is – a részvételi hajlandóságra ösztönzőleg hatott, hogy az interjú alanyai az egyik tárgyat a képzés során könnyített módon teljesíthették. A képzést követő interjúk esetében nem volt jelen ilyen ösztönző. Az interjúk résztvevői a képzést elvégző, főleg központi és területi államigazgatási szerveknél, háttérintézményeknél, önkormányzatoknál illetve állami és önkormányzati tulajdonú vállalatoknál dolgozó személyek. Anonimitásuk védelme érdekében az interjúk eredményeinek bemutatása sem személyes sem intézményi hivatkozásokat nem tartalmaz. A résztvevők döntő többsége Budapesten dolgozik.

A tanulmány következő szakaszában a fókuszcsoportos interjúk leíró jellegű tartalmi összefoglalója következik. A beszélgetéseknek köszönhetően megismerhetjük a hallgatók képzéssel és integritással kapcsolatos véleményét és tapasztalatait, és a későbbiekben következtetéseket vonhatunk le a végzett hallgatók integritással kapcsolatos attitűdjeikre vonatkozóan.

A három szakasz fókuszcsoport beszélgetés részben eltért, és a képzés különböző aspektusaira koncentrált, de részben (tudatos döntés alapján) közös elemeket is tartalmazott.

Az első négy interjú, mely közvetlenül a képzés előtt zajlott, főleg a résztvevők munkahelyi és motivációs hátterére, a képzéssel kapcsolatos várakozásaira koncentrált. A későbbiekkel közös elem volt az integritással kapcsolatos asszociációs gyakorlat és a résztvevők jövőképre vonatkozó kérdés.

A második kör interjú specifikus témái a képzéssel kapcsolatos várakozások beteljesülésének kérdése és a tréning alapú módszertan értékelése volt. Az összes interjúval közös elem volt az integritásra való asszociáció és a jövőképre vonatkozó kérdés. Az utolsó három interjún is megjelenő témák az integritás tanácsadói szerepkör értelmezése, és a munkahelyi környezet integritáshoz való viszonyulása volt.

Az utolsó négy interjú specifikus témája aköré épült, hogy a képzés utáni, több hónapnyi munkahelyi tapasztalat birtokában visszatekintve a résztvevők hogyan látják a képzés tartalmát, relevanciáját, utólag meg tudnak-e fogalmazni hiányosságokat, vagy éppen hogy felemlegetni nagyon sikeres elemeit a képzésnek. A közös elem természetesen az utolsó fókuszcsoportos interjúk esetében is az integritásra való asszociáció és a jövőképre vonatkozó kérdés volt.

5.1 A fókuszcsoportokon megjelenő fő témák, motívumok

A tanulmány következő szakaszában összefoglaló jelleggel kerülnek bemutatásra a háromszor négy fókuszcsoportos interjú tanulságai. Az elemzés során a 12 beszélgetés tartalmát gyakorta megjelenő, illetve a beszélgetések alapján meghatározó fontosságú témakörökre (motívumokra) bontottam. A rendező elv tehát nem a háromféle fókuszcsoport alkalom különböztetése, hanem a képzés hatásossága szempontjából releváns motívumok elkülönítése. Ennek ellenére egyes témák értelemszerűen specifikusak az adott fókuszcsoport alkalmakra, attól függően, hogy melyik kör fókuszcsoportról van szó. Ezt az adott témakör tárgyalásakor említem meg.

5.2 Motiváció a képzésen való részvételhez és a képzés résztvevők általi értékelése

5.2.1. Motiváció a képzésen való részvételhez

A fókuszcsopottok tanulsága szerint a résztvevők vegyes motivációs háttérrel érkeztek a képzésre. A résztvevők két fő motivációval indultak neki a képzésnek, melyek sok esetben egyszerre voltak jelen: a hallgatók tipikusan munkahelyi nyomásra, vagy pedig különféle személyes indíttatásból jelentkeztek.

A munkahelyi nyomás logikusan az integritás tanácsadó rendszer jogszabályi bevezetésével jelentkezett, melynek megfelelően az intézmények sok esetben kijelölték a szervezetből személyeket a képzés elvégzésére és az integritás tanácsadói feladatkör ellátására. Ezek a személyek elsősorban munkahelyi kötelességből vettek részt a képzésen, esetenként azért, hogy állásukat megtarthassák. A kijelölés ténye azonban gyakran keveredett a kijelölt illető személyes érdeklődésével és elkötelezettségével az integritás, illetve a szervezetfejlesztés iránt. Ez utóbbi, vagyis a téma iránti személyes érdeklődés adta az interjú résztvevők többségének motivációját. Ezen belül sokféle indíttatás jelent meg.

Fontos motívumként – explicit és implicit módon – jelent meg a résztvevők azon érzése, hogy a munkahelyükön nem megfelelően működnek folyamatok, illetve a munkatársak (és gyakran a vezetőség) gondolkodásmódja akadályozza a hatékony, jó munkavégzést. Ez a gondolat főleg a képzést megelőző fókuszcsopottokon jelentkezett, de az utólagos alkalmakon is fel-felmerült. A kérdésre, hogy mit várnak a képzéstől, gyakorta érkeztek hasonló válaszok:

„A szervezeten belül a szemlélet javítását.”

„Hogy a munkahelyemen nőjön az átláthatóság.”

„Sok hiányosságot látok a szervezetemben...”

„Hogy fel lehessen tárnai problémákat a munkahelyen, ki legyenek mondva.”

„Munkahely fejlesztése, jövő felé nézzünk, fejlődjünk.”

A kérdésre, hogy mi a jelenlegi munkahelyi környezet:

„A kommunikáció hiánya nagyon sokszor meggátolja a jó munkavégzést.”

„A kollégák nehezen működnek együtt, nehéz rávenni őket.”

A munkahelyi problémák a képzés előtti interjúk döntően pozitív jövőképeiben is megjelentek, mint a jövőben a képzésnek köszönhetően megoldott nehézségek. A kérdésre, hogy milyen állapotban lesz a szervezetük a képzés után egy évvel, számos hasonló válasz érkezett:

„A jó gyakorlatok már beépültek, automatikussá váltak.”

„Nehezen, de pár embernél, köztük vezetőknél, fejben sikerül változást elérni.”

Sokakat mozgat tehát a felismerés, hogy problémák vannak a szervezetük jelenlegi működésében, és ehhez társul a segítő szándék, az indíttatás, hogy ezen a helyzeten javítsanak.

A személyes motivációk között jelent meg továbbá egy új állás, illetve munkahelyi előremenetel reménye, illetve a remény, hogy a képzés hatására „több lábon” fog állni az adott résztvevő karrierje. Motivációként jelent meg a vágy új tudás, új képességek szerzésére, önfejlesztésre. Többen megerősítést vártak a képzéstől abban, hogy jól végzik a feladatukat, jó irányba indultak el szervezetfejlesztési törekvéseikkel, illetve szerepük megerősítését, munkatársaik elismerését remélték a képzés elvégzésétől. A téma iránti személyes érdeklődés sok esetben előismereteken vagy az integritáshoz hasonló rendszer korábbi munkahelyi megtapasztalásán alapul, illetve egyes hallgatók részt vettek a képzés átalakításának előzményeként szolgáló egy vagy három napos tréningeken (lásd Pallai & Gregor, 2016; 2017). Ebből az is kiderül, hogy sokan már a folyamatmenedzsment és kockázatkezelés előzetes ismeretével vettek részt a képzésen.

5.2.2. A képzés résztvevők által észlelt hatása és értékelése

A képzést követő fókuszcsoportos interjúkon sokan beszéltek arról, hogy a képzés milyen hatással volt személyes és munkahelyi helyzetükre. Sokan mondták magukról, hogy a képzés hatására új szemléletmóddal, új világlátással gazdagodtak, kinyílt a látóköriük, személyiségük fejlődött, mélyült, megerősödtek, önbizalmat nyertek:

„Itt megtapasztaltam, hogy mennyi mindent ad, ha csoportban dolgozok, és saját magammal kapcsolatosan is nagyon sok dologra rájöttem.”

„Nagyon sokat mélyültem, nagyon másképpen látok sok mindent, másképpen látom a világot.” „(A képzés) ... önismeretben is illetve önbizalomban is sokat adott.”

Többen említették azt is, hogy a képzésen kapott készségeket, módszereket nem csak a munkában, hanem az élet más területein is hasznosítani tudják:

„Azt gondolom, nagyon sok olyan tréning volt, amit akárhova kerülök – nem csak munkahelyen, hanem magánéletben is – biztosan tudok hasznosítani.”

„A kommunikációs tréninget, a tárgyalástechnikákat én nem csak bent, hanem magánéletben is tudom hasznosítani.”

„Én is nagyon örülök, hogy végül is erre a képzésre jelöltek ki, szerintem, még ha soha nem is leszek integritás tanácsadó, a személyiségemnek és az életnek annyit adott, hogy ezt biztosan hasznosítani tudom majd a további életemben, akár a közigazgatásban, akár, ha magánszférába kikerülök.”

A képzés hatásait tekintve ennél gyakorlatiasabb tapasztalatokról is beszámolt pár résztvevő: a képzésnek köszönhetően jutott álláslehetőséghez.

A képzés körülményeire vonatkozó vélemények közül négy gondolat emelkedett ki. A képzést közvetlenül követő fókuszcsoport alkalmakon jelent meg a vélemény, hogy a képzés elején nehezen lehetett látni, hogy a sok különféle tréning tartalma hogyan függ össze az integritás tanácsadás kérdésével, és csak a végére állt össze a kép a kapott tudás és készségek hasznáról. Ugyancsak ezeken az alkalmakon volt gyakori vélemény, hogy a csoportos munkának köszönhetően a képzés során egy támogató, fejlesztő közeg alakult ki, amelynek gyümölcse lett számos értékes emberi kapcsolat is, amelynek később hasznát lehet venni. Különösen fontos ez, mert sokaknál komoly igényként jelentkezett a képzést követő kapcsolattartás és közösségalkotás a végzett hallgatótársakkal (egész pontosan egy közösség/hálózat kialakításának és fenntartásának igénye jelent meg szinte minden képzést követő fókuszcsoport-alkalmon). Ennek az igénynek a jelentősége akkor tűnik csak fel igazán, ha összevetjük azzal, ahogy sok résztvevő a munkahelyi környezetének az integritás témaköréhez való viszonyulását írja le (lásd a későbbiekben).

A fókuszcsoport beszélgetések teret adtak a képzéssel kapcsolatos hagyományos visszajelzéseknek is. Jelentős és gyakori kritikaként jelent meg a képzéssel kapcsolatban, hogy a második félév szakmai órái kevésnek bizonyultak ahhoz, hogy magabiztos alapot adjanak az integritás tanácsadói tevékenység bizonyos „szakmai” jellegű gyakorlati

elemeihez (mint például fegyelmi eljárás lefolytatása, vizsgálati terv lét-rehozása). Ezen felül az integritás tanácsadói feladatkör komplexitása miatt, és bizonyos módszerek készségszintű elsajátítása érdekében sok résztvevő hosszabb, kétéves képzés érzett volna szükségesnek. Ez a kritika különösen jellemző volt azon résztvevőkre, akik integritás tanácsadóként dolgoznak és ezáltal a szerepkörre specifikus eljárásokat alkalmazniuk kellene a hétköznapokban. A képzéssel kapcsolatos praktikus jellegű visszajelzések között említendő továbbá, hogy a képzést záró első záróvizsga napon résztvevők véleménye szerint a vizsgán elhibázott, és a képzés szellemiségéhez nem illő elvárásrendszerrel kellett szembesülni. Az ezt követő vizsgaalkalmakon résztvevő hallgatók nem észleltek ilyesmit. Végezetül néhány résztvevő úgy vélekedett, hogy az oktatók között színvonalbeli különbség mutatkozott (jóllehet – udvariasságból, vagy mert nem gondolta így – a résztvevők többsége nem tett említést erről.)

Bár az előzőkhez hasonló visszajelzésként merült fel a beszélgetések során, a következő, a résztvevők attitűdjét tükröző motívumok bemutatása felé átmenetet képez az a kérdéskör, amely az interjúalanyok tréning-módszerrel kapcsolatos nézeteiről szól. Ez amiatt is lényeges, mert a kérdőív is tartalmazott erre vonatkozó változókat. Az interjúk tanulságai alapján a képzés egyediségét adó, interperszonális készségek átadására is koncentráló módszertanról a résztvevők egyöntetűen pozitívan nyilatkoztak. A fentiekhez hasonló szervezési nehézségtől eltekintve, a csoportos, interaktív munkát pozitívan élték meg, és az elsajátított kommunikációs és egyéb készségeket értékesnek tekintik.

„Mindenki a porosz rendszerhez van szokva, de ez teljesen más volt, tréning volt. Ez nagyon tetszett és nagy újdonság volt... Nagyon tetszett a tanácsadói kompetenciák-tréning, a hatoskerék-fogat, ahogy meg kell találnunk, hogy most épp támogassunk, vagy irányt mutassunk, ez szerintem zseniális. Nagyon jól élttem meg a képzést.”

5.3 A résztvevők integritással és integritás tanácsadói szereppel kapcsolatos attitűdjét illusztráló motívumok

5.3.1. A képzés tartalma és célja szempontjából releváns általános értékállítások

A képzést megelőző és azt követő két fókuszcsoportos alkalmon lehetőség nyílt megfigyelni, hogy munkahelyi környezetüket, tapasztalataikat és jövőbeni terveiket milyen módon írják le a résztvevők. A kutatás számára érdekes szempont, hogy a munkahelyi viszonyok és interakciók résztvevők általi értelmezése a képzés szellemiségéhez hasonló, vagy attól eltérő-e. Így például míg a szankciókat, merev hierarchikus viszonyokat, előítéleteket és formális kommunikációs csatornákat előtérbe helyező hozzáállás ellentétesnek mondható a képzés által átadni kívánt szellemiséggel, addig a rugalmas kommunikációt, szemléletformálást, preventív eszközöket vagy épp folyamatmenedzsmentet előnyben részesítő attitűd megegyezik a képzés céljaival.

A képzés szempontjából releváns szempont, hogy a végzetek hogyan írják le munkahelyi környezetüket, a problémákat hogyan azonosítják. Az interjúk során a résztvevők döntően a fent körülírt, képzés szellemiségével megegyező hozzáállás hiányáról nyilatkoztak saját környezetükről.

„Most azt látom, hogy nincs kommunikáció semmilyen csatornán, ha csak egy szobán belül beszélnek meg a dolgokat az emberek, az nem visz előre, nincs sem vertikális, sem horizontális kommunikáció.”

Fontos eleme volt a képzésnek, hogy a hallgatók jól tájékozódjanak nagy kommunikációs érzékenységet igénylő helyzetekben, felismerjék, hogy mely szituációkban a kommunikáció milyen formáját célszerű alkalmazni.

„Én elsősorban folyamatábra alapra szeretném ezt helyezni, tehát hozzátettem, hogy a cég átalakításához, szervezéséhez is sok pozitívumot tud nyújtani (az integritás). Próbáltam a pozitív megfogalmazásra hangsúlyt helyezni, hogy ne keltsek félelmet.”

„A másik, hogy akármilyen támogató a vezetőség, vannak pillanatok, amikor tudni kell, hogy most nem kell beszélni. Mert épp olyan a hangulat, a körülmény... akkor tők fölösleges. Meg kell találni az egyensúlyt, hogy mikor kell mondani.”

A szervezet ideális működésének bemutatása átmenetet képez a következő szakasz felé, amely a résztvevők integritás tanácsadói szerepköréről vallott nézeteit mutatja be.

„A vezetőmet is tudom támogatni abban, hogy a munkafolyamatok egyszerűbbek, szakszerűbbek legyenek, a szervezeti kultúra, a személyes kommunikáció jelentősége is fontos legyen.”

5.3.2. Az integritás tanácsadó szerepének meghatározása

Része volt a második és harmadik körben felvett fókuszcsoportok vezérfonalának is, de bizonyos résztvevők kérdéstől függetlenül, saját indítatásból is elmondták, hogy mit gondolnak az integritás tanácsadó szerepköréről. A leírások között megjelentek idealizált, és a tapasztalatok által meghatározott szerepleírások is. Az integritás tanácsadói szerep meghatározása részben a lent bemutatott asszociációs gyakorlatokban is megjelenik, de bővebben kifejtett gondolatok is megjelentek erről. Az interjúalanyok a vezető mellé beosztott „vezetéstámogatóként”, „társvezetőként”, a vezetőség és a beosztottak közötti „mediátorként” jellemezték az integritás tanácsadó szerepét. Felmerült az integritás tanácsadó támogató, szemléletformáló és tanító szerepe is.

„Meg ugye egy nagyon bizalmi szerep. Ha mernek egy integritás tanácsadóhoz fordulni a kollégák problémával, kérdéssel, dilemmával, ami felmerült bennünk, csak akkor tudja ellátni jól a szerepét. Ha úgy tekintik, mint a főnöknek kvázi a jobb kezét vagy besúgót, akkor nem tudja betölteni a szerepét. Mert az integritás tanácsadásnak és a tanácsadónak magának is inkább megelőző és szemléletformáló szerepe van, mintsem egy nyomozó. Nyilvánvaló, hogy ha valaki elmondja, akkor meg kell tenni a szükséges lépéseket, de az integritás tanácsadónak a döntő fontosságú szerepét ott látom, hogy szemléletet formál, vállalati kultúrát formál.”

A képzés utáni interjúkon megjelentek az integritás tanácsadó munkahelyi érvényesülésének esélyeiről osztott nézetek, melyeket árnyalnak munkahelyi tapasztalatok is.

„Én azt gondolom, hogy az integritás tanácsadó akkor tud érvényesülni a szervezetben, ha kialakítja a felső vezetésnél az ő megfelelő

menedzsmentjét. Ha ez megtörténik és a vezető mellé áll a történetnek, akkor működni fog az integritásmenedzsment a szervezetben, ha nem, akkor csak kínlódni fog a szervezetben az integritás tanácsadó.”

A munkakörben szerzett tapasztalatok a szerepkör személyes oldalára is rávilágítottak:

„Lelkileg néha megterhelő, nehéz. Felelősséged is van. Emberismeret nagyon kell, a körülményeket nagyon kell ismerni, nehogy mellé lőjél, és ha nem tájékoztatnak, akkor annyi... Nekem a mázlim, hogy igen.”

5.3.3. Az asszociációs gyakorlat eredményei

Mind a tizenkét fókuszcsoport alkalmon az interjút levezető személy felkérte a résztvevőket, hogy írják le, majd pedig mondják el az első három kifejezést, amely eszükbe jut arról, hogy „integritás”. A válaszokat elsősorban nem számszerűen mutatjuk be, de három értéket mindenképpen érdemes megemlíteni: az első körben fókuszcsoporton résztvevő összesen 47 személyből 21 fő mondta el az asszociációit, és a fejenként közölt asszociációk számának átlaga 1,86 volt. A második körben résztvevő 26 fő közül mindenki elmondta asszociációit, melyek fejenkénti számának átlaga 3,18 volt. Az utolsó kör fókuszcsoport 14 résztvevője mind elmondta asszociációit, fejenként átlagosan 3,21 kifejezést. Ugyan a megszólalók számaránya a beszédhelyzettől és attól is függhetett, hogy az átlagos csoportszám sokkal nagyobb volt az első alkalmon (és így feltehetőleg a megszólalási lehetőség is kevesebb volt) mindemellett a fejenkénti asszociációk száma mindenképp jelentősnek mondható növekedést mutat. Az asszociált kifejezések sokfélesége is jelentősen nőtt a képzés utáni alkalmon. Míg az első fókuszcsoportokon megszólaló 21 fő összesen 21 féle kifejezést asszociált (összevonva az azonos értelmű, de másképp megfogalmazott kifejezéseket), addig a képzés után közvetlenül 22 fő 39 féle kifejezést, a képzés után 4 hónappal pedig 14 fő 31 féle kifejezést.

Az asszociációk jellegét tekintve a képzést megelőző asszociációk fele a munkahelyi rendszert, a szervezetet leíró kifejezés volt. Ezek között több kritikai jellegű is megjelent, az idealizált működésre vonatkozó kifejezések mellett. A legtöbbet asszociált kifejezés a „szabály” és a

„korrupció” volt, illetve ezen kifejezések variációi, valamint a „szervezet”, „átláthatóság” és variációik. Az asszociációk kevés kivétellel általános jelentéssel bíró kifejezések voltak, és csak egy kifejezés vonatkozott az integritás tanácsadóra, illetve annak szerepére.

A képzést követő asszociációk között – kiugróan magas említés-számmal – a leggyakoribb az „értékek” illetve „közös értékek” kifejezések és variációik voltak. Ehhez képest kevesebb, de továbbra is kiemelkedő említésszámmal következtek a „korrupció*”,⁶ „kommunikáció”, „átláthatóság” és „önazonosság” kifejezések. Jelentős mértékben megnőtt az integritás tanácsadó személyére és szerepére vonatkozó asszociációk száma,⁷ valamint az együttműködéssel és kommunikációval kapcsolatos kifejezések száma.⁸ A szervezetre, illetve annak működésére kizárólag idealizált kifejezések vonatkoztak. A kommunikációra és a szervezetre vonatkozó kifejezések specifikusabb, jobban körülhatárolt jelentéstartalommal bírtak. A szabályokkal kapcsolatos kifejezések – bár továbbra is jelen vannak - háttérbe szorultak a korábbiakhoz képest.

Bár a jelentősen lecsökkent létszám miatt nehézkes az összehasonlítás, a képzést 4 hónappal követő beszélgetéseken elhangzó asszociációk sokfélesége továbbra is megmaradt. Az asszociációk között megjelentek személyes munkahelyi élményekhez kapcsolódó kifejezések, melyek több esetben is negatív tartalommal bírtak, problémákra, nehézségekre vonatkoztak. Nem volt a többihez képest kiugró számban említett kifejezés, de ezek közül kis különbséggel a hatékonyság végzett az első helyen.

Az „integráció” kifejezésre asszociált, egynél többször megjelenő kifejezések listája, említés számossága szempontjából fentről lefelé csökkenő sorrendben:

6 A csillaggal jelölt kifejezések a kifejezés különböző variációit jelentik. A korrupció például az említések között megjelent „korrupció megelőzés” és „korrupció-mentesség” formában is, ez az elemzéskor összevonásra került a „korrupció” kategória alatt.

7 „Önazonosság, emberség, hitelesség, példamutatás, feddhetetlen, sebezhetetlen, érinthetetlen, védettség, megvesztegethetetlen, elvűség”.

8 „Kommunikáció, közös gondolkodás, csapatmunka, támogatás, értő figyelem, összetartozás”.

ELSŐ NÉGY FÓKUSZ- CSOPORTOS INTERJÚ	MÁSODIK NÉGY FÓKUSZ- CSOPORTOS INTERJÚ	HARMADIK NÉGY FÓKUSZ- CSOPORTOS INTERJÚ
szabály*	érték/közös értékek	hatékonyság
korruptió*	korruptió*	átláthatóság
szervezet**	kommunikáció	értékek
átláthatóság	átláthatóság	együttműködés
folyamat*	önazonosság	felelősség
erkölcs	szervezet*: szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés, szervezet erősítése, szervezettség	szabály*
célok*	bizalom/megbízhatóság	etikus
tiszta működés	emberség	önazonosság
szabályszerű működés	szabály*	emberismeret
	etika	kommunikáció
	folyamatmenedzsment/ *szemlélet	

5.4 Munkahelyi környezetet, illetve a megszerzett tudás alkalmazását érintő motívumok

5.4.1. A résztvevők munkahelyi és személyes környezete

A beszélgetések egyik legjelentősebb központi eleme volt a résztvevők munkakörnyezetének témája, ez minden fókuszcsoport alkalmon felmerült. Részben feltett kérdések hatására, részben pedig az interjúalanyok saját felvetése alapján került szóba. A hallgatók munkahelyi környezetének jelentősége a kutatás szempontjából a későbbiekben, az eredmények tárgyalásakor kerül bemutatásra. A beszélgetések során a munkahelyi viszonyok több különböző kontextusban kerültek elő. Az egyik fontos kontextus a résztvevők jövőképe volt, emellett szóba került a munkatársak „integritás” témájához való viszonyulása és a vezetőség integritáshoz való viszonyulása is. Továbbá szóba került az is, hogy a munkatársak hogyan viszonyulnak az interjú résztvevőihez mint integritás tanácsadókhöz, illetve olyan személyekhez, akik a képzésen kapott tudást a gyakorlatban alkalmazzák.

A képzésen végzettek munkahelyi környezetének integritáshoz való viszonyulása széles skálán terül el. Ez legpozitívabb esetben a képzés egyes tudáselemeinek befogadását és a munkatársak és vezetőség támogatását jelenti, köztes eleme a témával kapcsolatos közömbösség és tudatlanság, negatív végpontja pedig az integritás témájával kapcsolatos ellenérzés és félelem, illetve az integritás tanácsadóval szembeni ellenséges megnyilvánulásokat jelenti.

A pozitív oldalon megjelenő motívumok az „elfogadó és támogató vezetőség”, és a témára „fogékony és nyitott” kollégák, bár utóbbi a résztvevők elmondása szerint ez elsősorban a közvetlen, szűk munkakörnyezetet jelenti, és a tágabb munkaközösség ebben az esetben is sokszor nem tud semmit a témával kapcsolatban. Vezetők (vagy bizonyos vezető) nyitottsága gyakran visszatérő elem volt, de gyakran társult hozzá a munkatársak ellenérzése is.

„Remélem megmarad a vezető, aki támogató, a kollégák megértették, hogy jó ez a szemlélet, a problémák száma csökken.”

„A szervezet pozitívan áll hozzá, vezetői szinten névlegesen támogatják, de háttérbe szorul az átalakulás fontossága.”

„A vezető nyitott, a kollégák nem, cseszegetésnek veszik. Remélem a képzés segít ebben.”

„Vezetői támogatás nélkül nem lehet. Szerencsére a főnököm végzett integritás tanácsadó, szóval tudja. A közvetlen kollégák is tudták, de a nagy szervezeten belül esélyem sincs, hogy ezt kommunikáljam...”

Többször megjelenő motívum a beszélgetés során az a jelenség, hogy a vezetőség névleg támogatja az integritás tanácsadó munkáját, de a gyakorlatban az integritás tanácsadó elszigetelődik a szervezeten belül.

„De valahogy igény sincs talán a vezetők részéről. Mondjuk maximálisan támogatnak, meg mellettem vannak, de nem jutok el a munkatársakhoz, még a személyes megbeszélésre sincs idő. A legrosszabb, hogy egyáltalán nem kommunikálunk személyesen, az egy kellemes meglepetés, amikor néha csörög a telefon és végre személyes kommunikáció van.”

A közönyös munkahelyi környezet kapcsán legtöbbször arról számoltak be a résztvevők, hogy sokak számára ismeretlen az integritás

témaköre. Az témával való találkozásakor aztán sokszor a kollégák negatív első reakcióiról számoltak be a résztvevők, de volt példa olyan beszámolóra, amely a távolságtartás pozitívba fordulását is megemlíttette:

„Az én környezetem, amikor jártam, abszolút közönyös volt. Utána egyszer valaki megkérdezte, és elkezdtem beszélni róla, és utána félelemmel vegyes érzelmekkel méregettek, hogy én biztos valami besúgó vagyok, és az lesz a dolgom, hogy jelentsek. Aztán amikor épp az etikai kódexből vizsgáztunk, és küldtem érdekes linkeket a kollégáknak, akkor látták, hogy milyen jó.”

Esetenként a résztvevők olyan tapasztalatról is beszámoltak, amikor a vezetőség tagjait sikerült meggyőzniük az integritás hasznosságáról és fontosságáról:

„...Szóval nehéz vele megértetni, hogy ez nem ilyen. De a bogarat beletettem a fülébe, úgyhogy alakult azért. Ezen vagyok, hogy a fejekbe átverjem, hogy ennek lehet haszna és van értelme, és csináljuk értelmesen. De azt látom, hogy azért ez kezd a fejekbe bemenni, szóval pozitívan fogom ezt fel.”

A közönyös hozzáállás sok esetben a vezetőséget is jellemzi. Sokszor visszatért az a meglátás, hogy az integritással foglalkozóknak komoly erőfeszítéseket kell tenniük az integritás fontosságának elfogadtatása érdekében, különben a vezetőség arra fog törekedni, hogy az integritással kapcsolatos törvényi, illetve a szervezeten kívülről érkező elvárásokat csak névlegesen, formálisan teljesítse, az elvárások teljesítése „*ki legyen pipálva*”.

A negatív munkakörnyezet észlelése, bár esetenként félelemként jelenik meg („*Félek hogy munkatársak terhelésnek, rossz néven veszik majd.*”), az esetek többségében negatív tapasztalatokból táplálkozik. A negatív tapasztalatok a munkatársakra és a vezetőség tagjaira is kiterjednek. Vezetőség tekintetében bizonyos esetekben a kezdeményezések „szabotázsáról” számoltak be az interjúalanyok:

„Amikor volt az a szervezettefejlesztés, amit mindenkinek a kollégáival kellett megcsinálnia, nálunk a vezetőség elvágta, hogy »hogy én ezt hogy merem megcsinálni, ebből az fog kijönni, hogy mindenki mondjon le«. Ennyire félnek tőle.”

Ennél súlyosabb helyzetként jelent meg a résztvevők elbeszélésében, amikor a vezetőség ellenségként kezeli az integritás tanácsadót:

„... behívta a vizsga előtti napon az osztályvezető, és megkérdezte, hogy »te most mit is csinálsz?«. Próbálta elmondani, és elhangzott az a szó, hogy „megvesztegethetetlenség”. Az osztályvezető nem szólt semmit, de másnap összehívta az összes osztályvezetőt, és behívta megint, hogy »na gyere csak, meséld el, hogy mit csinálsz?«. Erre ő megint elmondta. Áttették egy másik osztályra, és levették bizonyos hozzáféréseit...”

Az egyik leggyakoribb élmény azonban a munkatársak integritás témakörétől való félelme, vagy jobb estében tartózkodása volt:

„Ott azt láttam, hogy a retorziótól való félelem eluralkodik, az egy beidegződés. Attól félnek, hogyha mondanak valamit, abból bajuk lesz, ezért inkább nem mondanak semmit. Még anonim módon sem, úgyhogy ezt nagyon nehéz lesz megváltoztatni.”

„...Téged nagyon kedvelnek itt, de ez, amit te képviselsz... nem akarom hallani azt, hogy integritás...” – „Szóval az én személyemet kedvelik, de ezt az egészet tolják el maguktól. De próbálkozom...”

„Engem azóta is intendánsnak hívnak.”

„Amikor már idejártam, és szabadságról visszamentem, akkor én voltam a »fizetett áruló«... És visszajött, véresen komolyan, támadtak hátulról, hogy vigyázni kell velem, mert fizetett besúgó vagyok. Ez valami iszonyú megrázó volt nekem. Amint felmerül, hogy integritás, megvesztegethetetlenség, meg a csalás... kész, innentől kezdve fizetett áruló vagy.”

„Beszéltetni kell az embereket, nagyon sokszor félnek kimondani a panaszukat, ezért nincsenek közérdekű bejelentések, félnek a retorziótól. Félnek elmondani a véleményüket, nincsenek véleményládák, nincs állománygyűlés, ahol el lehetne mondani, hogy kinek mi tetszik, mi nem tetszik a folyamatokban, ki szeretne más munkakört. A kommunikáció hiánya nagyon sokszor meggátolja a jó munkavégzést.”

A munkakörnyezet kapcsán strukturális szempontok is megjelentek az integritás tanácsadói rendszer érvényesülésének esélyei kapcsán. Gyakori élmény és vélemény volt, hogy a gyakran változó szervezeti struktúra és a nagy fluktuáció legyőzhetetlen akadályt jelentenek egy integritás tanácsadó számára, ugyanis nincs esélye rendszerszintű

változásokat elérni. Sem az állandóságot feltételező folyamatmenedzsment nem kiépíthető ilyen környezetben, sem pedig az értékalapú, együttműködésen alapuló szervezeti kultúra nem tud kialakulni ilyen strukturális adottságok mellett.

5.4.2. A tudás gyakorlatban való alkalmazását érintő tapasztalatok, gondolatok

Ebben a bekezdésben a fókuszcsoporthoz megjelenő olyan gondolatokat mutatjuk be, melyek a képzésen szerzett tudás gyakorlati alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatokról szólnak. Az interjúk során több tekintetben is fókuszba került a kapott tudás átültetése a gyakorlatba. Egyik fontos aspektusa ennek, amikor a résztvevők saját, vagy csoporttársaik olyan élményeiről számolnak be, amelyek a tanult munkahelyi (vagy magánéleti) alkalmazását érinti. A másik fontos kérdés, hogy a képzést elvégzők mit gondolnak a kapott tudás hasznosságáról, alkalmazhatóságáról – ez részben a résztvevők jövőképéről szóló következő szakaszban is kiderül majd.

Bár a kutatásnak nem célja, hogy különbséget tegyen a képzés egyes moduljainak hatásossága között, a beszélgetések során több, döntően az első félév kompetenciafejlesztő moduljából származó gyakorlat is fel-felmerült. Ezek a gyakorlatok részben szemléletformáló, részben pedig az együttműködést és kommunikációt elősegítő módszerek voltak.

„Kipróbáltam azt a módszert, amit tanultunk. Ismerem a kollégáimat, ezért nem gondoltam, hogy sikere lesz annak, ha szekrényre ragasztgatjuk a post-itokat és felírjuk és elkezdjük összeszedni a munkafolyamatainkat, hogy milyen munkafolyamat milyen részekből áll és hol vannak azok a pontok, amiket érdemes ellenőrizni... végül is szerintem egy olyan jó ellenőrzési nyomvonalat csináltunk, hogy csak na!”

A beszélgetések alapján úgy tűnik, hogy a résztvevők döntő többsége értette, és egyetértett a képzés készségfejlesztő elemeivel, látja a kapott módszerek hasznát és értelmét.

„Ha az integritás tanácsadó nem járja ki magának – szó szerint, bekopogással, időpontkérésrel – az ő tiszteletét, akkor azzal nem fog történni semmi. És ezért is voltak jók az első féléves képzések. Akkor ki van pipálva, és ennyi. Sok szervezetnél azt látom, hogy

ennyi, pipa-pipa. A jogszabályi minimum. Én erre tudtam használni az első félévben tanultakat, hogy menjek és csináljam, magamat menedzseljem.”

„Igen, ez annyi minden másról szólt, nem csak a korrupcióról, de a vezetőség nem látja. Pedig a szervezetfejlesztés a legfontosabb része. Halálosan félnék attól, hogy mik fognak kiderülni, pedig ezzel tők jó dolgokat lehetne kezdeni.”

Arra is volt azonban példa, hogy a képzésen végzett személy át tudja adni az általa vallott szemléletet, és a terület fontosságának üzenetét:

„Ezen vagyok, hogy a fejekbe átverjem, hogy ennek lehet haszna és van értelme, és csináljuk értelmesen. De azt látom, hogy azért ez kezd a fejekbe bemenni, szóval pozitívan fogom ezt fel.”

A képzésen tanultak hasznosságáról nem csak olyan résztvevők nyilatkoztak, akik az integritáshoz kapcsolódó munkakörben dolgoznak.

„Ugyan valószínűleg eleve nem olyan emberek jelentkeztek, akik a korrupció mellett teszik le a voksukat, ez a képzés megerősített abban mindenkit, hogy lehet ezt értékesen, erkölcsösen és jól csinálni, attól függetlenül, hogy nem mind leszünk kinevezett integritás tanácsadók.”

„Ebben a helyzetben a képzéseket lassan kamatoztatom, megnyugtatom az embereket, folyamat-optimalizálunk, átszervezünk, kicsit a vezetők felé is kommunikálom, hogy a dolgozókat meg kellene nyugtatni, és többet kellene beszélgetni és felvilágosítani őket... Örülök neki, hogy nem kell kinevezett integritás tanácsadónak lenni ahhoz, hogy működjön a dolog.”

A képzés leguniverzálisabban használható részének a kommunikációs készségekre vonatkozó tréningek bizonyultak.

„Bizonyos kommunikációs technikákat, gyakorlatokat napi szinten vagy tudatosan, vagy tudat alatt próbálom hasznosítani... megpróbálok a másik fejével gondolkodni.”

5.4.3. A résztvevők jövőképe

Minden fókuszcsoport alkalmon nyitott kérdésként került az interjún megjelentek elé, hogy milyen lesz a szervezetük helyzete a képzés után egy évvel, illetve mi fog történni szerintük addig az időpontig. A kutatás

szempontjából öt különösen fontos motívum körvonalázódott a beszélgetéseken: a kapott tudás hasznosításának jövöképe, az abba vetett hit, hogy a kapott tudás „működni” fog a munkahelyen, a nézet, hogy a tanultakkal egy szűk munkahelyi környezetben lehet változást elérni, az a gondolat, hogy a szervezeti változás csak nagyon lassan képzelhető el, és végezetül az a nézet, hogy a szervezet túl nagy a változáshoz.

A tudás jövökbeni hasznosításával kapcsolatos nézetek több formában is megjelentek. Volt, aki a kapott tudás személyes hasznosítását képzei el a jövökben.

„Személyesen több leszek, de az integritás minimumon lesz teljesítve, formálisan.”

„Jól mennek a dolgok, megerősítést nyertem abban, hogy jól csinálom”

„Hasznosítom a tudást, bizalommal fordulnak hozzám.”

A tudás munkahelyi hasznosításának jövöképe szorosan összekapcsolódott azzal a képzés szempontjából rendkívuil fontos gondolattal, hogy a képzésen kapott tudás alkalmazása el fogja érni a kívánt hatást.

„Mindenki a szervezetben tudja a kockázatokat, próbálja megelőzni azokat. Én átadtam nekik az itt szerzett tudást, csoportos tréningeket is tartottunk.”

„Kockázati térképet komolyan veszik. Közbeszerzési árak a felére csökkentek a cégnél, erősen javult a gazdasági helyzet.”

„Hasznosítom a tanultakat, főnök, kollégák beállnak a dolog mögé, minden jól működik.”

A korábban említett példákön túl, amelyek arról szóltak, hogy a résztvevők kipróbáltak bizonyos módszereket, amiket a képzésen sajátítottak el, és sikerélményük volt a tanultak alkalmazásakor, többször megjelent a vélemény, hogy a képzésen kapott értékes tudásra előbb-utóbb minden bizonnyal igény lesz a szervezetben, illetve az abba vetett hit, hogy a tanultakat alkalmazva változásokat lehet elérni.

„Integritás tanácsadóként dolgozok, és sikerült meggyőzőnöm a vezetőt, hogy ez fontos. Képzéseket tartottam, a folyamatokat kialakítottuk, már működnek. Még azért nem ismeri mindenki, nagy az intézmény.”

„Én sem látom, hogy itt bármi változna, de tényleg lehetne viszonylag kis erőfeszítéssel és befektetéssel nagy dolgokat csinálni... és évente lehetne egy-kettő nap, amikor csinálnánk a legjobb

gyakorlatokat, amiket itt tanultunk, és ezzel szerintem óriási szemléletformálást lehetne elérni ebben a több ezer fős szervezetben.”

A szervezetben elérhető változás tekintetében nem mindenki volt teljesen biztos, többször megjelent az a nézet is, hogy a szervezet egészét nézve a változás (a közeljövőben legalábbis) reálisan nem elképzelhető. Emellett többen úgy gondolták, hogy a képzést elvégzettek szűkebb munkakörnyezetében reális esély van arra, hogy sikerül változást elérni.

„A képzés utóélete szempontjából érdekes lehet, hogy sokan mondják, hogy hiába nem IT-ként dolgoznak, a saját környezetükben tudnak építkezni, és ez lehetne az egyik cél hosszabb távon, hogy alulról építkezve átadjuk a tudást az embereknek. Röviddel a képzés befejezte után, nagyon sokan pozitívan, bizakodással nyilatkoznak erről.”

A szervezet jövőjének alakulása szempontjából a legtöbbit elhangzó gondolat volt, hogy változás, fejlődés az integritás szempontjából csak hosszú idő alatt, fokozatosan, lassan lehetséges minden szervezetben.

„Az integrált kockázatkezelési rendszerrel szeretnék haladni, bár tudom, hogy ez nem egy könnyű dolog, például a ...-ben is nagyon lassan épül ez a rendszer. Nem hiszem, hogy egy év alatt túl messzire jutnánk, de legalább annyi a cél, hogy egy elfogadó környezetben több fővel elkezdődjön egy folyamat, és elfogadják a vezetők, hogy ez tényleg szükséges, de ne egy szükséges rossznak lássák... Olyan illúzióm nincs, hogy egy év alatt kiépítjük a rendszert, de legalább elindulunk egy ilyen irányba.”

A változás útjában látott akadályok közül kiemelkedett az a gondolat, hogy az integritás tanácsadói rendszer jelenlegi feltételei nem biztosítják a szükséges körülményeket. Sokszor leküzdhetetlennek vélt akadályként került elő a tény, hogy nagy létszámú szervezetekre is csak egy integritás tanácsadó szokott jutni (esetleg több munkatárs, de csak osztott munkaidőben).

„A képzés után az első gondolatom az volt, hogy sem 2018-ban, sem 2019-ben biztos, hogy nem leszek integritás tanácsadó. Mert nagyjából arra volt jó ez az év, hogy felmértük, hogy mi lenne a

feladata az integritás tanácsadónak. Azt elvárni, hogy egy sokezer fős szervezetben egy ember lekoordinálja, és egyáltalán kitalálja, irreális. Soha nem vállalnám azt a felelősséget, amit a mostani integritás tanácsadó. Ilyen körülmények között biztosan nem. Az egész rendszert, a gondolkodást meg kell változtatni, és ehhez több ember kell, aki ehhez relatíve ért.”

6. VEZETŐI INTERJÚK

A kutatás erősségének mondható nem csak az, hogy a résztvevőket a képzés után több hónappal is megszólaltatja tapasztalataikról, hanem az is, hogy a képzés céljainak megvalósulását a végzetek munkakörnyezetében is vizsgálja. A kutatási projekt keretein belül a vizsgált évfolyam képzési évének letelte után öt hónappal tíz szervezetnél volt tervben vezetői interjúk felvétele. Az interjúra való felkérés értelemszerűen olyan szervezeteket célozott, ahol integritás tanácsadó dolgozik. Az interjú alanyai a szervezetek integritásért felelős egységének vezetői voltak, mely nagyobb szervezetek esetében tipikusan nem a legfelsőbb vezetést jelentette, azonban kisebb szervezeteknél és egy kivételes esetben az interjúalany a szervezet élére kinevezett személy volt. Az interjúk célja részben annak felmérése volt, hogy a képzésen végzetek hogyan boldogulnak a szervezetükön belül, de a megkeresések nem csak olyan szervezeteket érintettek, ahol a megreformált képzésen végzett integritás tanácsadó dolgozott. A vezetői interjúk fő célja ugyanis az volt, hogy lehetőség szerint felmérje, milyen igények és körülmények merülhetnek fel vezetői és szervezeti szempontból, amikhez a képzésnek adott esetben alkalmazkodnia kell, illetve milyen hozzáállás tapasztalható vezetői szinten az integritás témakörével kapcsolatban. A vezetők arról is elmondták véleményüket, hogy mit látnak pozitív fejleménynek, és azt is, hogy mit látnak nehézségnek, akadállyal az integrált kockázatkezelési rendszerek érvényesülése előtt. Az interjúk arra is lehetőséget adtak, hogy a vezetők elmondják a képzéssel kapcsolatos véleményüket, és javaslatot fogalmazzanak meg a képzés fejlesztésére. A tervezett tíz interjúból végül szervezési nehézségek miatt hét valósult meg, ezek közül öt központi államigazgatási szerveknél és kettő területi államigazgatási szerveknél zajlott.

6.1 Integritás tanácsadói rendszerrel kapcsolatos nézetek, szemléletmód

Az első fontos témakör, amire érdemes kitérni, hogy milyen hozzáállás és szemlélet jellemző a vezetők részéről az integritás témakörével

kapcsolatosan. A fókuszcsoportos interjúk leggyakrabban hangoztatott tanulságát, miszerint az integritás tanácsadó hatékony működése számára a legfontosabb a vezetői támogatás, és hogy a vezető fontosnak tartsa a területet, a vezetői vélemények kapcsán is megerősítést nyert.

„Tekintettel arra, hogy az integritás tanácsadói munka az a szervezetek vezetésének a függvénye, ha nem kapja meg a megfelelő támogatást, bukfcnet hányhat, bármit csinálhat, nem fogja tudni elérni azt az eredményt, amit el szeretett volna érní.”

Mivel az integritás tanácsadói tevékenység, és egyben a képzés céljainak munkahelyi érvényesülése ily mértékben függ a vezetői hozzáállástól, talán nem túlzás azt mondani, hogy a vezető hozzáállása a kulcs ahhoz, hogy segítője, vagy éppen potenciális akadálya lesz az integritás tanácsadók érvényesülésének. A beszélgetések során a tapasztalat az volt, hogy a vezetők kevés kivétellel mindig a jogszabályi feltételeknek való megfelelés és az integritássértő ügyek felől azonosították a területet. A szervezetfejlesztési oldal, illetve az integritás tanácsadó által nyújtott informálisabb, kommunikáció fejlesztésére, értékekkel való belső azonosulásra és szemléletformálásra irányuló eszközök csak külön kérdésre, vagy pedig a beszélgetés során később, a részletek tárgyalásakor merültek fel. Kivétel a vezetők közül az, aki valamilyen okból részletesebb előismerettel rendelkezett, vagy az integritás tanácsadói rendszer külföldi mintái, vagy pedig a képzés tartalmának részletesebb ismerete útján. A jellemző tehát az volt, hogy a vezetők elsősorban a jogszabályi külső elvárásoknak való megfelelés és a fegyelmi ügyeken keresztül közelítették meg a témát. A kis szervezetekre, és nem tipikus államigazgatási szervekre tűnik jellemzőnek, hogy az integritássértések problémáját nem tekintik magukra nézve kiemelten relevánsnak.

6.2 Az integritás tanácsadó legfontosabbnak vélt szerepe

Érdekes szempont volt, hogy a vezetők meglátása szerint a szervezetbe a képzésről bekerülő integritás tanácsadóknak milyen képességre, milyen tudására van a legnagyobb szükség, illetve milyen szerepben látják az integritás tanácsadót. A korábban elmondottak alapján az integritás tanácsadóra vezetői szemszögből ritkán tekintenek társveze-

töként, bár volt olyan, aki kiemelte, hogy ideális esetben a vezetőség mellett a „helye”, szoros együttműködésben. A jellemző inkább az volt, hogy az integritás tanácsadóra integritással kapcsolatos törvényi feltételeknek való szervezeti megfelelés kulcsembereként tekintenek. Emellett szervezetfejlesztési szerepet a szabályzatok, folyamatok és kockázatkezelési rendszer kidolgozása útján kapcsolnak hozzá.

Többször is megjelenő meglátás volt, hogy az integritás tanácsadó sikeressége és elfogadottsága az adott szervezetben nagyban függ a személyiségétől, illetve hogy mennyire kompromisszumkészen, de egyben határozottan tud mozogni a szervezeti viszonyok közepette. Legfontosabb szempontként merült fel itt is, hogy milyen viszont tud kiépíteni a vezetőséggel.

6.3 Fejlemények, pozitív irányú szervezeti elmozdulás

A tudás implementációja szempontjából pozitív fejleménynek mondható, hogy (bár volt ellenpélda is) több helyen arról számoltak be: az integritás fogalma és problémaköre általánosan ismert a szervezeten belül. Elterjedt gyakorlatnak látszik a szervezetek munkatársainak információs anyagok, képzések, előadások, valamint ciklikusan kiadott állásfoglalások útján történő tájékoztatása. Volt olyan szervezet, ami arról számolt be: szabályzatok, kockázatfelmérés és folyamatábrák kialakítása megtörtént, és bár ezek nem feltétlenül jelentik, hogy ezek a képzés szándéka szerint be is épültek a szervezet dolgozóinak belső értékrendjébe és gondolkodásába, formai vázat mindenképpen jelentenek, amelyre potenciálisan tovább lehet majd építkezni. Pozitív elemként jelent meg több vezető részéről egyfajta bizakodás, hogy az integritás tanácsadó szerepének jelentőségét előbb-utóbb legfelsőbb szinten is felismerik, illetve az, hogy a lassú fejlődést sok vezető reálisnak látott.

*„Én abban bízom, hogy csak elkövetkezik majd egy időszak, ami-
ben attól függetlenül, hogy milyen kurzusban élünk, a szervezetfej-
lesztés csak az érdeke lesz minden komoly vezetőnek”.*

6.4 Akadályok

Összefüggésben a jogszabályi elvárásként való értelmezéssel és azal, hogy legfelsőbb vezetői szinteken sokszor jelentős az integritással

kapcsolatos tájékozottság hiánya, megfogalmazódott az a kritika, hogy az integritás könnyen kerül olyan helyzetbe, hogy csak „kipipálandó” formalitásként, „szükséges rosszként” van kezelve. Ilyen esetekben előfordul, hogy az integritás tanácsadó tevékenységét adminisztratív feladatokra korlátozzák, illetve arra is van (a beszélgetések alapján szerencsére szélsőségesnek mondható) példa, hogy a felső vezetés adminisztratív úton akadályozza az integrált kockázatkezelési rendszer kiépítésének első lépéseit is. Ennél tipikusabb, hogy a vezetés passzív az integritás ügyének előrevitelével kapcsolatban, ami különösen egy nagy szervezetnél azt jelenti, hogy a pozitív irányú folyamatok elindulása vagy rendkívül lassan történik, vagy pedig csak egy kisebb szervezeti részegységre korlátozódik (ahol az integritás tanácsadó aktív). A strukturális akadályok meghatározása szintén megerősítette a fókuszcsoporthoz interjúkon hallottakat. Ezek közül a legfontosabb az integritás tanácsadók, és az állomány leterheltsége volt. Előbbi, vagyis az integritás tanácsadók leterheltsége minden nagyobb szervezetnél megjelent, és csak a kis létszámú intézményeknél volt az a kért vezető véleménye, hogy elegendő egy (vagy két osztott munkaidőben dolgozó) integritás tanácsadó kolléga. A másik oldal, vagyis az állomány leterheltsége összefonódott a munkaerőhiány, a létszámstop kérdésével, és szintén a kis szervezetek kivételével mindenütt jelen volt.

„Emellett nyilván amikor az a kérdés, hogy ahhoz, hogy integritási ügyekkel foglalkozzunk, értéképítéssel foglalkozzunk, érzékenyítéssel foglalkozzunk, akkor ott van az, hogy ki lehet-e venni akár csak egy fél napra is embereket, hogy foglalkozzunk ezzel a kérdéskörrel. Ebben a helyzetben nem lehet kivenni.”

„Az a probléma, hogy mint állami szerv, nálunk csak azokat a feladatokat finanszírozza az állam, ami alapfeladat, és a szervezetfejlesztés az véletlenül sem jelenik meg sehol.”

További akadályként jelent meg, hogy bizonyos szervezeteknél nagyon gyakori a szervezeti átalakítás, ami mellett nincs mód elkezdeni sem az értékalapú működéshez és széleskörű szemléletváltáshoz szükséges munkát.

„Igazából az, hogy minden évben valamilyen nagy változást, amit felülről generálnak a jogszabályok, át kellett élni és ahhoz hozzá kell igazítani a működést, ezáltal a klasszikus értelemben vett szervezetfejlesztés a háttérbe szorul. Majd amikor lesz egy stabil

környezet, stabil működés, akkor lehet gondolkodni abban, hogy a szervezetfejlesztésben mit lehet elérni. Másrésztől meg a napi tevékenység nagyon feszített. Ebbe belecsempészni olyan dolgokat, ami nem az alaptervékenységbe értendő, azt nagyon nehéz, mert nagy mértékben leterheltek a szervezetek.”

További strukturális akadályként merült fel, hogy az integritás tanácsadó pozícióját a jogszabályi háttér és az integritás tanácsadó beosztása szempontjából meg kellene erősíteni.

„Az integritás tanácsadónak a munkakörülményeit, munkafeltételeit, a jogszabályi helyzetét kéne szerintem erősíteni. Erősebb a szerepe jelen pillanatban szerintem egy integritás tanácsadónak egy multinál, mint egy állami szervnél.”

„Az integritás tanácsadókat fizetésben és beosztásban is jobban meg kellene erősíteni. Jobb lenne, ha a vezetőkhez hasonló beosztása és szerepe lenne.”

Az integritás tanácsadó beosztásával, és munkahelyi struktúrában elfoglalt helyével kapcsolatosan merült fel egy meglátás két vezető részéről is. A gondolat lényege, hogy jó indikátora az integritás tanácsadó és az integritás céljai támogatottságának, hogy milyen szervezeti egységből, milyen szintről nevezik ki, illetve, hogy közvetlenül a vezető alá van-e beosztva a szervezeten belül.

6.5 Hiány a képzésben/tanács a képzés fejlesztésére

A beszélgetések során a vezetők többen is véleményt formáltak arról, hogy a képzés ellátja-e a célját, illetve javaslatokat fogalmaztak meg arra nézve, hogy hogyan lehetne a képzést fejleszteni. Összességében a vezetők vagy semlegesen, vagy pedig pozitívan nyilatkoztak a képzésről, bár az többekben felmerült, hogy gyakorlati szempontból a képzés nem ad elég alapos felkészítést. Ennek áthidalására kétféle tanácsot fogalmaztak meg. Az egyik, hogy a képzésnek része lehetne egy gyakorlati rész, ahol a hallgatók különböző szervezeteknél megismerhetik az integritás tanácsadó szervezetben elfoglalt helyét, szerepét, jobban felkészülhetnek arra, hogy milyen hétköznapi feladatokat kell ellátniuk, és milyen szervezeti helyzetre kell felkészülniük. A másik javaslat arra vonatkozott, hogy képzés szükségszerűen általános jellege (mivel

sok helyről érkeznek hallgatók, akiknek nagy része mostanra nem is a kötelezően előírt integritás tanácsadói szerepkör miatt került beiskolázásra), rövidsége, az évek során felhalmozódott tanulságok, és a változó környezet miatt egy továbbképzéses rendszeren keresztül kellene folyamatosan fejleszteni és specializálni a végzett hallgatók ismereteit és kompetenciáit.

Végül érdekeségként érdemes megemlíteni, hogy az interjúk alapján maguk az integritás tanácsadók jóval inkább beszámolnak a munkakörnyezet ellenállásáról és húzódozásáról, mint amit a vezetők látnak, vagy legalábbis amit láttatni akarnak.

7. KUTATÁSI EREDMÉNYEK ELEMZÉSE: ATTITÚDVÁLTOZÁS, MOTIVÁCIÓ ÉS MUNKAKÖRNYEZET

7.1 Attitűdváltozás, elsajátított szemlélet és a képzés hallgatók általi értékelése

A hallgatók attitűdváltozására vonatkozó általános következtetéseket a leginkább a kutatás kérdőíves komponenséből vonhatunk le, bár a fókuszcsoportok évfolyamátlaghoz viszonyítottan nagynak mondható összlétszáma mindenképpen lehetővé teszi, hogy az eredmények magyarázatához merítsük azok eredményeiből is. A következőkben a kvantitatív adatok eredményeinek elemzése következik a kvalitatív adatokkal együttesen, beleértve az adatok sajnálatos módon nem elhanyagolható gyengeségeit.

A kutatás kérdőíves része azt hivatott felmérni, hogy a képzést elvégző személy áttér-e egy komplexebb valóságérzékelésre, és ahhoz keres-e eszközöket, hogy az emberi viszonyokon keresztül érjen el munkahelyi változásokat. A képzés célja volt, hogy az azt elvégzők ne csak formális (eljárások, szabályok, anyagi motiváció, szankciók) hanem elsősorban informális eszközökben (kommunikáció, értékalapúság, szabályokkal való azonosulás) lássák szervezetfejlesztés és korrupciómentes működés elérésének módját. A kérdőív tehát a munkahelyi társas közeg komplex érzékelésével és a változáshoz felhasználandó eszközökkel kapcsolatos nézeteket mérte fel. A módszertan kidolgozóinak szándéka szerint a képzést elvégzőnek be kell látnia, hogy egyedül erőtlennél, nem tud változást elérni, csak a munkahelyi közeg, a munkatársak összefogásával és mozgósításával lehetséges változásokat elérni, és ezek a változások folyamatokon keresztül, lassan tudnak csak megtörténni. A kérdőív első blokkjának kérdései mind erre irányultak, ilyen tekintetben tehát szorosan összefüggenek. Ez alól kivétel a 7. kérdés, mely azt hivatott felmérni, hogy a képzés kialakítása, ami egy másfél éves műhelymunka eredménye volt, sikeresnek tekinthető-e.

A képzés által célzott egyik legfontosabb attitűd az a hagyományosnak tekinthető munkavállalói hozzáállás, hogy egy feladatkör ellátásának lényege, hogy jól körülhatárolt, és előre (kívülről) meghatározott

eljárások alapján a feladathoz biztosított eszközökkel végre kell hajtani. A képzés módszertana arra a felismerésre épül, hogy az integritás tanácsadói feladatkört ilyen megközelítéssel nem lehet sikeresen ellátni. A szervezetfejlesztés, és a szervezeti kultúra ugyanis olyan komplex megközelítést igényel, ami túlmutat a hagyományosan rendelkezésre álló formális eszközökön és módszereken. A képzés szándéka szerint az azt elvégzők legfontosabb eszközei a kapott szemléletmód és készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy helyzetfelismerő képesség alapján rugalmasan vessenek be különféle eszközöket. Utóbbi, vagyis a társas tér komplex érzékelése a kérdőív által célzott másik lényeges attitűd, amely a rugalmas alkalmazkodás (kognitív flexibilitás) előfeltétele. A képzés célja volt, hogy a végzett hallgatók az érzelmi intelligencia és társas helyzetfelismerőképesség fejlődésével, és az elsajátított kommunikációs és egyéb eszközök alkalmazásával hatást tudjanak gyakorolni a környezetükre. A képzés célja volt átadni azt a szemléletet, amely szerint egy szervezet nem egyszerűen az eljárásrendet, forrásokat stb. jelenti, hanem az informális dimenzióban, emberi viszonylatok szintjén is létezik.

Ezen fő témakörökön túl a kérdőív érintette az interaktív tréningekkel és a csoportmunka jelentőségével kapcsolatos attitűdöket is. A képzés szándéka volt, hogy a hallgatók belássák, az interaktivitásnak nem csupán szórakoztató értéke van, hanem az ismeret és szemléletek átadásának hatékonyabb formája. Kérdés volt az is, hogy a hallgatók a képzés céljainak megfelelően értik-e a csoportmunka jelentőségét. A tréningek és a tréning módszer pozitív értékelése azért lényeges, mert a képzés célja volt egy olyan szemléletmód átadása, amely alapján a végzett hallgatók a munkahelyi képzéseket is rugalmas, interaktív eszközökkel képzelik el, és a képzésen kapott tudást ilyen módon adják tovább.

A fent ismertetett koncepciók lekérdezésével a kérdőív igyekezett fényt deríteni arra, hogy a hallgatók megértették-e mindezek fontosságát és értik-e a jelentőségüket. Az eredmények értelmezésekor azonban nem kerülhetjük ki a tényt, hogy a kérdőív attitűdöket mérni hivatott első 14 eleme közül csupán 6 esetében lett szignifikáns a mért változás, 2 elem esetében pedig közel szignifikáns az eredmény.

Potenciálisan hatással lehetett az eredményekre, és a nem szignifikáns eredmények magas arányát magyarázhatja, hogy bizonyos kérdések megfogalmazása a képzés tartalmának előzetes ismeretét feltételezte (például: „A képzés célja és felépítése jól áttekinthető lesz”,

„A képzés segít abban, hogy bizonyos folyamatkora újszerűen tekintsek.”), illetve a kitöltő számára úgy tűnhetett, hogy pusztán a képzés szubjektív értékelését várják tőlük és nem pedig állásfoglalást elvi kérdésekben. A kérdőív kérdései ugyanis attitűdöket is hivatottak mérni, illetve változásukat a képzésen közvetített szemlélethez képest. A képzés által közvetített szemlélet ismerete azonban értelemszerűen nem állt rendelkezésre előzetesen, ezért utólag ugyan a kérdőív ilyen jellegű kérdései elérhették céljukat azzal, hogy indirekt módon attitűdöket mértek, előzetesen azonban fennáll annak esélye, hogy nem attitűdöket, csupán a képzéssel kapcsolatos várakozásokat mértek. Az alacsony elemszám mellett potenciális magyarázata a szignifikáns eredmények hiányának, hogy az explicitebb megfogalmazás helyett a kérdések többsége oly módon kérdezett rá attitűdökre, hogy maguk a kérdések a képzés elégedettség-méréseként is értelmezhetők. Ez a kettősség esetenként értelmezési nehézségeket is okozhatott, ami nehézkessé teszi egyértelmű következtetések levonását az eredményekből. A kettős jelentéstartalom magában hordozza annak esélyét, hogy bár a válaszadó egyetértene például azzal, hogy ebben a képzésben a fontos, hogy általa jobban megértse saját magát és környezetét, adott esetben viszont saját véleménye az, hogy a képzés ezt nem teljesítette.

Ha elfogadjuk az feltevést, hogy a megfogalmazás bizonyos kérdéseknél félrevihette az értelmezést, akkor az eredmények attitűdváltozásként való elemzése csorbát szenved, és csak a kérdések azon dimenziója maradna, amely a képzés hallgatók általi értékelését (elégedettséget) jelenti. A kérdések kitöltők általi értelmezésének potenciális nehézségeit észben tartva azonban mindenképpen lehetőségünk van a szignifikáns válaszok eredményeire reflektálni. A kérdőív egésze az eredmények alapján nem tekinthető egységes, robusztus mérési eszköznek a képzés által célzott attitűdök változásának felmérésére. Bár a kutatásnak nem volt célja egy újfajta mérési módszer kidolgozása, az eredmények megbízhatóságát és eredményességét összefüggő kérdőív-elemek kiesése mindenképpen gyengíti. Ezt elfogadva azonban nincs akadálya annak, hogy az eredményesnek mondható kérdőív-elemeket értékeljük, és az egyes kérdésekre adott válaszok eredményeiből szűkebb hatáskörű következtetéseket vonjunk le.

Bár a kérdőív majdnem minden eleme az egyetértés felé mozdult el, a szignifikáns eredmények közül értelmezési nehézséget okoz, hogy a köztisztviselői szerepfelfogásra vonatkozó attitűd változását mérni

hivatott két kérdésre⁹ adott válaszok éppen, hogy a várttal ellentétes irányban mozdultak, még hozzá jelentős mértékben (ezek egyike, a lábjegyzetben idézett kérdés bizonyult csak szignifikánsnak). Ennek potenciális magyarázata, hogy a képzés nem érte el a célját abban, hogy elmozdítsa a hallgatók gondolkodását arról a pontról, amelyben az integritás tanácsadó munkáját hagyományos köztisztviselői feladatként értelmezik. Lehetségesnek tűnik az a magyarázat is, hogy a kérdőívet kitöltők úgy értelmezték, hogy ez a kérdés arra vonatkozik: úgy érzik-e, hogy elég részletes tudást kaptak az integritás tanácsadói tevékenységekkel kapcsolatos szakismeretekről? Sajnos más, erre az attitűdre vonatkozó kérdések nem adtak szignifikáns eredményt, így nincs biztos válaszuk erre. Ezzel kapcsolatosan a fókuszcsoporthoz interjúk azonban adnak némi támogatást. Az interjúk során jelentős kritika volt a résztvevők részéről, hogy a képzés rövideje miatt nem volt idő elmélyedni bizonyos szakismeretekben, és elképzelhető, hogy a válaszadók fontosnak tartották jelezni, hogy a képzés véleményük szerint nem nyújtott részletes ismereteket bizonyos területeken. Mindeközben az interjúk során az gyakori vélemény volt, hogy a képzés legnagyobb értékét az adja, hogy átfogó szemléletmódot nyújt. Mindezek alapján feltételezhető, hogy nem arról van szó, hogy a képzés saját szándékával ellentétes hatást ért el.

Következtethetünk tehát arra, hogy bár továbbra is fennáll a képzéssel kapcsolatos azon igény, hogy részletes és biztos ismereteket adjon a különböző eljárásokról, amiket majd integritás tanácsadóként ismeríteniük kell (például fegyelmi eljárás, folyamatmenedzsment kiépítése), de mindeközben a hallgatók belátták annak értékét, hogy egy szemléletet, és átfogó rálátást kaptak a szervezetfejlesztéssel és integritás alapú szervezeti működéssel kapcsolatosan. Ezt erősíti, hogy bár nem bizonyult szignifikánsnak, 0,1 körüli p értékével azért tendenciózusnak minősíthető az a pozitív irányú elmozdulás, ami a szemléletmóddal és módszerekkel kapcsolatos nézeteket érinti.¹⁰

9 „A képzésben az a fontos, hogy egyértelmű útmutatást kapjak, ami szerint el kell járnom majd a munkámban.”

10 „Úgy érzem, a képzés során birtokomba kerül egy olyan szemlélet és módszerek, amikkel érdemben tudom javítani a szervezetem működését és értékrendjét”.

Ezzel szemben szignifikáns és nagy mértékű pozitív változást mutatnak az képzés interaktív jellegét értékelő kérdésekre adott válaszok¹¹. Ezt az eredményt a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések is megerősítik: visszatérő motívum volt a beszélgetések során ugyanis, hogy a tréning alapú módszertan újszerű és meglepő volt a résztvevők számára, és pozitívan élték meg, hogy nem egy hagyományos, frontális jellegű felsőfokú képzésen vettek részt. Bár szervezési nehézségeket emlegettek a csoportok összeállítása kapcsán, a csoportmunkáról szintén pozitívan nyilatkoztak az interjúk résztvevői, külön kiemelve, hogy a csoporttagoktól sok mindent tanultak, illetve magát a csoportmunkát is értékesnek tartották. Nagy biztossággal mondható, hogy ez az értékelés attitűdbeli változást is jelent az interaktivitás megítélésében. Ez azért is valószínű, mert az erre irányuló kérdés a többihez képest explicitebb módon lett megfogalmazva. Bár a csoportmunka értékességére vonatkozó kérdés megfogalmazásában az elvégzett képzésre utalt, a változás és a szignifikancia mértéke miatt ebben is nagyon valószínű az elmozdulás.

Szintén szignifikáns és nagy mértékű pozitív változást mutat a kérdőív azon eleme, amely arra kérdezett rá: a végzett hallgató úgy érzel-e, hogy jobban érti a saját szervezetének működését, jobban átlátja-e az integritás alapú szervezeti működés előtt álló akadályokat.¹² Ehhez kapcsolódik a következő szignifikáns változást mutató elem, amely hasonlóképpen azt firtatta, hogy a hallgató úgy gondolja-e, hogy a képzés által közvetített tudás és szemléletmód nyomán fejlődött az önismerete, és jobban érti a társas környezetet maga körül.¹³ A képzésnek fontos célkitűzése volt, hogy növelje a résztvevők érzelmi intelligenciáját és fejlessze a képességüket a szervezetben tapasztalható társas közeg felmérésére. Ezen kívül a tréningek célja volt, hogy a résztvevők önismerete is fejlődjön, és tisztában legyenek a szervezetfejlesztés informális dimenzióinak jelentőségéről. Nagy biztossággal feltételezhető, hogy a tény, hogy ezen irányú változásokat saját magukban felismerték és

11 A kérdések így szóltak: „Az eredményes képzést az jellemzi, hogy a hallgató-ságot rendszeresen aktívan bevonja” és „A képzés munkamódszere elősegíti a hallgatók közötti együttműködést és tudásmegosztást”.

12 „A képzés nyomán kevésbé érzem magam elveszve az integritás és a szervezeti működés kihívásai között”.

13 „A képzés során olyan tapasztalatokat szerzek, amelyek a magam és a környezetem mélyebb megértését eredményezik”.

relevánsnak tartották, egyben az ezzel kapcsolatos szemléletük alakulását is mutatja.

Érdemes még kitérnünk a kérdőív első blokkjának szignifikanciához közel eső, pozitív eredményt produkáló elemeire. Ezek közül a nagyobb súlyú ($p=0,051$), és megfogalmazásában is egyértelmű elem arra kérdezett rá, hogy a hallgatók a képzés végére átlátták-e a képzés sokféle elemének a helyét és jelentőségét az integritás tanácsadói ismeretek elsajátításában.¹⁴ Ez a kérdés azért lényeges, mert azt mutatja, hogy a képzést elvégzők átlátják, hogy a képzés interdiszciplináris természete, és az egyes képzési modulok miért szükségesek ahhoz, hogy ezt a komplex szerepkört elláthassák.

Bár a szignifikancia-tesztet nem állta ki ($p=0,085$), pozitív elmozdulás észlelhető azon elem esetében is, amely azt firtatta, hogy a végzett hallgatók saját megítélésük szerint átértékelték-e magukban bizonyos munkahelyi folyamatok értelmezését.¹⁵ Ha a kitöltő eközben a képzésen elsajátított ismereteire gondolt, akkor ez az eredmény azt mutatja, hogy a hallgató átértékelt a hagyományos eszközök, az eljárásrendek és szabályrendszerek súlyát, és a változást indukáló folyamatokat tekintve a szervezetfejlesztés (és az integritás tanácsadói munka) fontos eszközének.

A kérdőív első részének kitöltői értelmezésben valószínűleg fennálló nehézségek azonban nem érintik a kérdőív azon részét, amelyben a szervezetfejlesztés alapvető elveit és eszközeit kellett a hallgatóknak sorrendbe rendezniük.

Az első, eszközöket inkább általános, elvi szinten felsoroló blokkban a már bemutatott eredmények azt igazolják, hogy a sorrend a várt irányba változott és a képzés legalábbis részben elérte a célját. A kérdőív ezen szakaszában a képzés céljai szerinti várákozás az volt, hogy a „szabályok” és „szankciók” – mint alapelvek és eszközök – fontossága csökken, és a „szabályok és eljárások elfogadottsága”, valamint „érintett személyeket bevonó folyamatok” fontossága növekszik. Az elképzelések szerint ezek közé, közepes fontosságú eszközként illeszkedik a „megbecsülés” és az „elköteleződés”.

Érdekes fejleménynek mondható, hogy a szankciók fontosságának besorolása már a képzés előtt is a legutolsó helyen volt, és a rangsorátlagok alapján a képzést követően még tovább csökkent. Ez azt

14 „A képzés célja és felépítése jól áttekinthető”.

15 „A képzés segít abban, hogy bizonyos folyamatokra újszerűen tekintsek”.

mutatja, hogy ez volt az egyetlen, csoport szempontjából egységesnek mondható nézet, és a hallgatók szemlélete e tekintetben a képzés előtt is egyezett a képzés által átadott szellemiséggel. A szankciók jelentőségének további csökkenése tekinthető a legjelentősebbnek, ugyanis a rangsorok további alakulását statisztikai teszt alapján nem tekinthetjük szignifikánsnak.

Ami a további változások közül lényeges a képzés hatásossága szempontjából, hogy a szabályok vélt fontossága jelentősen visszaesett, bár hozzá kell tenni, hogy közepes fontosságú eszközként továbbra is tartja magát a hallgatók szemléletében. Ez jó hír abból a szempontból, hogy a szabályok első helyről való visszasorolása már egy komplexebb szemléletet tükröz, amelyben a szabályok vesztek elsődleges szerepből. Közben viszont azt is jelenti, hogy ezzel kapcsolatosan rendkívül erős nézeteket kellett a képzésnek kimozdítania, és a közepes jelentőségű helyezés azt mutatja, hogy az ettől való elszakadás nem történt meg egészen. Ennek magyarázata lehet, hogy a jelenlegi köztisztviselői szemléletben központi jelentőségű a szabályok követésének normája. Ezt mindenképpen tükrözi a vezetői interjúk eredménye is, amennyiben a legtöbb vezető a jogszabályoknak és törvényi előírásoknak való megfelelés felől közelített az integritás kérdésköréhez. Ha ez a szemlélet áthatja a teljes szervezeti struktúrát, érthetővé válik, hogy miért tartja jelentőségét a szabályozás jelentős szervezetfejlesztési eszközként való elképzelése: ilyen közegben nem tűnik reálisnak a képzés azon üzenete, hogy ez az egyik utolsó eszköz, amire támaszkodni kellene. A szabályok fontosságának esését, de megmaradását a lent elemzett asszociációs gyakorlat is remekül tükrözi. A következő érdekesség, amiről érdemes szót ejteni, hogy ugyan a szabályok fontossága esett kisebb mértékben, de a várakozásokkal ellentétben csökkent a jelentősége a „szabályok és eljárások elfogadottságának” szervezetfejlesztési eszközként. Ennek okára a tanulmány nem tud választ adni. Az elképzelhető magyarázatok közé tartozhatna, hogy ezt az opciót a kitöltők a szabályokkal együtt értelmezték, és ezért esett a jelentőségének megítélése. További lehetőség, hogy a kitöltők nem tudták mire vélni, és ezért került hátra, mint a szankciónál nem rosszabb, de nem értelmezhető opció. A feladat könnyebb értelmezése ellen hathatott, hogy a második lekérdezésben a kérdőív online felhasználói felülete kevésbé volt felhasználóbarát.

Mindezzel szemben, ha a kérdést a kitöltők valóban megfelelően értelmezték, akkor arra a – képzésre nézve kedvezőtlen – következtetésre juthatunk, hogy a hallgatók a képzés előtt úgy gondolták: szervezetfejlesztés szempontjából nem fontos, hogy a munkatársak elfogadják-e a szabályokat, vagy sem, és a képzés után ez a nézet csak erősödött bennük.

Az eszközöket felsoroló feladat második típusa, amely konkrétabb eszközöket sorol fel, eredményeiben teljesen tükrözi a képzés célkitűzéseit. A képzés szempontjából az előző blokkhoz hasonlóan a sorrend nem teljesen kötött, hanem inkább az a fontos, hogy a résztvevők bizonyos eszközöket fontosabbnak, és bizonyos eszközöket kevésbé fontosnak tekintsenek az integritás alapú szervezeti működés eléréséhez. Ez a szakasz azt a meglepő eredményt hozta, hogy a kitöltők a képzést megelőzően és a képzést követően lényegében azonos módon értékelték a felsorolt konkrét eszközök fontosságát, és ez a sorrend a képzés szellemiségével majdnem teljesen egyezett. Az előző szakasz eredményével összevetve ez azt sugallja, hogy a hallgatók gondolkodásmódjában a képzés hatására jelentős változás elsősorban a szabályokhoz való viszonyulásban állt be.

7.2 A fókuszcsoport alkalmak között észlelhető változások és a kvantitatív kutatás szempontjából releváns motívumok

A kérdőívek eredményeit segít elhelyezni és értelmezni a kutatás kvantitatív része. Az interjúk elemzése támogatást nyújt ahhoz, hogy a kérdések értelmezéséből eredő problémákat részben orvosoljuk. Bár okozatiság felállítására és a képzés hatásának pontos leírására nem alkalmazható a fókuszcsoportos interjú, bizonyos különbségek azért mutatkoznak az előzetes és utólagos interjúalkalmak között, amelyek belátást nyújthatnak a résztvevők gondolkozásmódjának alakulásába. A következő szakaszban elemző jelleggel mutatunk rá a képzés előtti és utáni fókuszcsoport alkalmak legfontosabbnak ítélt különbségeire. Mivel összehasonlításról van szó, a témakörök szükségszerűen azok közül kerülnek ki, amelyek megjelentek minden egyes fókuszcsoport alkalmon. Ilyen témák a résztvevők integritásról és integritás tanácsadói szerepről közölt nézetei, az asszociációs gyakorlatokban észlelhető hangsúlyeltolódások és az interjúalanyok jövőképe.

A képzés előtt és utáni megszólalások közötti változások főleg az integritással kapcsolatos képzetekben és a jövőképben vehetők észre. A képzés előtti interjúkból kitűnik, hogy a résztvevők sok esetben nem tudják pontosan, hogy mire számíthatnak a képzéstől, viszont nagy reményeket táplálnak azzal kapcsolatban, hogy a képzés segítségével pozitív változásokat érhetnek el munkahelyükön. Ez főleg a résztvevők jövőképre vonatkozó kérdésekből derült ki. A képzés indulása előtt sokan nyilatkoztak úgy, hogy a képzés után rögtön el tudnak indítani pozitív változásokat, és meggyőzik munkakörnyezetüket a szervezetfejlesztés és integritás alapú működés fontosságáról. Bár ezzel ellentétesen nem nyilatkozott senki a képzést követően sem, a második kör interjú során a gyors változást vizionáló jövőképek helyét sok esetben átvették azok a jövőképek, amelyek lassú, vagy korlátozott körben bekövetkező változásokat tartottak csak reálisnak. Fontos, hogy ezek a vélemények nem voltak defetisták, és nem jelentették azt, hogy a megszólaló megbánta volna, vagy feleslegesnek tartaná a képzésen hallottakat (lásd lent). Inkább arról lehet szó, hogy a képzés hatására a hallgatók átlátták a szervezeti problémák és azok megváltoztatásának komplexitását, valamint saját szervezetüknél is azonosítani tudták és elkezdték átlátni a fennálló szervezeti helyzetet.

A szervezeti helyzet és szervezeti problémák azonosításában is észlelhetők változások a beszélgetések alapján. Bár elmondható, hogy a résztvevők a képzés előtt is részben láttak a munkahelyi problémákat, a beszélgetésekből az szűrhető le, hogy sok esetben eszköztelennek érezték magukat ahhoz, hogy változást érjenek el, illetve csak általánosan megfogalmazott akadályokat említettek.

A fókuszcsoportos interjúk során megfigyelhető volt, hogyan változik az integritás tanácsadói szerepkör meghatározása. Ez a változás részben az asszociációk komplexitásának változásában tükröződött, de a képzés után feltett kérdés kapcsán látható volt, hogy az integritás tanácsadói szerepkör mélyen beágyazódott a képzés során megszerzett komplex ismeretekbe. A képzésen tanultak a munkahelyi tapasztalatokkal vegyülve az integritás tanácsadói szerepkör egyéenként részleteiben eltérő meghatározásait születték, melyek leírása sok esetben személyes azonosulást tükrözött az interjúalanyok részéről.

Érdekes volt megfigyelni, hogy miközben a gyors szervezeti változásokba vetett hit, és az integritás tanácsadói szerepkör körülményeivel kapcsolatos optimizmus a képzés elvégzésével csökkent, két gondolat a képzést követő több hónap után is megmaradt. Az első, hogy a

képzésen kapott tudás releváns, és univerzálisan hasznosítható tudás, különösen az elsajátított személyes készségek miatt. A második, hogy bár sokan komoly szervezeti akadályokról számoltak be, mindemellett úgy gondolták, hogy a kapott módszerek segítségével kis lépésekkel is nagy változást lehetne elérni. A résztvevők gondolkozásmódjában bekövetkező változások feltehetőleg az ismereteik és látóköruk bővülésével magyarázhatók, illetve azzal, hogy magukévá tettek egy szemléletmódot, de szembesültek azzal, hogy álláspontjukkal sokszor egyedül vannak saját munkahelyi közegükben.

7.2.1. Az asszociációs gyakorlatok eredményei

Az asszociációs gyakorlatok eredményei között jelentős különbségek észlelhetők, amelyek illusztrálják az interjúkon résztvevő hallgatók gondolkodásában bekövetkező változásokat.¹⁶ Bár valószínűleg betudható az első és második kör interjúk létszámkülönbségének is (nagyobb csoportban kevesebb alkalom nyílik megnyilvánulni), a legfeltűnőbb különbség az összesített asszociációk között azok sokfélesége és számossága. A képzés után – logikus módon – az integritás témája jóval több asszociációt vonzott be a résztvevőkben, az érdekes fejlemény azonban nem ez, hanem az asszociációk tartalma. A kvantitatív adatfelvétel egyik tanulsága: a szabályok vélt fontosságának csökkenése látszik a fogalom asszociációként való felbukkanásának számában is. Míg a képzést megelőző interjúalkalmakon az integritással kapcsolatosan az egyik leggyakoribb kifejezés a szabály¹⁷ (és annak változatai voltak), addig a képzést követő interjúkra visszaszorult az említések között. A leggyakrabban emlegetett asszociációk sorában a „szabályok” helyét kiugró említésszámmal vették át az „értékek/közös értékek” kifejezések. A „korrupció” említésszáma megtartotta második helyezését, de a képzés utáni alkalmakra az említések többségében már „korrupció megelőzése” formában jelent meg, jelezve, hogy az ezzel kapcsolatos hozzáállás is alakult a résztvevő fejében. További fontos változás, hogy a képzés utáni alkalmon megnőtt az együttműködéssel és kommunikációval kapcsolatos kifejezések aránya, ami azt jelzi, hogy az integritás kérdésével a képzést követően ezek a fogalmak gyakrabban összekapcsolódnak.

16 Fontos megjegyezni, hogy a résztvevők száma és az adatfelvétel körülményei miatt ezen eredmények csupán indikatív érvényűek.

17 Hasonló említésszámmal szerepelt a korrupció és az átláthatóság is.

Bár az utolsó interjúkon az első alkalma résztvevőszámának töredékével számolhatunk, és emiatt még óvatos következtetések levonása is kérdéses, az mindenképpen megjegyzendő, hogy az integritással kapcsolatos értékek megmaradni látszanak, emellett viszont egyes résztvevőknél megjelenik a szembesülés a munkahelyi közeg ellenállásával és idegenségével a képzésen kapott szellemiséghez képest. További érdekességként említendő, hogy a kvantitatív adatokkal összhangban a beszélgetések során szankciókkal kapcsolatos kifejezések sem a képzés előtt, sem a képzés után nem jelentek meg az asszociációk között.

7.2.2. A kvantitatív adatokkal összefüggő, további releváns motívumok

A képzés egyik alapvető célja volt, hogy a hallgatók átfogó szemléletet kapjanak. Még ha gyakori kritikaként is merült fel a hallgatók részéről, hogy a képzés túl rövidnek bizonyult, és bizonyos szakismeretek elsajátításában nem volt elég részletes, emellett – és gyakran ezzel szemben – gyakori érvként jelent meg az is, hogy a képzés lényege az volt, hogy a résztvevők egy minden helyzetben hasznos szemléletmóddal gazdagodtak.

Bár a kvantitatív adatok nem nyújtottak biztos eredményt, az interjúk résztvevői több esetben is beszámoltak arról, hogy a képzésen elsajátított módszereket és szemléletet rugalmasan alkalmazzák, méghozzá nem csak a munkájukban, hanem személyes életükben is. A rugalmas alkalmazkodást tükrözik azok a munkahelyi történetek is, amelyek azt illusztrálták, hogy az elbeszélő úgy látja: eltérő helyzetekben eltérő stratégiákat szükséges választani céljai elérése érdekében.

Fontos célja volt a képzésnek, hogy a résztvevők a végére átlássák, hogy a képzés egyes részei hogyan állnak össze az integritás és szervezetfejlesztés egységes tájképévé. A kvantitatív adatok oldaláról közel szignifikáns eredményt erősíti, hogy a fókuszcsoportokon a képzéssel kapcsolatos gyakori élményként jelent meg, hogy bár sokáig nem volt tiszta, a képzés végére „összeállt a kép”. Az összes interjúalany közül egy nyilatkozott úgy a képzést követően, hogy nem látja bizonyos kommunikációs gyakorlatok értelmét, bár ugyanaz a személy 4 hónappal később már pozitívan nyilatkozott ezzel kapcsolatban.

A képzéssel kapcsolatban adott általános értékelés a fókuszcsoportos interjúk során egyöntetűen pozitív volt. Bár ezeket a megszólalásokat a legnehezebb kontextus nélkül hitelesen idézni, a képzést az interjú résztvevői általánosságban véve pozitívan értékelték. A fő gyakorlati

jellegű kritika a képzés már többször említett rövidsége volt. Ezen felül felmerültek szervezési nehézségek a képzés első felét adó csoportos foglalkozások, és az első vizsgaalkalom vizsgabizottságainak eltérő elvárásrendszere kapcsán, de a képzés tartalmát ezek nem érintették.

A vezetői interjúk során is megfogalmazódtak javaslatok a képzés fejlesztésére. Ezek egyike volt, hogy érdemes lenne beépíteni a képzésbe egy gyakorlati időszakot, amelyben a képzésen résztvevők különböző szervezeteknél az integrált kockázatkezelési rendszerrel kapcsolatos területen megismerkednének a szerepkör szervezeti körülményeivel.

7.3 A kapott tudás gyakorlati alkalmazására vonatkozó következtetések

Miután megállapítottuk, hogy a rendelkezésre álló adatok alapján a hallgatók milyen arányban sajátították el a képzés szemléletmódját és tartalmi elemeit, a kérdés, amit érdemes feltennünk, a következő: a képzésen átadott szemlélet és tudás milyen feltételek között tud a gyakorlatban is megjelenni, milyen körülmények között válik a kapott tudás és szemléletmód cselekvéssé?

Ennek a felvázolt elméleti keretrendszer alapján több feltétele is van: a végzeteknek biztosnak kell lenniük az elsajátított tudás és szemlélet helyességében és használhatóságában. Motiválnak kell lenniük abban, hogy cselekvéssé alakítsák a tanultakat. Végezetül pedig nagyon fontos szempont, hogy milyen környezetben kell érvényesíteniük a tanultakat. A közeg normatív nyomása az integritással kapcsolatos cselekvést is befolyásolja. Társas értelemben „költségessé” teszi a tanultaknak megfelelő cselekvést, ha a képzést elvégzőnek az általa vallott nézetekkel és értékekkel ellentétes közegben kell érvényesülnie. A normatív „ellen-szél” és az ellenséges közeg ebben az értelemben komoly gátja a tanultak szellemisége szerinti cselekvésnek. A következő szakaszban e szempontok alapján vesszük végig a kutatás eredményeit.

Ahogy az a szakirodalmi összegzésben is megjelent, az attitűdök erőssége függ az egyén metaattitűdökként leírt (Tormala & Rucker, 2018) nézeteitől is, vagyis attól, hogy mennyire biztos saját nézeteiben egy adott témával – esetünkben az integritással – kapcsolatban. Ismeretekben való biztosság tehát fontos szerepet játszik abban, hogy a képzés által többnyire sikeresen átadott szemlélet tartósan megmaradjon, és átforduljon cselekvéssé a munkahelyi közegben. A korábban

bemutatott eredmények közül ezért kiemelendő az a kvantitatív eredmény, amely azt mutatja: a hallgatók úgy látják, jobban értik saját magukat és társas környezetüket. A fókuszcsoportos interjúk eredményei közül pedig ide tartozik, hogy úgy látszik: a hallgatók hisznek az elsajátított módszerekben, és alkalmazzák is azokat. Hasonlóan fontos a képzést elvégzők motivációja, amire különösen a képzést megelőző interjúkból derül fény. Ezek alapján az látszik, hogy az interjúkon résztvevő személyek jelentős része erős személyes motivációval érkezett a képzésre, és személyes értékrendje miatt eredendően elkötelezett az integritás alapú és hatékony szervezeti működés mellett. Az integritás tanácsadói feladatra kijelölt személyek esetében többször elhangzott, hogy azért kerültek kinevezésre, mert személyesen is érdeklődtek a téma iránt. Az egyéb motivációk közül tartós lehet az az indíttatás is, amely karrierlehetőséget lát az integritás tanácsadói képzés elvégzésében.

A fókuszcsoportos interjúk és a vezetői interjúk útján nyertünk némi belátást abba a rendkívül változatos közegbe, amelyben a képzést elvégzőknek érvényesíteniük kellene az elsajátított tudást. Ezen a ponton mindenképpen érdemes különbséget tennünk azok között, akik a képzést elvégezve ténylegesen integritás tanácsadóként helyezkedtek el, és azok között, akik nem. A különbségtétel azért fontos, mert a képzésen kapott tudás alkalmazásának „kényszere” más egy olyan személy esetében, akinek a tanultakat integritás tanácsadóként a szerep teljességében, minden nap kellene érvényesítenie, és egy olyan személy esetében, akinek nincs integritással kapcsolatos munkaköre, és saját szakterületén próbálja érvényesíteni az elsajátított szemléletmódot. A különbség mellett helyzetüket hasonlóná teszi, hogy a képzés nem csak az integritás tanácsadói szerepkörre vonatkozó specifikus tudást nyújt (sőt, sokak szerint éppen, hogy keveset nyújt ebből), hanem általános szemléletmódot és készségeket ad, amelyeket bármely munkakörben alkalmazni lehet.

A kutatás kvalitatív eredményei alapján jól körvonalazható, hogy az integritáshoz való viszonyulás szempontjából milyen jellegű közegekkel találkozunk a képzést elvégzők. Bár a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak a közigazgatás egészére nézve, a felvett adatok alapján mégis megállapíthatunk bizonyos ideáltípusos munkahelyi közegeket, melyek az integritás szempontrendszerének és az integritás tanácsadó érvényesülési esélyeinek kedvező (pozitív), és azt nagymértékben megnehezítő (negatív) végpontok között helyezkednek el.

A legfontosabbnak tekinthető feltétel a közeg szempontjából a vezetőség integritáshoz való viszonyulása. Az interjúk során a legtöbbet elhangzott nézet, hogy „a vezetőség támogatása nélkül lehetetlen” a feladat. A legfontosabb szempont tehát a vezetők támogatása, illetve annak hiánya. Ennek negatív végpontja, amikor a vezetőség valamely szintjén kimondottan az integritás szempontjai és a tanácsadó kezdeményezései elleni törekvések jelennek meg. Ennek formái a tanácsadó kezdeményezéseinek ellehetetlenítése, működésének tartalmi kiürítése, adminisztratív akadályozása, vagy az integritás tanácsadó elszigetelése, kizárása fontos folyamatokból. Pozitív végpontban az integritás és értékalapú működés felé elkötelezett legfelsőbb vezetőkkel működő szervezetek állnak, ahol a vezető számára központi fontosságú az integritás alapú működés és/vagy a szervezetfejlesztés, és fontosnak találja, hogy jó példával járjon elöl ezen a területen. A pozitív végpontból elindulva következnek azok a szervezeti helyzetek, amelyben az integritás tanácsadó szervezeti egységének vezetője elkötelezett, és szorosan együttműködik az integritás tanácsadóval, de a legfelsőbb vezetés felé „nehéz közvetíteni az integritás fontosságát”. A negatív végpont felé tovább haladva következnek azok a szervezeti helyzetek, ahol a közvetlen vezető névlegesen, sokszor a törvényi előírásoknak való megfeleléstől indítva „elfogad” az integritással kapcsolatos törekvésekkel szemben, de nem aktív résztvevője az integritással kapcsolatos célkitűzéseknek és ügyeknek, hanem a minimum törvényi köteleességek teljesítésére törekszik. Ez természetesen nem a legkedvezőtlenebb helyzet, de az integritás tanácsadói képzésen közvetített komplex megközelítés szervezetfejlesztési, szemléletformálási, támogatói és preventív oldalainak érvényesülését nagyban nehezíti. A vezetők hozzáállásának különbségét mutatja az is, hogy (amennyiben ily módon kerül kinevezésre a szervezet integritás tanácsadója) az adott vezető milyen pozícióban dolgozó és milyen elismertségű munkatársat küld el a képzésre.

A vezetői támogatás folyamánya, hogy mennyire van lehetősége az integritás tanácsadónak más szervezeti egységekhez, illetve a szervezetben dolgozók nagy tömegéhez elérni. Jó példa erre, hogy a vezetőség támogatásával mennyire van lehetőség olyan kezdeményezésekre, amelyek információs anyagok, a belépők tájékoztatása és képzések útján próbálja növelni az integritás témakörének ismeretét a szervezetben belül.

Mi a tanulsága ennek az integritás tanácsadók ismereteinek érvényesítése szempontjából? Ugyan volt olyan vezető az interjúk során, aki teljes körűen tisztában volt a tevékenységi kör fogalmával és minden oldalával, a jellemző az volt, hogy vezetői szinten a szabályoknak való megfelelés, illetve a fegyelmi ügyek irányából értelmezik a feladatkört. A szervezetfejlesztési aspektus tehát ez alapján a törvényi előírások teljesítése mentén tud elsősorban érvényesülni, például kockázati pontok feltérképezése, etikai és egyéb szabályzatok, esetleg folyamatgazdák kijelölése útján. A feladatkör informális elemeit a vezetők többsége nem emelte ki, bár több helyen szó volt az ismeretterjesztésről, képzések tartásáról, ritkább esetben „érzékenyítés” tekintetében, de leginkább a törvényi elvárások ismertetése szempontjából. Az integritás témaköre tehát túlnyomórészt a korrupció és törvényi elvárások szintjén kerül értelmezésre. Ennek veszélye, hogy a vezetővel és munkatársakkal való kapcsolatot is korlátozhatja ez a fajta megközelítés, és az integritás alapú szervezeti működéssel kapcsolatos tevékenységet és fejlesztéseket az adminisztratív dimenzióba szoríthatja.

Lehetőséget és belépési pontot a kevésbé formális szervezetfejlesztési szempontok érvényesüléséhez az jelenti, hogy előírásként szerepel több olyan eljárás lefolytatása (szabályzatok, kockázati pontok meghatározása), ahol a formális kereteket meghaladva lehetne mód átfordítani ezen elvárások teljesítését a képzés által is erősített informálisabb dimenziók felé. Pozitív fejleményként és lehetőségként említendő, hogy információs anyagok terjesztése, a kollégák tájékoztatása és továbbképzések tartása már viszonylag sok helyen része a gyakorlatnak. Sok múlik azonban azon, hogy ezek milyen szellemiségben kerülnek kidolgozásra, és az integritás tanácsadóknak mennyire van szabad tere a képzés szellemisége szerinti végrehajtásra (például képzések során nem csak a szankciókra, és törvényi előírásokra koncentrálni, ami azonban a vezetők által elmondottak alapján gyakori lehet).

Az integritási szempontok érvényesülésének esélyeit meghatározó másik fő szempontrendszer az interjúk tanúsága alapján a szervezeti struktúra különböző jellemzői. Az integritás alapú szervezeti működés és a szervezetfejlesztés előtti akadályok a fókuszcsoportos interjúkon és a vezetési interjúkon is megjelentek. Ezeket minden érintett megkezdhetetlen nehézségnek tartotta, melyekkel szemben egy képzés sem tud felkészíteni. Ezek közé tartozik, hogy a szervezetfejlesztési ismeretek érvényesítése kapacitásbeli korlátok (mind a szervezet állománya, mind pedig az integritás tanácsadó leterheltsége tekintetében),

vagy pedig gyakori szervezeti átalakulás miatt komoly akadályokba ütközik. A vezetői interjúk tanulsága alapján ezek a szervezeti körülmények egy elkötelezett vezetőség erőfeszítéseit is felül tudják írni. Sok esetben olyan munkahelyi környezet tárult fel, ahol egy, vagy legfeljebb két osztott munkakörű munkatársnak kellene teljes szervezetet átfogó változást elérnie, miközben az állomány leterhelt, és az alapfeladatok ellátásán túl nincs lehetőség a szervezettefejlesztésre, különösen azért, mert annak kezdeti lépései jelentős ráfordítást igényelnének. Ezek a körülmények vagy azt eredményezik, hogy a szervezettefejlesztés első lépéseinek megtétele is nagy erőfeszítéseket igényel az integritás tanácsadó részéről, vagy pedig ahhoz vezetnek, hogy a változás rendkívül lassan halad, és sok esetben csak egy kisebb szervezeti egységre korlátozódik. Minden oldalról felmerült a nézet, hogy vezetői támogatás nélkül nem lehetséges hosszútávú változást elérni, és hogy sok felsővezetőnek nincs is lehetősége belátni az integritásirányítási rendszer és az integritás tanácsadó tevékenységének hasznosságát, mert nem jut el hozzá megfelelő információ ezzel kapcsolatban.

Bár mint említettem, a kutatás adatai a szervezetekre vonatkozóan nem számítanak reprezentatívnak, az adatok alapján a különböző szervezeti viszonyok nagyjából egyenlő eloszlást mutatnak, vagyis az extrém negatív és extrém pozitív viszonyok ritkák, és inkább köztes kategóriákban oszlik meg a szervezetek többsége. A munkahelyi közegek elemzése – bár nem közvetlen tárgya ennek a tanulmánynak – közvetlenül szükséges annak felbecsüléséhez, hogy a képzésen nyújtott szemlélet és tudás milyen eséllyel jelenik meg a munkahelyi gyakorlatban, teljessé téve a képzés (és a kapcsolódó törvény) célkitűzését.

A munkahelyi környezet integritási szempontoknak kedvező, vagy azokat éppen akadályozó jellege a kapott szemlélet gyakorlati érvényesítéséhez különböző mértékű költségeket rendel a képzést elvégzők számára. Ilyen költség lehet potenciális konfliktus felvállalása a vezetőséggel és munkatársakkal. Egy elszigetelt, vagy vezetőség támogatását nem élvező integritás tanácsadó számára pedig értelemszerűen a kollégákkal való jó viszony kockázatát sokkal nagyobb súllyal esik a latba, mint ellenkező esetben, amikor megvan az összhang a vezetőséggel.

Ahogy a korábbi szakaszban bemutattam, az interjúk tanúsága alapján vannak esetek, amikor az integritással kapcsolatos területen dolgozók a közvetlen vezetőség nézeteit kedvező irányba tudják alakítani, nagy horizontális és vertikális struktúrával bíró szervezeteknél azonban

ezzel is csak kis lépést tettek a kedvező szervezeti átalakulások irányába. Azok esetében, akik nem integritás tanácsadóként dolgoznak, valószínűleg kisebb a súlya az tanultak érvényesítésével kapcsolatos sikereknek vagy éppen nehézségeknek. A felvett adatok alapján mindkettőre van példa, többen számoltak be arról, hogy saját munkaterületekre sikeresen alkalmazták a képzéseken tanultakat, volt azonban példa arra is, hogy az interjú résztvevőinek törekvését felülírták a hagyományon alapuló munkahelyi szempontok (és felettesek).

A munkahelyi viszonyok jelentősége nem csupán abban rejlik, hogy a szemlélethez illő cselekvés „költségeit” befolyásolja, hanem abban is, hogy a megkerülhetetlennek megélt munkahelyi akadályok erodálják az értékkövető cselekvéshez szükséges motivációt. A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk azt mutatják, hogy a képzésre jelentkezőknek erős személyes és szakmai motivációi vannak, erős bennük a vágy arra, hogy javítsák saját szervezetük működését. Ezek a motivációk rendkívül fontosak ahhoz, hogy a potenciális nehézségek ellenére arra sarkallják a hallgatókat, hogy használják, amit a képzésen elsajátítottak. Az itt tárgyalt szervezeti akadályok azonban, különösen azért, mert az érintettek sokszor leküzdhetetlennek tekintik azokat, hosszú távon „felőrölhetik” a területen dolgozókat. A személyes motivációk azért is lényegesek, mert az interjúk alapján minden megkérdezett fél oldaláról úgy tűnik, hogy az integritás tanácsadó személyisége és interperszonális készségei nagyban befolyásolják érvényesülésének sikerességét. Mivel adott esetben sok körülmény nem kedvez az integritás tanácsadónak céljai elérésében, illetve alapfeltételek hiányoznak ahhoz, hogy eredendően erős pozícióból kezdhesse meg munkáját a szervezeten belül, ezért szervezetenként változó lesz, hogy az integritás tanácsadó mit tud elérni, és milyen kihívásokkal szembesül. Mivel saját személyes erőforrásaira, kommunikációs és helyzetfelismerő képességére nagy szüksége van, ezért rendkívül fontos, és sikeresnek mondható képzés azon sajátossága, hogy az első félévben ezeket a készségeket erősíti az említett tréningeken keresztül.

A szerkezeti adottságok, és néha vezetői támogatás hiánya miatt a szervezetfejlesztési vonal sok helyen háttérbe szorul. Ennek a képzés célja szempontjából rendkívül komoly következménye van, ugyanis a képzés szándéka szerint éppen a szervezetfejlesztési oldalon elindítható folyamatok lennének az integritás alapú működéshez és fejlődő szervezeti kultúrához vezető változás alapjai. Bizonyos szervezeti sajátosságok, jelesül a túlfeszített munka és létszámhiány, az integritás

tanácsadó kapacitásbeli korlátai (nagy szervezetben csak osztott munkakör, vagy legfeljebb egy fő) és a folytonos szervezeti változások olyan külső, leküzdhetetlen akadály jelentenek a pozitív irányú változás előtt, amit még támogató középvezető mellett sem lehet meghaladni. Erre a képzés sem tud megoldást nyújtani. Hasonlóképpen, ha a vezetés az integritás tanácsadó erőfeszítései ellenére sem támogatja az ilyen irányú törekvéseket (vagy azért, mert nincs a vezetőségnek kellő ismerete az integritásról, vagy mert valamilyen okból veszélyforrásként tekint erre a tevékenységre és teljességében elutasító), akkor az integritás tanácsadó tevékenysége jó esetben a szankciókra és bejelentések vizsgálatára fog korlátozódni. Még rosszabb esetben pedig az integritás tanácsadó csak „papíron”, a törvényi kötelezettségek formális, kiüresített teljesítésével fog tudni tevékenykedni. Különösen nagy szervezeteknél áll fent annak kockázata, hogy bár bizonyos szervezeti egységekben pozitív változás indul el, és az egyedül dolgozó integritás tanácsadó a saját egységében jól tud működni, a szervezet egészére kiterjedő változás elakad az említett kapacitásbeli hiányok miatt, vagy pedig amiatt, hogy az adott szervezeti egységből nem tud „kiterjedni” a jó gyakorlat, mert a legfelsőbb vezetés szintjén nem kap elég hangsúlyt az integritás. Minden oldalról a legtöbbet elhangzott vélemény volt a kutatás során, hogy a legfelsőbb vezetés támogatása nélkül korlátozottan, rendkívül lassan, vagy pedig semmilyen módon nincs lehetőség a változásra. Nem egy esetben szervezetek legfelsőbb vezetői nyilatkoztak így, azt is kiemelve, hogy még a szerkezeti nehézségek is áthidalhatók, ha kellő hangsúly kerül az integritásra vezetői szinten.

A kutatás tanulsága szerint a legnehezebb helyzetben a nagyobb szervezeteknél dolgozó integritás tanácsadók vannak, ilyen szervezeteknél áll fenn a legnagyobb esély arra, hogy az integritás alapú működés felé vezető folyamatok valamilyen „alulról” megkerülhetetlen akadályba ütköznek. A képzés értékelése szempontjából ez természetesen csak annyiban negatívum, amennyiben a képzés céljai az implementáció szakaszában elakadnak. Ami viszont a képzést érinti, és segítheti az integritás alapú működés rendszerszintű terjedését, az a végzetek utánkövetésének és továbbképzésének kérdése.

A motiváció fenntartása, és az elsajátított szemléletmód szerinti cselekvés „költségeinek” csökkentése érdekében is fontos lenne, hogy a képzés ne engedje el a tanácsadók kezét a két félév elteltével. Általános igényként merült fel, hogy szakmai közösségek, hálózatok és továbbképzések útján legyen folytatása. Ez több nehézségre is

megoldást jelentene. A folyamatosan változó igényeknek megfelelő szinten tartaná és elmélyítené az integritás tanácsadókat ismereteit. Ami pedig hasonlóképpen szükséges az integritás céljaiért való munkához: az utánkövetés fenntartaná a képzés során kialakult normatív közösséget, amelyet az integritás alapú működés értékei mellett elkötelezett hallgatók és oktatók alkotnak. Ez a közösség a motiváció és megerősítés fontos forrását jelentené, és hosszú távon is támaszt jelentene azok számára, akik az államigazgatás integritás alapú működéséért dolgoznak. Ahol sikerült elindítani a változást szavatoló folyamatokat, ott is látható, hogy széleskörű szervezeti változás csak sok munka árán, és hosszú idő alatt fog bekövetkezni. Emiatt újra és újra szükséges megerősíteni az integritás alapú szervezeti működésért dolgozó végzett hallgatókat.

8. ÖSSZEGZÉS

A képzés hatásáról rendelkezésre álló kvantitatív és kvalitatív adatok alapján elmondható, hogy az alapvető célkitűzéseket jelenlegi formájában eléri. A kvantitatív adatok tanulsága szerint egyes kulcsfontosságú attitűdök a képzés által célzott irányba változtak, és a kvalitatív adatok is abba az irányba mutatnak, hogy a résztvevők alapvetően hisznek a kapott eszközök helyességében és potenciáljában, és magukévá tették a képzés által közvetített értékrendet és szemléletmódot. A kérdőív eredményei biztosnak tekinthető pozitív elmozdulást mutatnak a képzés szempontjából kulcsfontosságú területeken. Így az interaktív képzési módszer és a csoportmunka értékelésének szintje növekedett, ahogy a végzett hallgatók azon képzete is, hogy jobban átlátják a szervezeti működés komplex kihívásait és az integritás alapú szervezeti működés akadályait. Utóbbi erősíti az is, hogy a hallgatók úgy látták: a képzés végeztével „magukat és környezetüket mélyebben megértik”. Mindezek fontos eredmények a képzés szempontjából, amelyek alapvető célja volt, hogy a képzés elvégeztével a hallgatók egy komplexebb valóság-érzékelésre térjenek át saját maguk, illetve munkakörnyezetük folyamatainak működésének megértésében.

A képzés pozitív hatásai túlmutatnak szűken értelmezett céljain (hogy integritás tanácsadókat képezzen ki), ugyanis a kérdőív és interjúk eredményei is azt mutatják, hogy a hallgatók nem csak szakmai fejlődésen mentek keresztül, hanem – saját értékelésük alapján – személyiségük is fejlődött. Az adatok alapján úgy tűnik, hogy a hallgatók számos kérdés tekintetében tanulmányaik megkezdése előtt is képviselték a képzés szellemiségének fontos elemeit, így az átláthatóságot, a tiszta szervezeti működést és a munkahelyi hatékony kommunikációt fontosnak és értékesnek tekintették, valamint a szankciókat előnyben részesítő megoldásokat nem tartották célravezetőnek. Mindemellett azonban a képzés sikeresen változtatott azon a szemléletmódon, amely a szabályokat és előírásokat tartja a szervezetfejlesztés legfontosabb eszközének.

A kutatás egyedülálló módon a végzett hallgatók munkakörnyezetének vizsgálatára is kitért, egyrészt annak felmérésére, hogy milyen igények jelentkeznek vezetői szempontból, másrészt annak meg-

ismerésére, hogy a kapott tudás és szemléletmód alkalmazásának milyen potenciális akadályai merülhetnek fel. A fókuszcsoportos és vezetői interjúk az integritáshoz való viszonyulás és a strukturális adottságok tekintetében változatos közigazgatási (és egyéb közszférához tartozó) közege derítettek fényt. Ezek egy kis része kedvező az integritás alapú szervezeti működésnek, és kedvező közeget biztosít az integritás tanácsadók számára tudásuk kamatoztatásához. Hasonlóan kis része ennek ellentéte, vagyis olyan ellenséges közeget jelent, amelyben az integritás tanácsadóknak feltehetőleg még a képzésen kapott tudás alkalmazásával sincs esélye változásokat elérni. Az esetek többsége a direkt támogatás és akadályozás közé eső munkahelyi közeg, amelyet azonban az előző kettőhöz hasonlóan alapjaiban meghatároznak bizonyos strukturális adottságok, amelyek szervezet működésétől és méretétől függően nehezítik az integritás alapú működést és az integritás tanácsadó munkáját (vagy bárkiét, aki a kapott szemléletet kamatoztatni akarja). Bár a képzés jelentős részben arra irányul, hogy felkészítse a hallgatókat a csupán lassan változni képes, és kihívásokkal teli szervezeti működés kihívásaira, némely körülmények a vezetők, és az integritás tanácsadók szerint is akadályként jelentkeznek a változás előtt. Ilyenek az integritással foglalkozó szervezeti egységek kapacitásbeli korlátai (gyakran csupán egy integritással foglalkozó személy jut több ezer fős szervezetekre is), a közigazgatás állományának általános leterheltsége (nincs mód figyelmet fordítani az alpműködéstől eltérő szervezetrefejlesztési feladatokra, létszámstop), a gyakori szervezeti változások, a teljesítmény és bérezés rendezetlen viszonya, és a legfelső vezetés vagy felsőbb szervezeti egységek elköteleződésének hiánya (melyet sok esetben a vezetőség integritással kapcsolatos ismereteinek hiánya okoz). Gyakori nézet volt, hogy a változások vezetői támogatás és elköteleződés nélkül nem lehetségesek, illetve, hogy hasznos lenne a képzés tudásanyagát vezetői szintre is eljuttatni.

A gyakorlati jellegű visszajelzések alapján a képzés időszakosan kisebb szervezési nehézségekkel küzdött, ezek többségéhez azonban hosszabb távon igazodott, illetve a képzés általános megítélését ezek nem befolyásolták. Az hallgatókkal felvett csoportos interjúk alapján kijelenthető, hogy a képzés azoknak is értékes, használható tudást, és összetett szemléletmódot nyújt, akik – inkább kivételes módon – integritás tanácsadóként dolgoznak a képzést követően, és azoknak is, akik saját munkaterületükön alkalmazzák a tanultakat. A kapott tudás elégségessége iránt támasztott igény természetesen eltért a két

csoport között, főleg azok hiányolták a konkrét eljárásokkal kapcsolatos részletesebb ismereteket, akik integritás tanácsadóként dolgoztak. Ezen a ponton ütközni látszott két jelenség. Az egyik oldalon a képzés azon elképzelése, hogy olyan gondolkodásmódot ad át, amely alapján a végzett hallgatók nem várnak majd részletes utasításokat a feladatuk ellátásához, és elégségesnek gondolják az elsajátított szemléletmódot. A kvantitatív kérdőív egy szignifikáns eredményt nyújtó kérdésére adott válaszok ezzel szemben arra utálnak, hogy a képzésben igenis fontosnak tartották (volna) a hallgatók, hogy részletesebb szakismereti tudást nyújtson egyes eljárások kapcsán. A kérdőív megfogalmazása azonban esetenként kérdéseket vet fel, ezért erre a problémára nem adható biztos válasz. A fókuszcsoportos interjúk egyik legmarkánsabb motívuma ehhez kapcsolódóan az volt, hogy a hallgatók túl rövidnek tartották a képzést, és úgy érezték, nem tudnak kellően elmélyülni bizonyos ismeretek elsajátításában.

A kutatás kvantitatív eredményeinek voltak tehát korlátai, de mindezek mellett az adatok gyűjtésének és feldolgozásának alapkonceptiója erős alapokon állt. Az attitűdváltozást mérő kutatások nagy többsége ugyanis összesített adatokon mért változásokat vizsgál, jelen kutatás kvantitatív adatfelvétele azonban – ha korlátozott számban is – egyenként követhető változásokat vizsgált. Azon eredmények tehát, amelyek kiállták a statisztikai tesztek próbáját, ebből a szempontból erős bizonyítéknak tekinthetők, különösen a kvalitatív vizsgálat támogató eredményeinek fényében.

Emellett azonban a kutatás eredményeinek korlátja és pontatlanságok lehetséges forrása, hogy a felvett kérdőív nem került előzetes tesztelésre, és nincs szakirodalmi előzménye sem, hanem kimondottan erre a képzésre lett kidolgozva. Különösen amiatt, mert a kérdőív indirekt módon mér attitűdöket, fennáll a veszélye, hogy a kérdések nem azt a mentális konstrukciót mérik, amelyre hivatottak. További kockázat, hogy a felmért attitűdök háttére előzetesen nem kutatott, nem tudni, hogy az ilyen jellegű attitűdök milyen struktúrájú és komplexitású gondolatrendszerek. Mindezek miatt nem állítható teljes bizonyossággal, hogy a kérdőív ténylegesen a kutatás szándéka szerinti attitűdöket méri fel.

Nem került tesztelésre az sem, hogy a kitöltők az eredeti szándéknak megfelelően értelmezik-e a kérdéseket. Ez különösen amiatt jelent kockázatot, mert gyakorlatiasnak tűnő, látszólag csupán a képzést értékelő kérdőív volt a lekérdezés kontextusa, és eközben pedig elvont jellegű koncepciókkal való egyetértésre kérdezt rá. Véleményünk szerint

fennáll annak kockázata, hogy egyes kérdéseket a kitöltők gyakorlatiasan értelmeztek, és valójában arra válaszoltak, hogy tapasztalataik szerint az érintett képzési elemek milyen minőségben valósultak meg (mintsem arra, hogy egyetértenek-e velük vagy sem).

A fentiek miatt a kvantitatív adatok érvényessége és megbízhatósága nem tekinthető kielégítő mértékben robusztusnak, bár mindenképpen erősíti a következtetések erejét, hogy a problémák a kérdőív bizonyos részeit nem érintették, illetve a kvalitatív adatok erősítették a kvantitatív felmérés bizonyos kulcsfontosságú elemeit.

Az összegzés végén említendő a képzés céljainak elérését legnagyobb eséllyel segítő javaslat: a hallgatók hosszútávú utánkövetése és támogatása közösségek, informális hálózatok és továbbképzések útján. Amellett, hogy ezzel a képzés rugalmasan alkalmazkodhatna a változó körülményekhez, és tovább erősíthetné a hallgatók szakmai tudását bizonyos részterületeken, a motiváció fenntartásához elengedhetetlen normatív közösséget is ápolná, növelve az integritás érdekében dolgozók kitartását és elköteleződését. Erre nagy szükség lenne, ugyanis a jogszabályok és a képzés által célzott szervezeti változások csak hosszú idő alatt fognak bekövetkezni.

9. IRODALOMJEGYZÉK

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010): *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York, Taylor & Francis.

Gregor Anikó – Pallai Katalin (2016): Kormánytisztviselői integritás-tréningek hatásosságának elemzése – 1. Rész: a validálás hiánya és fontossága. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2016/2, 4-25.

Gregor Anikó – Pallai Katalin (2017): Kormánytisztviselői integritás-tréningek hatásosságának elemzése – 2. Rész: a módszerben rejlő további lehetőségek. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2017/1, 70–88.

Pallai K., (2018): A feszített gubanc – Interdiszciplináris összegzés korrupcióelméletek és antikorrupciós stratégiák összefüggéseiről. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 2018. (megjelenés alatt)

Morse, J. M. (2003): Principles of mixed methods and multimethod research design. in: Tashakkori, A. – Teddlie, C. (szerk.): *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA: Sage: p. 189-208.

Pallai Katalin (2019): Összefoglaló a közigazgatás egyetemi és posztgraduális oktatásának módszertani elméleteiről. *Kézirat elbírálás alatt: Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*.

Petty, R. E., & Krosnick, J. A. (1995): *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Tormala, Z. & Rucker, D. D. (2018): Attitude certainty: Antecedents, consequences, and new directions. *Consumer Psychology Review* 1, 72-89.

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó: Nemzeti Közsolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó: Prof. Dr. Kis Norbert dékán
Címe: 1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:
Császár-Biró Anna

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-028-5 (PDF)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001
„Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek
nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében”
című projekt keretében készült.

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében készült.

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE