

Semler Alexander Günter

A Közszolgálati etika és integritás,
valamint az Integritásmenedzsment
tréningek tananyagainak felülvizsgálata



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.

Szerző:

Semler Alexander Günter

Olvasószerkesztő:

Császár-Biró Anna

Sorozatszerkesztő:

Dr. Klotz Péter

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. augusztus 16.

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.

Semler Alexander Günter

*A Közzolgálati etika és integritás,
valamint az Integritásmenedzsment
tréningek tananyagainak
felülvizsgálata*

NEMZETI KÖZZOLGÁLATI EGYETEM

BUDAPEST

TARTALOM

1. Előszó.....	6
1.1 Előzmények.....	6
1.2 Hipotézisünk.....	7
1.3 A tanulmány célja és felépítése.....	8
2. A Közszolgálati Etika és Integritás, valamint az Integritásmenedzsment képzések fókuszai, üzenetei, értékpreferenciái.....	9
2.1 Két irányba.....	9
2.2 Üzenetek.....	10
2.3 Értékpreferenciák.....	11
3. A tananyag felépítése, elméleti és gyakorlati keretrendszere. A képzések módszertana.....	13
3.1 A tananyag elméleti íve.....	13
3.2 A képzés gyakorlati és módszertani keretrendszere.....	17
4. A kutatás módszertana és menete.....	21
4.1 Fókuszcsoportos interjúk.....	21
4.2 Egyéni interjúk.....	23
4.3 A kérdező szerepe az adatfelvételi folyamat során, az adatfelvétel menete.....	26
5. A fókuszcsoportos és egyéni interjúk eredményei.....	27
5.1 A fókuszcsoportos felmérések összesített eredményei.....	27
5.2 A fókuszcsoportos felmérés eredményeinek értékelése.....	29
5.2.1. Elvárások és igények.....	29
5.2.2. A kurzuson tanultak használhatósága a hétköznapi szakmai, szervezeti élet során.....	30
5.2.3. Kevésbé hasznos, felesleges elemek a képzéseken ...	31
5.2.4. Hiányzó elméleti, gyakorlati elemek.....	32
5.2.5. A képzésen használt esetek, példák, filmek hasznossága.....	32
5.2.6. Képzési, továbbképzési igények.....	33
5.2.7. Egyéb témák.....	34
5.3 Az egyéni interjúk összesített eredményei.....	34
5.4 Az egyéni interjúk eredményeinek értékelése.....	37
5.4.1. A képzések alapértékei, céljai, üzenetei.....	37
5.4.2. A tananyagok elméleti része.....	37

5.4.3. A tananyag gyakorlati és módszertani szerkezete (esetek, példák, filmek, kiscsoportos, plenáris gyakorlatok).....	38
5.4.4. Egyéb témák.....	39
5.5 A fókuszcsoportos és az egyéni interjú adatfelvétel során kapott válaszokból leszűrt legfontosabb megállapítások összegzése	40
6. Saját meglátásaink: a tananyagok elemzése	43
6.1 A tananyag cél-, üzenet- és értékrendszere – saját meglátásaink szerint	43
6.2 A tananyag elméleti megközelítései	44
6.3 A tananyagban használt példák, esetek, metaforák, filmek, gyakorlatok.....	46
6.3.1. Példák és metaforák.....	46
6.4 Történetek, esetek.....	47
6.5 Filmek a tananyagban	49
6.6 A kurzusok gyakorlatai, oktatásmódszertana	51
7. Javaslataink a tananyag aktualizálásával, továbbfejlesztésével kapcsolatban.....	56
7.1 Stratégiai irányok.....	56
7.2 Elmélet	59
7.3 Példák és esettanulmányok	60
7.4 Filmek.....	63
7.5 Gyakorlatok, módszertan	64
7.5.1. A tréning terének tudatos használata	65
8. Összefoglalás.....	68
9. A tanulmányrészhez felhasznált források.....	70

1. ELŐSZÓ

1.1 Előzmények

Az integritás szemléletének közigazgatásba történő bevezetése 2007-2008-ban kezdődött, amelyhez az Állami Számvevőszék (ÁSZ) Twinning light című projektje teremtette meg a szakmai és módszertani alapokat. Az ÁSZ vezetésével 2011 őszén számos tréningrendszerű képzés zajlott le budapesti és vidéki helyszíneken „Korrupciós problémák kezelése integritásmenedzsment eszközökkel” címmel. A képzések tananyagának és módszertani útmutatójának elkészítésére, tesztelésére, a képzések megvalósítására és értékelésére a „Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritás alapú közigazgatási kultúra terjesztése” című ÁROP -1.2.4-09-2009-0002 számú projekt keretében került sor.

A 2012 áprilisában elfogadott 1104/2012 (IV.6) Korm. határozat jelezte a kormányzati szinten is megjelenő szemléletváltást az anti-korrupciós politikában.

Az ÁROP-1.1.21. számú, Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése című kiemelt projekt keretében, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, valamint a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem közös projektjében megalkotott Közzszolgálati etika és integritás, valamint Integritásmenedzsment tananyagok a 2013 augusztusától induló tréningrendszerű képzések szakmai és módszertani alapja.

A tananyag megalkotóinak célja az volt, hogy az egynapos Közzszolgálati etika és integritás képzések olyan alapfokú tudást szolgáltatassanak az állam- és közigazgatásban dolgozó szakembereknek, amely segítségével az érintett célcsoport tagjai az integritás fogalmát a közzszolgálati etika és értékrend kontextusában tudják értelmezni, a tréning üzenetét, tanulságait a napi gyakorlatba átültetni. A képzés tematikájának fontos eleme volt a korrupció okainak és következményeinek bemutatása is.

A két és fél napos Integritásmenedzsment képzés tematikája elsősorban (de nem kizárólag) közigazgatásban-államigazgatásban dolgozó közép- és felsővezetőket célzott meg. A tematika magában foglalta az egynapos képzések fogalmi térképét, de a tematikában

jelentős szerepet kapott az is, hogy az integritás eszköztára milyen módon alkalmazható vezetőként/menedzserként a szervezetben, hogyan lehet vezetőként olyan szervezeti kultúrát, szervezeti klímát kialakítani, amely segítségével az integritás foka növekszik, ugyanakkor az úgynevezett eltérülések (esetenként korrupció felé mutató) szervezeti folyamatok megfékezhetőek.

A képzések interaktív, a tréning módszertanát is magába foglaló jelleggel zajlottak és zajlanak jelenleg is. A tananyag megértését etikai problémákat felvető, eltérüléssel, integritássérüléssel, korrupciós folyamatokkal járó esetek bemutatása és feldolgozása segíti elő.

A tananyag 2013-as elkészülését követően a szerzők 2014-ben aktualizálták, kibővítették az egynapos, illetve a két és fél napos képzések forgatókönyvét. A két forgatókönyv ugyanarra a tananyag alapra épül, de más-más fókusszal. Az Integritásmenedzsment tananyag szerkesztésének része a vezetéssel, illetve az integritás alapú szervezeti kultúra fejlesztésével kapcsolatos megközelítéseknek is.

2014 óta releváns változás nem történt a tananyagokban. A projekt finanszírozás befejeztével a képzések a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem saját költségvetéséből finanszírozódnak. A tréningeket részben az egyetem tanárai, részben az egyetem által megbízott, a tematikában és a tréning módszertanában jártas szakemberek tartják meg, ciklikusan meghirdetett tanfolyamok keretében.

1.2 Hipotézisünk

A tananyagokban meglévő fogalmi térképek vélhetően továbbra is megfelelnek azoknak a magas szintű szakmai elvárásoknak, szakmai standardoknak, amelyek keretében a tananyagok 2013-2014 során elkészültek, illetve aktualizálásra kerültek. Ám elképzelhető, hogy a tananyagokban szereplő fogalmak egy részének újrhangolása, újraszűlyozása szükséges lehet az eltelt idő, a társadalomban és köz- és államigazgatásban történt változások, valamint a résztvevői kör átstrukturálódása miatt.

- Az elmúlt években történt változásoknak megfelelően a tananyagokban szereplő esettanulmányok kiegészítése, bővítése, újabb esettanulmányok beintegrálása szükségessé válhat.

- Mivel az Integritásmenedzsment tréningek résztvevői köre jelentősen megváltozott, emiatt vélhetően a résztvevői igények is változhattak (értsd: beosztott munkatársként mások a felelősségi körök, a menedzsment technikák átültetése a napi gyakorlatban emiatt nem, vagy csak elhanyagolható mértékben lehetséges).

1.3 A tanulmány célja és felépítése

Dolgozatunkban arra adunk választ, mennyire voltak helytállóak hipotéziseink a Közszolgálati etika és integritás, valamint az Integritásmenedzsment képzésekkel kapcsolatban.

Felvázzoljuk és elemezzük a tananyagok eredeti célkitűzéseit, üzeneteit és struktúráját. Részletesen kitérünk arra, milyen kutatási módszertant alkalmaztunk a vizsgálatok során, ezt követően elemezzük a kutatás eredményeit.

Az elemzett adatok ismeretében javaslatokat fogalmazunk meg azzal kapcsolatban, hogy véleményünk szerint a tananyagokat milyen irányokban és milyen mértékben érdemes tovább fejleszteni ahhoz, hogy a leendő résztvevők korszerű, naprakész tudáshoz jussanak a jövőben is.

A tanulmányunk alapjául szolgáló kutatások, interjúk 2018. április 12. és 2018. július 12. között zajlottak. Ezzel párhuzamosan történt meg a kutatási adatok elemzése.¹

Dolgozatunkat 2018 júliusában és augusztusában készítettük.

1 A kutatás szakmai megvalósításáért Semler Alexander Günter kutató, szociológus felelt. A kutatási folyamatok megszervezésében és felügyeletében Dr. Klotz Péter projekt szakmai vezető helyettes segédkezett.

2. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA ÉS INTEGRITÁS, VALAMINT AZ INTEGRITÁSMENEDZSMEN- T KÉPZÉSEK FÓKUSZAI, ÜZENETEI, ÉRTÉKPREFERENCIÁI²

2.1 Két irányba

Dr. Pallai Katalinnak és szerzőtársainak az volt a célja, hogy olyan multidiszciplináris tananyagot alkossanak meg, amely nem csak jogi és közigazgatás-tudományi alapokra épül, hanem a képzések során megjelennek a politológiai, közpolitikai, szociológiai, szociálpszichológiai, közgazdasági megközelítések is.

A korrupció okainak és következményeinek ismertetéséhez, az integritás fogalmának és jelenségvilágának felvázolásához olyan integratív keretrendszerre volt szükség, amely abban segítette a résztvevőket, hogy minél több megvilágításban lássanak rá a képzések témájára. Nyilván nem volt elvárt, hogy a résztvevők mélyebb előzetes tapasztalattal rendelkezzenek valamelyik tudományterületen, illetve a képzéseken tanított korrupciós és integritás megközelítésekben.

A 2013 későtavaszi és nyári elkészült, majd 2014-ben kiegészített, tovább fejlesztett tananyag két célcsoport-szintet célzott meg: a beosztott munkavállalókat, illetve a közép- és felső vezetést. A beosztott munkatársak esetében elsősorban az érzékenyítés volt a cél: a résztvevők ismerjék meg a korrupció és integritás fogalmi térképét, képesek legyenek arra, hogy a napi munkavégzés során felismerjék az etikai dilemmahelyzeteket, a korrupciós veszélyhelyzeteket és az integritás sérülését eredményező szervezeti, közösségi folyamatokat. A vezetők szintén átestek az érzékenyítési folyamaton, de esetükben jelentős hangsúlyt kapott az is, hogy pozíciójukban mit tehetnek az adott szervezet kultúrájának javításáért, milyen folyamatok mentén alkothatnak integritást erősítő stratégiákat, milyen vezetési stílus és hozzáállás segíti elő leginkább egy adott szervezet integritásának erősítését.

2 A jelenleg aktuális tananyagok alapján.

A tananyag készítői emiatt úgy döntöttek, hogy bár egy átfogó tananyagot készítenek, azonban ezt a tananyag bázist két képzési modulon használják majd: az egynapos, elsősorban beosztott munkatársaknak szóló Közszolgálati etika és integritás tréningen, illetve a két és fél napos, elsősorban vezetőknek szóló Integritásmenedzsment tréningeken.

A tananyag és módszertan tesztelése során egy-egy pilot képzésben részesültek politikai vezetők, valamint civil szervezetek vezetői is. Ezt követően a közigazgatás számos alrendszeréből, szervezeti típusából érkeztek fővárosi és vidéki középvezető és beosztott munkatársak a tréningekre.

2.2 Üzenetek

A tananyag üzenetei komplex módon jelennek meg a képzések során úgy, hogy a résztvevők a korrupcióval és integritással kapcsolatos jelenségek, folyamatok okait és következményeit világosan felismerjék.

- Ítélezés helyett megértés: a kurzusoknak nem célja a korrupcióba keveredett embereknek és csoportjainak elítélése, sokkal inkább a folyamatok tárgyilagos, szemlélődő alaphelyzetű felismerése és megértése.
- Döntések: minden korrupcióra hajazó, integritást sértő cselekedetben való részvételt döntés előz meg akkor is, ha ezek a döntések nem mindig tudatos szinten születnek meg. Ezért fontos megvizsgálni a döntéseink etikai, morális dimenzióit.
- A tananyag a korrupcióval mint az integritássérülés tünetével és mint mém jelenséggel foglalkozik, ezzel is elősegítve, hogy a résztvevők jobban megértsék a korrupció kialakulásának okait, jelenségvilágát.
- Az egynapos Közszolgálati etika és integritás képzések fókuszában az eltérülés, a korrupcióhoz hasonlatos, kedvezőtlen folyamatok felismerése és az etikai, morális dilemmák feloldásának lehetőségei állnak. A két és fél napos Integritásmenedzsment képzés mindezen túl arra is fontos hangsúlyt helyez, hogyan lehet tudatos stratégiával a nem kívánatos, integritást sértő, a korrupció kialakulását elősegítő folyamatokat megelőzni, illetve a szervezeti, közösségi integritást erősíteni, építeni.

- A szerzők fontosnak tartják, hogy a képzéseken nem *kamikaze* trenírozás zajlik. Nem cél, és nem is lehet cél alapjaiban felfordítani mindent, hanem folyamatos, tudatos tervezéssel és cselekedettel lehet a nem kívánatos szervezeti, közösségi folyamatokat visszaszorítani és az integritást erősíteni.
- Bár a tananyagban direkt módon ez nem szerepel, a szerzők és képzők többször utalnak rá a tréningeken (és néhányan az interjúk során is beszámoltak erről), hogy vannak olyan helyzetek, amikor a szervezeti integritás problémák megoldásában a vezetők nem partnerek. Fel kell hívni a résztvevők figyelmét arra, hogy a személyes integritásuk megőrzéséért, erősítéséért ilyenkor is nagyon fontos lépéseket tudnak tenni, ezzel csökkentve a kiszolgáltatottság érzésüket, erősítve önértékelésüket, önbecsülésüket.
- Az integritásról szóló képzések egyik legfontosabb üzenete, hogy szervezeti, közösségi integritást csak közösen, egymással összefogva, erős vezetői támogatás mellett lehet építeni.
- A jogszabályközpontú köz- és államigazgatási szektorból érkezett résztvevők számára tartott integritás témájú képzések során nagy hangsúlyt kap az is, hogy az integritás elsősorban értékeken alapul és ezt a szemléletet szükséges összeegyeztetni a már bevett, szabálycentrikus szervezeti működéssel. Szükségesek a korrupció megelőzését és szankcionálását szabályozó jogszabályok, de fontos, hogy preventív, tudatos tervezéssel és szervezéssel olyan integritás alapú szervezeti kultúrák jöjjenek létre, amelyekben jelentősen csökkenhet a korrupció és más, kedvezőtlen szervezeti tünetegyüttes kialakulásának valószínűsége.

2.3 Értékpreferenciák

A tananyagokban számos metafora, rövidebb és hosszabb, megtörtént esetet feldolgozó leírás, illetve gyakorlat segíti a résztvevőket abban, hogy az integritás alapú működés értékdimenzióit megértsék. Ezek az értékek abban támogatják a résztvevőket, hogy a képzésen megtapasztaltakat saját személyes és szakmai életükbe is képesek legyenek átültetni. Ilyen értékdimenzió például a tisztaság (érintetlenség), az összefogás, egymásra figyelés, a proaktív és támogató szervezeti

vezetés, a tervezett és hatékony szervezeti kommunikáció. A tananyag természetesen épít azokra az értékdimenziókra is, amelyek a köz- és államigazgatási szektorra hagyományosan jellemzőek, mint például magas szintű szaktudás, precizitás, hatályos jogszabályok ismerete és adekvát alkalmazása stb.

3. A TANANYAG FELÉPÍTÉSE, ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KERETRENDSZERE. A KÉPZÉSEK MÓDSZERTANA

Bár két képzésről van szó, valójában a két modul egy törzsanyagra építkezik, a korábban már említett hangsúlybeli különbségekkel. A Közszolgálati etika és integritás tréning eredetileg 8 órásnak indult, majd az időkeret 6 óra/képzési alkalomra csökkent. Az elsősorban vezetőknek szóló Integritásmenedzsment tréning 20 órás időkeretben zajlik 2013 óta úgy, hogy két teljes munkanapot és egy délelőttiöt érint, tehát 3 nap-tári napon keresztül folyik a képzés.

Mindkét kurzus úgy van felépítve, hogy a nagyjából másfél órás blokkok között rövidebb pihenőidők és egy hosszabb ebédszünet lett betervezve. A rendszerben van annyi rugalmasság, hogy az adott képzés vezetője és a résztvevők a forgatókönyvben megjelölt időkeretektől némileg eltérhetnek, a csoport szükségleteinek megfelelően, abban az esetben, ha a módosítások a képzéssel kapcsolatos minőségi elvárásokat nem veszélyeztetik.

A továbbiakban a két képzés elméleti, gyakorlati keretrendszerét és képzési módszertanát együtt tárgyaljuk, de kitérünk a különbségekre és elágazásokra is.

3.1 A tananyag elméleti íve

A képzések – a szükséges adminisztráció és bemutatkozások után – a tréning bevezetésével, cél- és üzenetrendszerének ismertetésével indulnak. Mivel a résztvevők aktivitására is nagyban építő, a frontális oktatásnál informálisabb szakmai tréningről van szó, a képzéseket vezető oktatók röviden beszélnek arról is, hogy miként zajlik majd le az adott kurzus. Ez azért is praktikus, mert általában a résztvevők egy része még nem járt korábban tréning módszertanú szakmai képzésen.

A tréningek abban is különböznek a hagyományos, frontális oktatástól, hogy a vezető rákérdez a résztvevők elvárásaira, igényeire is, majd technikai és pszichológiai szerződést köt a csoporttal. Ebben a

szerződésben a tréner vagy az oktató³, valamint a csoport megállapodik abban is, hogyan, milyen keretekkel, feltételekkel zajlik majd a tréning, mi a képző tréner vagy oktató, illetve mi a résztvevők feladata és felelőssége az egy, illetve két és fél napon.

Mivel a képzések témái (etikai dilemmák, szervezeti eltérülés, korrupció, integritás deficitok stb.) meglehetősen kényesek, a szerzők és képzők különösen nagy hangsúlyt fektettek arra, hogy a tréningeken bizalmi légkör alakuljon ki. Ez pedig csak akkor tud megvalósulni, ha a résztvevők biztonságban érzik magukat, abban a tudatban, hogy megnyilatkozásaik tartalma nem jut ki a tréning keretein kívülre: például saját vezetőik nem szereznek tudomást arról, hogy mit meséltek saját szervezeti, munka tapasztalataikról stb. Éppen ezért a bizalmi etikai szabály igen hangsúlyos az oktató vagy tréner és a csoport között kötött pszichológiai szerződésben.

A tematikus rész kifejtése előtt a trénernek vagy oktatóknak játékos, informális módon hangolják rá a résztvevőket a tréningre, ezzel is elősegítve az ismerkedést, oldódást. Bár ez a folyamat első látásra nem tűnik annyira relevánsnak, egy jól megtervezett és sikeres ráhangoló gyakorlat sokat segíthet abban, hogy a résztvevők megismerjék egymást, fejben és lélekben is megérkezzenek a képzésre, erősödjön a komfortérzetük. Mindennek hatására a csoport nyitottabbá és befogadóbbá válhat, ami sokat segíthet abban, hogy az egy, illetve két és fél napos képzések hatékonyan, sikeresen valósuljanak meg. Az ismerkedésre, ráhangolódásra nyilván a két és fél napos Integritásmenedzsment képzéseken több idő van.

Az ismerkedő, ráhangoló rész fontos eleme, hogy a tréner rövid történeteket mesél el azzal kapcsolatban, hogyan játszhatóak ki a szabályok, normák. A felolvasott történetek és megbeszélésük után mindkét kurzuson az etikai szabályokról, illetve az etikai rendszerek mentén kialakuló dilemmahelyzetekről esik szó. Az oktatók vagy trénernek arról

3 Azért használunk tréner vagy oktató megjelölést, mert nem minden képző kiképzett tréner is egyben. A tréneri szakmát egy hosszabb, legalább egy évig tartó, alapszintű önismereti modul is magában foglaló, szakképzés során lehet elsajátítani. Mivel az integritás témájú képzések szakmai tréningek és nem, vagy csak indirekt módon foglalnak magukban önismereti elemeket, ezeknek a képzéseknek a megtartásához nincs szükség mélyebb szintű, személyiségfejlesztési ismereteket is magában foglaló tréneri tudásra. Ettől függetlenül az oktatók egy része rendelkezik ezzel a tudással és néhányan szakképzett, adekvát végzettséggel rendelkező trénernek is egyben.

is beszélnek, mi történik akkor, ha egy adott szervezet és a szervezetben dolgozók értékrendje, viselkedése nem illenek egymáshoz (mérgező szervezet), illetve hogyan működnek a magas integritás szintű szervezetek (a szervezeti és dolgozói értékrend összhangban van, a szervezet saját vallott értékrendje szerint működik és a kitűzött célok felé halad stb.).

Az etikai dilemmák és a szervezeti-közösségi eltérülés jelenségvilágának megbeszélése után a tréningcsoport megalkotja saját demokrácia, korrupció és integritás definícióját. A szerzők kezdetektől fogva fontosnak tartották, hogy ne lexikális jellegű, nehezen értelmezhető, akadémikus magasságokba repítő fogalmak keletkezzenek, hanem olyanok, amelyek szubsztantívan (tartalmi, lényegi jelleggel), valós, helytálló tartalommal, de a csoport minden tagja számára érthetően definiálják a három szót. A tréneri vezetéssel, de a csoport aktív közreműködésével megalkotott munkadefiníciók olyan referenciapontok, amelyekre az adott képzés alatt bármikor lehet hivatkozni.

A szerzők a demokrácia fogalmát azért tartották fontosnak kiemelni, mert a korrupció és integritás jelenségvilágát nyilván itt, Magyarországon szükséges értelmezni. Magyarország társadalmi berendezkedése pedig polgári demokratikus értékrend mentén alakult 1989-től, így a különböző szervezeti, közösségi, társadalmi folyamatokat is ennek szellemében kell vizsgálni.

A fogalmi definíciók megalkotása, tisztázása után a korrupció kialakulásának társadalmi, politikai, gazdasági, lélektani, intézményrendszeri stb. okaival foglalkozik a kurzus, abból a célból, hogy a résztvevők képessé váljanak arra, hogy az eredeti céloktól eltérülő, morális, etikai szabályokat és normákat sértő, korrupcióra hasonlító vagy már de facto korrupciós működéseket felismerjék. A korrupció okainak megértését Döge község egykori tanácselnökének, majd polgármesterének korrupciós ügyéből készült esettanulmány segíti.

A korrupció okainak vizsgálatára a képzők arról beszélnek, milyen következményekkel jár, ha egy adott szervezetben, közösségben, társadalomban komolyan sérülnek a kontroll funkciók és a korrupció szabadon burjánzik, rendszeralkotó tényezővé válik, akár állam az államban társadalmi képleteket létrehozva.

Nyilván az egynapos képzéseken a téma kifejtésére, megbeszélésére jóval kevesebb idő van, mint a két és fél napos kurzusokon. A korrupció következményeit legplasztikusabban, komplexebben leíró dél-indiai

(gujarati) eset bővebb ismertetésére is csak az Integritásmenedzsment tréningeken van mód.

A korrupció jelenségvilágát bemutató rész után az oktatók/trénerek a korrupció megelőzésének, szankcionálásának történetéről, majd az integritás szemléletének kialakulásáról, az integritás paradigma fejlődéséről, térnyeréséről beszélnek.

Az integritás deficitek (sérülések) okait és következményeit taglaló modul bevezetéseként az oktatók különböző metaforák, rövid történetek segítségével mutatják be, mi történik egy szervezetben, közösségben, társadalomban akkor, ha azok eltérnek eredeti célkitűzéseiktől, értékrendszerüktől és egyre kiszolgáltatottabb, átláthatatlanabb, szét-tartó működést vesznek fel. Ezek a rövid példatörténetek – a szerzők meglátásai szerint – ahhoz járulnak hozzá, hogy a résztvevők több szempontból is rálássanak az integritás fogalmi térképére és jelenségvilágára.

A szervezeti, közösségi és személyes integritás sérülésének folyamatait az Integrity Action rövid játékfilmjeinek, valamint – opcionálisan – egy magyar rövidfilm levetítésével prezentálják az oktatók vagy a trénerek. A film(ek) megtekintését követően részletes elemzés következik, a tanulságok levonásával. Az egynapos képzéseken ebben az esetben is az a cél, hogy a résztvevők felismerjék az integritást sértő cselekedeteket és folyamatokat. A két és fél napos képzéseken több idő áll rendelkezésre arra, hogy a résztvevők beszéljenek saját tapasztalataikról és arról is, hogy a filmben szereplő beosztottak és vezetők helyében ők maguk milyen kiutakat, megoldásokat próbálnának keresni.

A tananyag szerzőinek fontos célja volt, hogy olyan külföldi és magyar esetet is bemutassanak a kurzusokon, amelyek sikeres integritásépítési algoritmusokat írnak le. Így került be a képzésbe Ronald MacLean Abaroa esete, aki Bolívia fővárosának, La Paznak polgármestereként mélyreható reformok, példaértékű kooperáció segítségével teremtett meg egy magas integritás szintű hivatalt. A szervezet kezdetben gazdasági, technikai, morális és lélektani értelemben egyaránt romokban hevert és a várossal együtt a korrupció és bűnözés melegágya volt.

A tananyag 2014-es kiegészítésekor a képzés új, ezúttal magyar esettanulmánnyal bővült. Ez a tanulmány a Budapest 1. számú Körzeti Földhivatal (jelenleg: Budapest Főváros Kormányhivatala XI. Kerületi Hivatala) történetét dolgozza fel. A hivatal korábban nehézkesen, nehezen átláthatóan, bürokratikusán, több ponton is korrump módon működött. Egy tudatos vezetői stratégia segítségével azonban komoly változás állt

be a hivatal működésében: a szervezet működése transzparenssebbé, olajozottabbá vált, jelentősen csökkent az ügyek intézésének ideje, minimálisra csökkent a korrupciós kockázat, a hivatal integritása releváns mértékben erősödött.

Az egynapos Közzszolgálati etika és integritás tréning a földhivatali esettel zárul. A két és fél napos Integritásmenedzsment képzésben helyet kapott az adaptív vezetés elmélete és gyakorlata is. Az eredetileg beosztott munkatársaknak szóló egynapos képzésen az integritás alapú szervezeti kultúraépítés folyamatáról, a szervezeti változásokkal kapcsolatban megjelenő támogató és fékező erőkről ugyan esik szó, de csak érintőlegesen, az integritás témáját keretező jelleggel.

A két és fél napos képzéseken a szervezeti kultúraépítéssel, a szervezeti változások során fellépő ellenállásokkal, a szervezeti integritás felett történő (vezetői) örököséssel kapcsolatos témák nagyobb hangsúlyt kapnak, hiszen az Integritásmenedzsment tréning eredetileg első-sorban vezetők számára lett kifejlesztve.

Bár a képzések fókuszja a szervezeti integritás, a tréningeken szó esik a személyes integritásról is: mit tehet az egyén, ha úgy érzi, hogy integritása sérül, kiszolgáltatott helyzetbe kerül, manipulálják, megfélemlítik őt stb. Az egyéni stratégiák megbeszélésére a két és fél napos képzéseken természetesen lényegesen több idő van.

Mindkét kurzus egy oktatói szakmai összegzéssel, majd a tréning közös értékelésével zárul. Az értékelési folyamat során a résztvevők rövid visszajelzéseket tesznek azzal kapcsolatban, mennyiben teljesült a képzéssel kapcsolatos elvárásuk, mit tartottak érdekesnek, figyelemreméltónak, esetleg mi nem tetszett nekik vagy mit hiányoltak a tréning tematikából.

3.2 A képzés gyakorlati és módszertani keretrendszere

A szerzők kezdetektől fogva arra törekedtek, hogy a hagyományos, frontális oktatási metodikához képest lazább, informálisabb képzési metódust fejlesszenek ki. Mivel a korrupció megelőzése, kezelése, integritás-építési témák átadása feltételezi, hogy a befogadó résztvevői közeg szemléletváltozáson is átesik, a tananyag készítői fontosnak tartották, hogy a kurzusokon ne csak kognitív, hanem érzelmi síkon is mozogjanak a hallgatók. Az érzelmi motiváció, bevonódás, szembesülés stb. fontos feltétele annak, hogy a kívánt szemléletváltozás megtörténjen

és tartós maradjon, valamint a tanultak mélyebben és időtállóan vésődjenek be.

Mindennek szellemében olyan tananyag készült, amely számos egyéni és kiscsoportos gyakorlatot, moderált-facilitált vitalehetőségeket tartalmaz, a résztvevők aktivitására, gondolataira, véleményére is hangsúlyosan építve.

Dr. Pallai Katalin és szerzőtársai egy előzetes tréning-módszertani felkészítő folyamathoz kapcsolódva olyan gyakorlatsort hoztak létre, amely nem csak kognitív, hanem affektív (érzelmi) síkon is elősegítik a tananyag üzeneteinek, tartalmának befogadását.⁴ A gyakorlatsor 2014-ben tovább bővült. A tematika az alábbi főbb gyakorlatokat tartalmazza:⁵

Bevezető, ismerkedő, ráhangoló gyakorlat BINGO szelvényvel, illetve más, kreatív eszközökkel. Cél: ismerkedés, ráhangolódás, oldódás, bizalmi légkör megteremtése.

Dilemmagyakorlatok, két székes argumentációval: a plenáris munka során megtörtént vagy valós elemekre épülő esetek segítségével a résztvevők saját bőrükön, modellált helyzetben tapasztalják meg az etikai dilemmákkal járó kognitív diszsonanciát, értékkonfliktusokat. A gyakorlat tanulságai mentén a résztvevők könnyebben megértik, mi történik abban az esetben, ha egy hibás döntés vagy döntéssorozat mentén az egyéni, szervezeti, közösségi integritás sérül.

Jó, optimális csoport működését modellező egyéni és plenáris feladat, amely során a résztvevők – saját élményeikre alapozva – közösen írják össze, hogyan működik egy magas integritás szintű csoportközösség. Ez a feladat eredetileg a két és fél napos képzések elejére került és opcionálisan alkalmazták a kurzust vezető trénernek, oktatók. Alternatívaként egyes esetben az amerikai Kurt Lewin vezetési ideáltípusokat modellező csoportkísérleteire alapozó, 1967-ben készült Módszerek című magyar tudományos kisfilm kerül(t) levetítésére és feldolgozásra. A Mérei Ferenc pszichológus által vezetett, óvodáscsoportokon végzett

4 Természetesen ismételtlen fontos hangsúlyoznunk, hogy a tanulmányban említett két kurzus műfaja szakmai tréning, amelyek fókuszában elsősorban szakmai fejlesztés áll, az önismereti-személyiségfejlesztő hatás egy hasznos melléktermék.

5 A tananyag szerzői szabad mérlegelési, döntési lehetőséget adtak a trénernek, oktatóknak arra, hogy az adott gyakorlatokat az aktuális résztvevők igényeinek, szükségleteinek megfelelően súlyozzák, alkalmanként egy-egy gyakorlatot kihagyva, vagy az adott témarészt megértését támogató, a tréning elméleti keretrendszeréhez kapcsolódó új gyakorlatot alkalmazva.

korabeli kísérletsorozat azt modellezte, hogyan hatnak a különböző vezetési stílusok a csoportok működésére. A film tanulságai elsősorban a demokrácia és integritás témaköréhez köthetőek.

A dögei polgármester korrupciós ügyével kapcsolatos kiscsoportos és plenáris gyakorlatsor, amely keretében a kurzusvezető és a csoport együtt elemzi a korrupciós folyamatok egyéni és közösségi lélektani, társadalmi, szervezeti, intézményi okait, valamint azt, miként lehet a korrupciós kockázatok valószínűségét csökkenteni.

A szervezeti, közösségi eltérést metaforikusan leíró rövid példázatok felolvasása, esetenként a csoporttal történő eljátszása. Ezek segítségével a résztvevők ismételtén megtapasztalhatják, mi zajlik le egyéni, közösségi, szervezeti, társadalmi szinten, ha az érintett aktorok az eredeti célkitűzéseiktől, etikai és normarendszerüktől eltérnek, és egyre inkább függőségi helyzetbe kerülnek.

Az Integrity Action Te csak végzed a dolgod című filmjének megtekintése. A film főhősnője belső ellenőrként dolgozik egy kormányhivatalban. A hivatal vezetője olyan feladattal bízta meg az ellenőrt, amely során komoly szakmai, etikai, morális dilemmák merülnek fel egyéni, szervezeti, közösségi szinten.

Az oktatófilm gyakorlatilag az integritás deficitek állatorvosi falova, plasztikusan mutatja be az eltérés, kiszolgáltatottság, értékkonfliktusok, személyes és szervezeti konfliktusok, korrupciós folyamatok világát. A résztvevők beazonosítják a filmben szereplő integritás deficiteket és az elkészült lista segítségével, a tréner/oktató szakmai vezetésével közösen vonják le a film tanulságait és gondolkodnak arról, hogy analóg szervezeti helyzetekben milyen lehetőségei lehetnek a munkatársaknak arra, hogy a káros jelenségeket jelezzék.

Ritkán, de az Integritásmenedzsment tréningeken olykor vetítésre kerül az Integrity Action egy másik, az egészségügyi szektorban játszódó, egy gyógyszer-értékesítéssel kapcsolatos korrupciós ügyet feldolgozó filmje is, de ezt csak speciális esetekben vetítik le az oktatók (például ha az adott csoport összetétele olyan, hogy a filmben feldolgozott eset tanulságai jelentős tudástöbblettel, szakmai haszonnal járhatnak).

Integritásépítési gyakorlat a La Paz-i polgármesteri hivatal, illetve a Budapest 1. számú Körzeti Földhivatal eseteire alapozva. A résztvevők részben kiscsoportban, részben plenárisan dolgozzák fel a történeteket úgy, hogy kimenetként integritásépítő algoritmusok születnek meg. A gyakorlatok célja, hogy a résztvevők képessé váljanak a helyzet-

felismerésre és arra, hogy egy integritási deficitekkel szabdalt szervezetben meg tudják fogalmazni az első néhány legfontosabb, legszükségesebb döntést. Ezek a feladatok nyilván elsősorban a vezetőként dolgozó résztvevőket tudják aktivizálni, mivel ők a legtöbb esetben több rálátással és ráhatással rendelkeznek egy adott szervezet folyamataira.

A tréner által moderált, facilitált, adott résztémához rövid, tanulságos diskurzusok, viták köthetőek, amelyek elősegítik a tananyag élményszintű elsajátítását.

Egyéb, az eredeti tananyagban nem szereplő, de szükség esetén használható kisfilmek, kreatív, tematikus gyakorlatok kerülhetnek elő.

További, nem, vagy csak részben tematikus rövid gyakorlatsorok szerepelhetnek, amelyek növelik a résztvevők energiaszintjét, kreativitás-szintjét, elősegítik a ráhangolódást és a fókuszálást.

A képzések tematikája úgy került összeállításra, hogy minden másfél órás blokkban vannak interaktív, a résztvevőket aktivizáló szakaszok, feladatok. A képzések általában úgy zajlanak, hogy a résztvevők körbe ülnek, az asztalok a termek szélére vannak kitéve. Ez a tréning térszerkezet megkönnyíti a résztvevők aktivizálását, bevonását.

4. A KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS MENETE

A kutatás során kvalitatív, interjú módszerrel kérdeztünk meg résztvevőket úgy, hogy 3 alkalom Közszolgálati etika és integritás tréning, illetve szintén 3 alkalom Integritásmenedzsment tréning után a résztvevők egy részéből fókuszcsoportot képeztünk és a tréning tartalmával kapcsolatban tettünk fel kérdéseket nekik. A csoportos interjúkkal párhuzamosan 15 fővel – oktatókkal vagy trénerekkel, illetve integritás szakértőkkel – egyéni interjúkat készítettünk. A fókuszcsoportos és egyéni interjúk során született válaszokat jegyzőkönyvekben összesítettük. Az interjúk feldolgozása és elemzése után átolvastuk a két kurzus törzsanyagát, a törzsanyaghoz tartozó esettanulmányokat, megnéztük az Integrity Action filmjeit, valamint a tananyagban szereplő magyar kisfilmet is. Így egy viszonylag teljes képet kaptunk a tananyag jelenlegi szerkezetéről, a tananyag tartalmával kapcsolatos résztvevői és oktatói véleményekről.

4.1 Fókuszcsoportos interjúk⁶

A kutatásnak nem volt célja az előadók/tréner munkájának elemzése és értékelése.

A kutatás során arra kerestük a választ, hogy az egynapos, illetve két és fél napos tréningek mennyiben reflektálnak a résztvevők kérdéseire, igényeire ma, 2018-ban. Szükség van-e arra, hogy a tananyagot aktualizálja az Egyetem (felhasználva, beépítve a témában szakértő kutatók, képzők tapasztalatait) vagy elegendő, ha a meglévő tanagra, tudásbázisra, eszköztárra alapozva – az adott képzést megtartó képzők/trénerek súlyoznak, aktualizálnak – a csoport összetételének függvényében (a jelentkezők küldő szervezete és státusza már a képzés előtt ismert).

⁶ A csoportos adatfelvételre ugyan a *fókuszcsoportos felmérés* terminust használjuk, valójában a klasszikus, hagyományos fókuszcsoportoknál rövidebb folyamatokról van szó.

A fókuszcsoportos felmérések során 6 alkalommal, összesen 34 főt kérdeztünk meg, az alábbi témák/kérdések mentén:

1. Milyen elvárásokkal, kérdésekkel érkeztek a képzésre?
2. Melyek azok a szakmai megközelítések, technikák, tanulságok, amelyeket a leginkább tudják hasznosítani a szakmai életükben? A tréning tematikája milyen mértékben segített a napi munka során fellépő etikai, szakmai, integritás dilemmák megválaszolásában?
3. Milyen tartalmi elemeket, technikákat, megközelítéseket tartottak kevésbé hasznosnak, feleslegesnek a tréning során?
4. Mit hiányoltak a tematikából?
5. A tréning során használt esettanulmányok, filmek mennyire segítettek a tananyag megértését?
6. Milyen, a tréning témájához direkt vagy indirekt módon kapcsolható további képzéseken vennének még részt szívesen a résztvevők?
7. Egyéb témák, amelyre nem kérdeztünk rá külön, de a fókuszcsoport tagjai felvetették és a kutatás szempontjából releváns.

A felmérés nem volt reprezentatív, a fókuszcsoportok spontán álltak össze.⁷ Az adatfelvételek ideje körülbelül 40 perc volt, a csoport létszámának, illetve az esetlegesen felmerülő újabb szempontok/témák függvényében. A fókuszcsoportos interjúkra az egynapos Közszolgálati etika és integritás tréningek, illetve az Integritásmenedzsment tréningek zárása után közvetlenül került sor, abban a tréningteremben, amelyben az adott képzés is lezajlott. A beszélgetéseket Semler Alexander Günter kutató moderálta és jegyezte. Az adatfelvételkor számolnunk kellett azal is, hogy a fókuszcsoportban résztvevőkre még hat a tréning, kognitív és affektív szinten is, emiatt egyes esetben a tréning lezárása után hagyunk arra egy kis időt, hogy az alanyok át tudjanak hangolódni a fókuszcsoportos beszélgetésre. Az nyilván nem lehetett elvárás, hogy a megkérdezett résztvevők *leüledett* állapotban vegyenek részt az interjún, hiszen a tananyag kognitív és érzelmi feldolgozása egy több hónapos folyamatot igényel.

7 Ilyen kis elemszám esetében a státuszra, intézménytípusra, regionális szempontokra stb. történő reprezentativitás sem tudna teljesebb képet adni arról, hogy a közigazgatásban dolgozó, valamelyik integritás képzésen részt vett beosztott vagy vezető munkatársak általában hogyan vélekednek a kurzus tananyagáról.

A fókuszcsoportos adatfelvételekre az alábbi időpontokban került sor:

- 2018. április 12. Integritásmenedzsment tréning 3. napja;
- 2018. április 17. Közzszolgálati etika és integritás tréning;
- 2018. április 24. Közzszolgálati etika és integritás tréning;
- 2018. május 11. Integritásmenedzsment tréning 3. napja;
- 2018. május 15. Közzszolgálati etika és integritás tréning;
- 2018. június 15. Integritásmenedzsment tréning 3. napja.

4.2 Egyéni interjúk

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a kínálati oldal szakemberei hogyan tekintenek rá ma, 2018-ban a 2013-ban készült és 2014-ben kibővített tananyag elméleti, gyakorlati és módszertani szerkezetére: szükségesnek tartják-e módosítani, bővíteni a tananyagot, és ha igen, milyen irányokban és mértékben.

Olyan oktatókat, tréneket, integritás szakértőket kerestünk meg, akik részt vettek a Közzszolgálati etika és integritás, valamint Integritásmenedzsment kurzusanyagok kitalálásában, szakértésében, oktatásában. Néhányan még ma is tartanak egy, illetve két és fél napos képzéseket.⁸ Az alábbi szakemberekkel készültek személyes interjúk (a nevek mellé csak a képzések szempontjából releváns funkciókat írjuk le):

- Dr. Bokor Tamás, egyetemi adjunktus: részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, elsősorban Integritásmenedzsment képzéseket tart;
- Prof. Dr. Harai Dénes, egyetemi tanár, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, elsősorban Közzszolgálati etika és integritás képzéseket tart;
- Krauss Ferenc Gábor, HR főreferens: Közzszolgálati etika és integritás képzéseket tart;

⁸ Semler Alexander Günter szociológus kutató, ennek a tanulmánynak az egyik szerzője szintén részt vett a tananyagok módszertani fejlesztésében, majd a tréningek tesztelésében, értékelésében, később pedig számos tréninget tartott meg, elsősorban Integritásmenedzsment témában. Ebben a kutatásban elsősorban nem saját tapasztalataira hagyatkozott, hanem a résztvevők és oktatók tapasztalataira, visszajelzéseire.

- Dr. Rigó Attila, Rektori Hivatalvezető: az ÁROP-1.1.21. számú, „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt szakmai vezetője volt a Közzszolgálati Egyetemen, jelenleg Közzszolgálati etika és integritás kurzusokat tart;
- Dr. Klotz Péter, projekt szakmai vezető helyettes, a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” projektben részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, a tananyag több esettanulmányát ő jegyzi, jelenleg oktatóként tart órákat integritás témában;
- Dr. Gyorgyevics Miklós, mesteroktató, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, jelenleg Integritás-menedzsment képzéseket tart;
- Dr. Molnár Katalin, egyetemi docens, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, jelenleg elsősorban Integritás-menedzsment kurzusokat tart;
- Dr. Belényesi Emese, egyetemi docens, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, jelenleg Közzszolgálati etika és integritás képzéseket tart;
- Dr. Zsolt Péter, egyetemi docens, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, aktívan dolgozott a tananyag megírásán szerzőként, jelenleg oktatóként tart órákat integritás témában;
- Dr. Krémer András, főiskolai tanár, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban. Jelenleg oktatóként tart órákat integritás témában;
- Dr. Bajnok Andrea, adjunktus, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, elsősorban Integritás-menedzsment képzéseket tartott korábban;
- Dr. Gregóczy Etelka, egyetemi docens, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, elsősorban Integritás-menedzsment képzéseket tart;
- Dr. Nagy Balázs Ágoston, szakértő, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, több anyaga is szerepel a kurzustematikában;

- Dr. Síklaki István, nyugalmazott egyetemi tanár, részt vett a tananyag- és oktatás-módszertani fejlesztési folyamatban, az egyik kitalálója és vezetője volt az integritás tanácsadó képzés rendszerének, számos Integritásmenedzsment képzést, valamint integritás témájú órát tartott meg, tanulmányokat írt, számos esetben nyilatkozott a témával kapcsolatban;
- Dr. Domschitz Mátyás, nyugalmazott egyetemi docens, integritás témában tart órákat.

Az egyéni interjúk elkészítése során az alábbi kérdéseket tettük fel:

- Mennyire tartja összességében ma, 2018-ban hatékonyak, átadhatónak a 2013-2014-ben készült Közzszolgálati etika és integritás, illetve Integritásmenedzsment tananyagot (szemlélet, üzenet, küldetés aspektusból)?
- Hogyan vélekedik a tréning tartalmi szerkezetéről? Szükséges-e központilag⁹ változtatni a tananyag elméleti részén? Ha igen, milyen témákban?
- Hogyan vélekedik a tréning gyakorlati szerkezetéről? Szükséges-e központilag változtatni a tananyagban felsorakoztatott esettanulmányokon (beleértve az írott anyagokat és a filmeket)? Ha igen, milyen területeken és módon?
- Hogyan vélekedik a tréning módszertani keretrendszeréről? Szükséges-e az oktatás-módszertanon központilag változtatni? Ha igen, milyen területeken?
- Egyéb olyan témák, amelyekre direkt módon nem kérdeztünk rá, de a válaszadó megemlítette és a kutatás szempontjából releváns lehet.

A kutatás folyamán 13 alkalommal személyes interjú készült, 2 esetben pedig telefonon történt meg az adatfelvétel. Az interjúk időtartama nagyban függött a válaszadók közlékenységétől is, az átlagidő körülbelül 35 perc volt.

A személyes interjúk zárt térben, általában a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem Ménesi úti épületében vagy az interjúalany munkahelyén, 2 esetben pedig telefonon keresztül készültek.

⁹ Itt arra gondoltunk, hogy véleménye szerint szükséges-e komolyabb, mélyre hatóbb változtatásokat eszközölni, tervezett módon.

4.3 A kérdező szerepe az adatfelvételi folyamat során, az adatfelvétel menete

A fókuszcsoportos és egyéni interjúk alkalmával az előző fejezetekben részletezett témaköröket érintettük, de nem mechanikus sorrendben, formában, hanem lazább, informálisabb szerkezetben. A beszélgetések során a kérdező olyan kulcsszavakat és kulcsmondatokat jegyzett le, amelyek a kutatási hipotézis szempontjából relevánsak voltak.

A tervezéskor felmerült az is, hogy az interjúk felvételekor diktafont használunk, de ezt az ötletet végül elvetettük, mivel a kutatás célja, terjedelme ezt nem indokolta.

A fókuszcsoportos adatfelvételek egyik nehézsége volt, hogy a résztvevők – kiválva a tréningcsoportból – még sokszor továbbgörgettek a tréning dinamikáját. Előfordult, hogy a tréning végén felmerült témák, érzületek bekerültek a beszélgetésbe, ami olykor elvitte a fókusz az adatfelvétel eredeti céljáról. Ezekben az esetekben a kérdező munkatársnak udvarias, de határozott módon kellett fellépnie azért, hogy a kutatás eredeti céljai megvalósuljanak.

A kérdezőnek úgy kellett felvetnie az adott kérdés- és témacsoportokat, hogy ezzel az összes résztvevőt aktivizálja, bevonja. Ez nem mindig volt egyszerű feladat. A válaszadók – főleg a két és fél napos tréningek után – sokszor már fáradtak voltak, siettek és ez elterelte a figyelmüket. Nagyobb fókuszcsoport esetében pedig megesett, hogy vita alakult ki a válaszadók között, amit moderálni volt szükséges.

Az egyéni interjúk során a kérdező feladata általában egyszerűbb volt, mivel csak egy válaszadóra kellett figyelnie. Komoly redundancia a legtöbb esetben nem lépett fel, csupán fizikai zajok zavarták meg a beszélgetést egy-egy esetben, de ezek hatása sem volt jelentős.

Az interjút készítőnek arra kellett figyelnie, hogy a beszélgetés strukturált, informatív, de egyben laza szerkezetű is legyen. Az oktató/tréner válaszadók többsége meglehetősen nyitottan kommunikált és számos tapasztalatot megosztott velünk. A sok információ között a kutatás szempontjából nem mindegyik közlés volt releváns, ezért – szükség esetén – a beszélgetést a kutatási ívnek megfelelő mederbe kellett visszaterelni.

Általánosságban elmondható, hogy a 6 fókuszcsoportos és 15 egyéni interjú oldott, az adatfelvétel céljainak megfelelő légkörben zajlott le. Komolyabb szervezési vagy kommunikációs problémák – egy esetet leszámítva – nem merültek fel.

5. A FÓKUSZCSOPORTOS ÉS EGYÉNI INTERJÚK EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben részletezzük, hogy az adott kérdés- és témacsoportokra milyen válaszok érkeztek és a válaszok mennyire voltak hangsúlyosak.

Egy kérdéskörben egy résztvevő akár több választ is megfogalmazhatott, tehát az összesítésbe egy válaszadó többször is bekerülhetett. Ebben a kutatásban nem tulajdonítunk jelentőséget annak, ha a fókuszcsoporthoz tartozó felmérés során valaki egy adott kérdésre nem válaszolt. Az egyéni interjúk esetében a válaszadók általában az összes kérdésre válaszoltak. Az interjúk végén használt *egyéb téma* kategória viszont elsősorban az egyéni interjúk esetében gyakran üres halmaznak bizonyult.

5.1 A fókuszcsoporthoz tartozó felmérések összesített eredményei

Mivel nem érzékeltünk releváns különbségeket az egynapos Közszolgálati etika és integritás, illetve a két és fél napos Integritásmenedzsment tréningek utáni fókuszcsoporthoz tartozó adatfelvételen kapott válaszok között, az eredményeket összevont módon publikáljuk.

1. kérdés: Milyen elvárásokkal, kérdésekkel érkeztek a képzésre?

- Személyes, nem online alapú képzést akartak választani: 11 válasz.
- Megismerni és megérteni a korrupció és integritás fogalmát: 11 válasz.
- A továbbképzésért járó kredit miatt: 8 válasz.
- Gyakorlati példák a korrupcióval és integritással kapcsolatban: 4 válasz.
- Érdeklődést vált ki a tréning témája: 2 válasz.
- Ajándékozással kapcsolatos etikai dilemmák: 2 válasz.

2. kérdés: Melyek azok a szakmai megközelítések, technikák, tanulságok, amelyeket a leginkább tudják hasznosítani a szakmai életükben? A tréning tematikája milyen mértékben segítette a napi munka során fellépő etikai, szakmai, integritás dilemmák megválaszolásában?

- Aképzés logikája, felépítése – a magyarázó ábrákat is beleértve – segíti a káros folyamatok felismerését: 19 válasz.
- A magyar és külföldi esettanulmányok, filmek tanulságai: 14 válasz.
- Az etikai dilemmagyakorlat tanulságai: 9 válasz.
- A Budapest 1. számú Körzeti Földhivatal esete mint jó példa az integritásépítésre: 3 válasz.
- A szabályalapú és érték alapú működés közötti különbség megértése: 1 válasz.

3. kérdés: Milyen tartalmi elemeket, technikákat, megközelítéseket tartottak kevésbé hasznosnak, feleslegesnek a tréning során?

- Részben elavult adatokat, eseteket felesleges használni a képzéseken: 2 válasz.
- Az etikai dilemmagyakorlatokat nem kellene egynapos képzésen használni, mert túl meredek: 1 válasz.
- Túl sok a gyakorlat a képzésen: 1 válasz.

4. kérdés: Mit hiányoltak a tematikából?

- Új, naprakész esetek, filmek: 18 válasz.
- Előre megírt szerepgyakorlatos esettanulmányok: 5 válasz.
- Több magyar példa, eset: 4 válasz.
- Naprakész, friss adatok, ábrák: 4 válasz.
- A szervezeti kommunikációs zavarok miatt fellépő integritás problémák témája: 4 válasz.
- Több, korrupcióval kapcsolatos büntetőjogi megközelítés: 2 válasz.
- Integritás példák a multinacionális cégek világából: 2 válasz.
- Több külföldi példa, eset: 2 válasz.
- Több egyéni feladat: 2 válasz.
- A képzésen használható munkafüzet: 2 válasz.

5. kérdés: A tréning során használt esettanulmányok, filmek mennyire segítették a tananyag megértését?

- Az összes megkérdezett résztvevő (34 fő) úgy nyilatkozott, hogy a magyar és külföldi esetek, példák, filmek szemléletesek voltak, segítették a megértést. Gyakorlatilag minden válaszadó egyben azt is jelezte, hogy új esetekre, filmekre is szükség van.

6. kérdés: Milyen, a tréning témájához direkt vagy indirekt módon kapcsolható további képzéseken vennének még részt szívesen a résztvevők?

- Stresszkezelés, konfliktuskezelés, burnout megelőzés: 23 válasz.
- A két és fél napos Integritásmenedzsment tréningre épülő folytatás: szupervíziós módszerrel, saját esetek feldolgozásával, jó gyakorlatok felsorakoztatásával: 9 válasz.
- Szervezeti információáramlást támogató, fejlesztő tréning: 3 válasz.
- Szervezeti integritást erősítő csapatépítés: 2 válasz.
- Időgazdálkodás tréning: 2 válasz.

7. kérdés: Egyéb témák, amelyre nem kérdeztünk rá külön, de a fókuszcsoport tagjai felvetették és a kutatás szempontjából releváns:

- Transzparenssebb, kevésbé bürokratikus információszolgáltatás az Egyetem részéről a közigazgatási szervezetek felé: 6 válasz.
- Az egyéni szükségletekhez, élethelyzetekhez rugalmasabban illeszkedő időkeretek és időmenedzsment a tréningeken: 1 válasz.

5.2 A fókuszcsoportos felmérés eredményeinek értékelése

5.2.1. Elvárások és igények

A válaszok között hangsúlyosan megjelent az a szempont (11 válasz), hogy jelenléti képzésekről van szó. Szinte mindegyik fókuszcsoportban jelezték a válaszadók, hogy számukra az online kurzusok személytelenebbek és számukra a személyes jelenlét, találkozás megkönnyíti a tananyag megértését, mindezen túl kicsit ki is tudnak kapcsolni a napi rutinból a képzéseken. Bár a tréningek meglehetősen intenzívek és a

résztevők főleg a két és fél napos képzések után gyakran el is fáradnak, a személyes, informális stílus más szempontból mégis pihentetően hat a válaszadók jelentős részére.

Bár a válaszadók körülbelül ötöde járt már integritás témájú képzésen, illetve előzetesen többen tájékozódottak már a korrupció és integritás témájával kapcsolatban, 15 fő válaszolt úgy, hogy számára az egyik legfontosabb elvárás a korrupcióval és integritással kapcsolatos elméleti (11 válasz) és gyakorlati (4 válasz) megközelítések (megismerése) voltak.

8 válasz szólt arról, hogy fontos tényező volt az is, hogy a továbbképzésért kreditpontok járnak. Ez a szempont – a kutatás során – a vártnál kisebb hangsúllyal jelent meg a válaszok között, pedig tapasztalataink szerint egyes képzéseken a résztvevők túlnyomó hányada kiemelten hangsúlyozza ezt a motivációt is. A kredit elvárás talán azért sem volt most annyira hangsúlyos, mivel a fókuszcsoportokban az összes résztvevő körülbelül harmada képviseltette magát, és feltételezhetően azok maradtak ott a felméréseken, akik motiváltabbak is voltak és nem csak a kredit számított, hanem nagy hangsúlyt kapott a kurzusok szakmai tartalma is.

A résztvevők gyakran számolnak be arról is, hogy vezetői nyomásra jelentek meg az egynapos, illetve két és fél napos képzéseken, és ez főleg kezdetben alulmotiváltságot eredményez. A fókuszcsoportos alkalmakon ez a tényező csak marginálisan volt jelen, de feltételezzük, hogy a fókuszcsoportok bázisát képező 6 tréningkurzuson több olyan résztvevő is lehetett, akik nem önszántukból jelentkeztek a képzésre, hanem azért, mert küldték őket.

Ugyancsak fel szokott merülni a képzéseken, hogy a hallgatók egy része azért is jött, mert nem talált más részvétel alapú kurzust az Egyetem kínálatában. A 6 alkalom fókuszcsoportos munka során ez a tényező szintén csak marginálisan volt jelen.

5.2.2. A kurzuson tanultak használhatósága a hétköznapi szakmai, szervezeti élet során

19 válasz azt tükrözte, hogy a tréning tananyag felépítése logikus szerkezetű, a tartalma pedig érthető volt. Mindezek segítségével a válaszadók most már könnyebben felismerhetik az integritást sértő, az eredeti céloktól eltérő, korrupcióra hasonlító szervezeti-közösségi folyamatokat, jelenségeket.

A kurzusok során ismertetett és feldolgozott eseteket, példákat, filmeket 14 válaszadó tartotta kiemelten fontosnak, hasznosnak, tanulságosnak.

A két válaszkategória alapján elmondható, hogy a megkérdezettek jelentősebb hányada elméleti és/vagy gyakorlati szinten kifejezetten hasznosnak tartotta a képzést.

Be kell vallanunk, hogy eredetileg több konkrét megfogalmazásra számítottunk. Az eredményekből is kiderül, hogy a második kérdésben a válaszok inkább általánosan dicsérik a tematikát és viszonylag kevés olyan válasz érkezett, amely konkrétumot mutat. A 34 válaszadóból 9 fő emelte ki az etikai dilemmagyakorlat hasznosságát, tanulságait, 3 fő tartotta hasznosnak, hogy megismerhette a Földhivatal esetét és 1 fő pedig azt hangsúlyozta ki, hogy végre érti a különbséget a szabályalapú és értékalapú működés között.

Az általánosító válaszokat igyekeztünk persze pontosítani, de a válaszadók valóban sokszor nem tudtak konkrét válaszokkal szolgálni (nem csak a második kérdéssel kapcsolatban). Véleményünk szerint ennek törvényszerű kognitív és lélektani okai lehetnek. Egy intenzív képzés befejezése után közvetlenül az esetek többségében még kavarnak a tanultak a résztvevők fejében, ahogy erre korábban már utaltunk. Ez az intenzív, sokszor nem is tudatos belső dinamika és az érthető kognitív és fizikai fáradtság megnehezítheti, hogy a megkérdezettek konkrétan és fókuszáltan tudjanak válaszolni.

Tehát amennyiben ezt a kapacitások és erőforrások lehetővé teszik, érdemes a volna résztvevőket három-hat hónap, vagy akár hosszabb időtávban nyomon követni és megkérdezni arról, milyen megközelítéseket, technikákat, tanulságokat tudtak beépíteni a szakmai, (esetleg) privát életükbe.

Ebben a rövid kutatásban nyomon követéses interjúkra most nem volt lehetőségünk a résztvevők esetében.

5.2.3. Kevésbé hasznos, felesleges elemek a képzéseken

A válaszadók többsége nem fogalmazott meg olyan kritikát, amely a képzések tartalmi minőségét, hasznosságát komolyabban megkérdőjelezte volna. A kritikák többsége inkább arra vonatkozott, hogy a tematika egyes elemei elavultak, új adatokra, esetekre, filmekre lenne szükség. 24 olyan válasz érkezett, amelyben konkrétan megfogalmazódott az újítás, aktualizálás igénye.

5.2.4. *Hiányzó elméleti, gyakorlati elemek*

A válaszok többsége (18 fő) arra utalt, hogy a megkérdezettek általában leginkább az új, naprakész eseteket, példákat, filmeket hiányolják a tematikából. Abban erőteljesen megoszlott a válaszadók véleménye (a megkérdezett szakértők esetében is egyébként), hogy inkább új magyar vagy inkább új külföldi példák lennének-e hasznosabbak.

Az egyik két és fél napos Integritásmenedzsment tréning utáni fókuszcsoporton a megkérdezett 11 fő közül 5 fő kifejezetten jónak tartaná, ha előre megírt dramatikus szerepgyakorlatok is lennének az integritással kapcsolatos tréningeken. Többen úgy nyilatkoztak, hogy mindez – saját élmény fókusszal – még közelebb hozná a tréning tartalmi részét a résztvevőkhöz, és a szerepgyakorlatok jobban elősegítenék a kívánt attitűd változást. Szociálpszichológiában, csoportdinamikában tapasztalt szakemberekként ezt a felvetést igazolni tudjuk. Egyes esetekben a szerepgyakorlatok valóban sokat segíthetnek abban, hogy a résztvevők mélyebb szinten el tudják sajátítani a képzések üzenetrendszerét, elméleti és gyakorlati megközelítéseit. A szerepgyakorlatok bevezetéséhez és feldolgozásához azonban sok időre és a résztvevők nyitottságára van szükség. Egy 6 órás, nagyon sűrű és intenzív érzékenyítő Közszolgálati etika és integritás képzésen erre valószínűleg nincs is mód, csak a hosszabb idejű és mélyebb ívű Integritásmenedzsment tréningeken.

A többi fókuszcsoportos adatfelvétel során a szerepgyakorlatokkal kapcsolatos igény nem, vagy csak marginális szinten jelent meg.

5.2.5. *A képzésen használt esetek, példák, filmek hasznossága*

A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a résztvevők túlnyomó része kifejezetten hasznosnak, használhatónak tartotta a tréningeken ismertetett és feldolgozott eseteket, példákat, illetve az Integrity Action Te csak végzed a dolgod című filmjét, annak ellenére, hogy – ahogy erre már többször utaltunk – a válaszadók jelentős hányada újítana. Az ötödik kérdéskörben a résztvevők többsége ismételten jelezte, hogy szükség van új magyar és/vagy külföldi közigazgatási példákra, filmekre. Csak érdekességként jegyezzük meg, hogy az egyik felmérés során két válaszadó kifejezetten hasznosnak tartotta, hogy külföldi multinacionális cégek pozitív integritás példáit is tanítsák a kurzusokon.¹⁰

10 Az integritás paradigma eredetileg ebben a szektorban kezdett formálódni.

Mivel az aktualizálás igénye a fókuszcsoportos felmérések során rendszeresen és releváns mértékben fogalmazódott meg, ezzel a kérdéssel vélhetően behatóbban is kell majd foglalkozniuk az Egyetem illetékes szakembereinek.

5.2.6. Képzési, továbbképzési igények

Nem csak a fókuszcsoportos adatfelvételi folyamatban, hanem az elmúlt hat évben tartott integritás témájú képzéseink során is gyakran szóba került a résztvevők munkahelyi leterheltsége, amely számos stressz- és konfliktushelyzettel jár. A meg nem oldott konfliktusok következményeként pedig gyakran tovább nő az érzelmi terhelés és stressz, amely nehéz, mérgező szervezeti klíma kialakulásához vezethet. Mindez természetesen erőteljesen alááshatja az adott szervezet-közösség integritását is.

A 6 fókuszcsoportos felmérés során 23 válaszadó jelezte, hogy szükségük lenne stressz- és konfliktuskezelés tréningekre, burnout megelőzését, kezelését segítő képzésekre. További 3 fő venne részt szívesen szervezeti kommunikáció-fejlesztő tréningen és 2 válaszadó olyan csapatépítésen, amely egyben a szervezeti integritás tudatos erősítéséről is szól. Mivel ezek a témák erőteljesen összefüggenek, kumuláltuk a válaszokat: 28 olyan kurzusjavaslat érkezett, amelyben a szervezeti, közösségi, egyéni kommunikáció fejlesztésén van a hangsúly. Mindez indirekt módon, de releváns mértékben kapcsolódik az integritás témaköréhez.

9 fő javasolta, hogy az Integritásmenedzsment képzéseknek legyen emelt szintű folytatása, amely során integritásépítéssel kapcsolatos további jó gyakorlatokat, technikákat lehetne megtanulni. 2 fókuszcsoportban az is felmerült, hogy ezeken a továbbképzéseken a résztvevők saját eseteiken is dolgozhatnak (legyen szó etikai problémákról, szervezeti eltérületről, korrupciós esetekről, integritás problémákról stb.). Nyilván ehhez már mélyebb bizalmi légkör szükséges, ezért szupervíziós megközelítés elsősorban a már összeszokott csoportokban tudna hatékonyan működni. A továbbképzésen nagyobb hangsúlyt kapna az egymástól történő tanulás.

5.2.7. *Egyéb témák*

A válaszadók többsége nem említett olyan plusz témaköröket, amelyekre eredetileg nem kérdeztünk rá. Egy olyan terület volt, amire többen is kitértek és 6 fő konkrétan is problémaként definiált: ők úgy tapasztalják, hogy az egyetemi képzési kínálati rendszer lassú, nem átlátható.

5.3 Az egyéni interjúk összesített eredményei

Az alábbiakban az általunk feltett 5 kérdésre érkezett válaszokat összesítjük.

A kérdések már eleve összetettek voltak, ezért érdekesebb inkább kérdéscsoportokról, témacsoportokról beszélnünk. Egy adott kérdéskörben egy megkérdezett szakember több részválaszt is adhatott. Mivel az interjúkon mindig csak 1 fő interjúalany volt jelen, az összesítésben a fő megjelölést használjuk.

1. kérdés: Mennyire tartja összességében ma, 2018-ban hatékonynak, átadhatónak a 2013-2014-ben készült Közszolgálati etika és integritás, illetve Integritásmenedzsment tananyagot (szemlélet, üzenet, küldetés aspektusból)?

- A képzések célrendszere, üzenetrendszere, értékrendszere ma is helytálló: 14 fő.
- Szükséges bővíteni, aktualizálni a tananyagot: 8 fő. Ebből 2 fő gondolja úgy, hogy mélyrehatóbb, a képzés egész szerkezetét érintő változtatásokra van szükség.
- A képzések célcsoportrendszerét újra kell gondolni: 2 fő.

2. kérdés: Hogyan vélekedik a tréning tartalmi szerkezetéről? Szükséges-e központilag változtatni a tananyag elméleti részén? Ha igen, milyen témákban?

- A képzés elméleti tartalmi része megfelelő ma is: 7 fő. Ebből 2 fő jelezte, hogy szerinte semmit nem kellene változtatni a tananyagban.
- Diasort aktualizálni kell: 7 fő. Ebből 1 fő jelezte, hogy jelentős rövidítésre, egyszerűsítésre lenne szükség.

- A képzéseken az egyének felelősségéről, szerepéről, értékeiről többet kellene beszélni: 3 fő.
- A korrupciótörténeti rész már nem megfelelő, módosítani, aktualizálni, bővíteni szükséges: 2 fő.
- Az integritás leíró képlet nem megfelelő, nehezen értelmezhető: 2 fő.
- Aktuálpolitika áthallások ne szerepeljenek a tananyagban: 2 fő.
- Az integritás deficitok okai és következményei konfliktus aspektusból is jelenjenek meg (néhány dia segítségével): 1 fő.
- A demokrácia definíciójához európai példákat is érdemes lenne használni: 1 fő.
- Az internetes korrupció jelenségéről is beszélni kellene: 2 fő.
- Online szimulációs rendszerek használata a korrupció fogalmának megtanításakor: 1 fő.

3. kérdés: Hogyan vélekedik a tréning gyakorlati szerkezetéről? Szükséges-e központilag változtatni a tananyagban felsorakoztatott esettanulmányokon (beleértve az írott anyagokat és a filmeket)? Ha igen, milyen területeken és módon?

- Szükség lehet új filmekre is a meglevők mellett:¹¹ 5 fő.
- Fontos lenne új magyar és európai példákat is lejegyezni:¹² 7 fő.
- Új esettanulmányokra van szükség (mindegy, hogy magyar vagy külföldi történeteket dolgoznak fel): 6 fő.
- Nincs szükség érdemi változtatásokra: 4 fő.
- Érdemes lenne az integritás témáját bevezető külföldi metaforákat újra gondolni, esetleg új, könnyebben érthető metaforákat (is) alkalmazni: 3 fő.
- A gujarati esettanulmány egyszerűsítésére, újragondolására lenne szükség: 3 fő.
- Érdemes lenne új magyar ügyfélszolgálati példákkal is dolgozni: 1 fő.
- Olyan új filmekre lenne szükség, amelyek mélyebb szinten mutatják be az integritás problémákat: 1 fő.

11 Nagyon megoszlottak arról a vélemények, hogy a magyar vagy külföldi filmek jobbak. Előfordult, hogy ebben a kérdésben a megkérdezett szakemberek sem tudtak egyértelműen dönteni.

12 A legtöbb olyan válaszadó, aki új magyar példák lejegyzetelését támogatja, az támogatja az európai példák, jó gyakorlatok lejegyzetelését és fordítva. Emiatt a két kategóriát együtt szerepeltetjük.

- Az etikai dilemmagyakorlathoz további új eseteket is kellene még írni: 1 fő.
- A tananyag tematikájának, adatainak, eseteinek évenkénti nyomon követése, gondozása, aktualizálása: 1 fő.

4. kérdés: Hogyan vélekedik a tréning módszertani keretrendszeréről? Szükséges-e az oktatásmódszertanon központilag változtatni? Ha igen, milyen területeken?

- A tréningek módszertani szerkezete megfelelő, a résztvevők kedvelik: 12 fő.
- Több kreatív, csoportgyakorlat jó lehet: 4 fő.
- Érdemes lenne olyan gyakorlatokat is alkalmazni, amelyek jobban megvilágítják az emberi gondolkodás, viselkedés mintázatait és a kommunikációs aspektusokat: 1 fő.
- Több online eszköz felsorakoztatására lenne szükség a képzéseken (például kvíz feladatokhoz): 1 fő.

5. kérdés: Egyéb olyan témák, amelyekre direkt módon nem kérdeztem rá, de a válaszadó megemlítette és a kutatás szempontjából releváns lehet

- Újra kellene gondolni a képzések időkeretezését: 2 fő.
- Szívesen részt veszek a fejlesztési folyamatban, amennyiben a tananyagok aktualizálására, bővítésére sor kerül: 1 fő.
- Fontos lenne arról beszélni és döntést hozni, hogy a rendszer szintű korrupcióról kell-e és hogyan szükséges a képzéseken beszélni: 2 fő.
- Meg kellene hívni az integritásmentoring tréningekre az integritás tanácsadók főnökeit, hogy megismerjék, miről is szól, milyen kihívásokkal, felelősséggel jár ez a munka. Ezzel lehetne támogatni az integritás tanácsadók ügyét és ez jó hatással lehetne a szervezeti folyamatokra is: 1 fő.
- Az új, fiatal közigazgatási vezetők egyre gyakrabban gondolhatják, hogy nekik már nem éri meg elmenni a két és fél napos Integritásmentoring képzésekre, mert ez nem járul hozzá saját személyes karrierjükhöz. Ez egy káros folyamat és jól tükrözi a közigazgatás szakmai értelemben vett kiüresedését: 1 fő.

5.4 Az egyéni interjúk eredményeinek értékelése

5.4.1. *A képzések alapértékei, céljai, üzenetei*

Az oktatók, trénerek, szakértők szinte kivétel nélkül úgy vélekednek, hogy a tananyag eredeti célkitűzései, üzenet- és értékrendszere ma is aktuális. Abban viszont nagy volt a véleménykülönbség, hogy a tananyagot milyen mélységig kell átdolgozni. 2 válaszadó vélekedett úgy, hogy a mélyreható változtatások a képzések céljait is érinthetik amiatt, mert az elmúlt 5 évben jelentős változások történtek a magyar társadalomban, így a köz- és államigazgatásban is.

A szakértők körülbelül fele gondolja úgy, a tananyag tartalmi szerkezetén komolyabb szinten kell változtatni, a többiek kisebb változtatásokat, aktualizálást, az eszköztár bővítését (új esetek, példák, filmek, módszerek beiktatásával) javasolják.

Bár az interjúk során többen is kitértek arra, hogy az Integritás-menedzsment képzéseket már csak elvétve látogatják vezetők, valamint előfordul, hogy valaki két vagy akár három alkalommal is elvégzi ugyanazt a képzést, mindössze 2 interjúalany javasolta azt, hogy a képzések célcsoportrendszerét újra kellene gondolni.

5.4.2. *A tananyagok elméleti része*

A megkérdezett szakértők fele jelezte, hogy az adatok aktualizálásán túl szükséges, időszerű a képzés elméleti alapjait magába foglaló diasor aktualizálása, bizonyos pontokon akár egyszerűsítése is. A szakértők közül csak kevesen (2 fő) gondolják úgy, hogy valójában nincs szükség az elméleti részek aktualizálására, bővítésére.

Az interjúk során azt is tapasztaltuk, hogy a válaszadók sokszor saját tudományterületük szempontjából szeretnék a tananyagot bővíteni, legyen szó kommunikációs, szociálpszichológiai, pszichológiai stb. aspektusról. Ez persze érthető, ugyanakkor a válaszok összesítése után még nem mutatkoznak meg lehetséges fejlesztési irányok. Vélhetően tehát szükség lesz arra, hogy a kurzusanyagok fejlesztésében és a képzések megtartásában érintett szakemberek egyeztessenek egymással, amennyiben az Egyetem érintett szakmai vezetése a tananyagok aktualizálása mellett dönt.

5.4.3. *A tananyag gyakorlati és módszertani szerkezete (esetek, példák, filmek, kiscsoportos, plenáris gyakorlatok)*

A megkérdezettek többsége azon az állásponton van, hogy szükséges a tréningeken használt esettanulmányok, példák, filmek frissítése. Ennek a folyamatnak a kiterjedtségéről, irányairól azonban mindenki máshogy vélekedik. Van, aki csak apróbb változtatásokat javasol, ha vannak jobb esetek. Mások az esetek és az ehhez kötődő gyakorlatok teljesebb körű újragondolását javasolják.

Mindezek mellett abban is különböznek a vélemények, hogy a külföldi vagy inkább a magyar példák, esetek segítik jobban a megértést. A külföldi példákat támogatók között van, aki nem köti kontinenshez a példák, esetek származását, mások elsősorban európai példákat látnának szívesen a tematikában, mert az európai példák sokkal közelebb állnak a magyar gondolkodáshoz, kultúrához.

Voltak olyan válaszadók is (2 fő), akik szerint minden példa, eset jó, mert ezek csupán eszközei annak, hogy a tematika üzeneteit megértessek a hallgatósággal.

A válaszokból ugyanakkor az is kiderül, hogy a szakértők szerint a tematikában aktuálisan szerepeltetett esetek, példák, filmek is hatékony módon segítik a korrupció és integritás fogalmi térképének és jelenségvilágának a megértését.

A Közzszolgálat etika és integritás, valamint az Integritás-menedzsment képzéseken az oktatók többsége az Integrity Action Te csak végzed a dolgod című filmet használják az integritás deficitekkel kapcsolatos problémák, folyamatok megértéséhez. Az Integrity Action másik, egészségügyi szektorban játszódó filmjét csak ritkán vetítik le, elsősorban azokban az esetekben, ha az adott tréningcsoport összetétele, igényrendszere ezt indokoltá teszi (például egészségügyet felügyelő kormányzati szervből érkező résztvevők esetén).

A két külföldi film mellett van egy magyar, az Egyetem által készített kisfilm is, amely egy projekt teamben zajló viszontagságos, az integritást aláásó folyamatot mutat be. A magyar filmet alkalmanként szintén használják a kurzusvezetők, ám többen is jelezték, hogy a film minősége technikai értelemben alacsony színvonalú, érdemes lenne ezen javítani (a filmet mi is megnéztük, és valóban azt tapasztaltuk, hogy a filmkockák ugrálnak, ez zavaró, eltereli a figyelmet).

A szakértők kisebb hányada jelezte, hogy az integritás témáját bevezető metaforák szerintük nehezen értelmezhetőek a magyar kultúrában. Voltak oktatók, akik pedig ennek pont az ellenkezőjét állították. Kutatási szempontból ezen a részterületen szintén nem tudunk konkrét irányokat bemutatni. Mi azon a véleményen vagyunk, hogy az oktató abban az esetben használja az adott megközelítést, ha azt érti, elfogadja, és ennek következtében hitelesen képes a metafora mögött húzódó üzenetet átadni a hallgatóságának.

A válaszadók kivétel nélkül úgy vélik, hogy a két kurzushoz használt oktatás-módszertani (tréning) keret teljesen megfelelő. Az informális, a résztvevőket több ponton is aktivizáló módszert az oktatók és a hallgatók is kedvelik. Csak elvétve fordul elő, hogy egyes résztvevők idegenkednek a tréning módszertantól.

A megkérdezett szakértők harmada (5 fő) konkrétan jelezte, hogy fontos lenne a tréningek gyakorlati eszköztárát bővíteni: szerepgyakorlatokkal, kommunikációs gyakorlatokkal, online eszközökkel végezhető feladatokkal stb.

Az érintett oktatóknak, trénereknek érdemes lehet erről is egyeztetniük, mert egy kreatív folyamatban hasznos, érdekes és a résztvevőket aktivizáló, a tananyag tartalmát még több szempontból megvilágító új gyakorlatok szülehetnek.

5.4.4. *Egyéb témák*

A kutatás szempontjából két véleményt tartunk érdemesnek hangsúlyozni:

Az interjúkon 2 fő konkrétan jelezte azt az igényét, hogy mélyre hatóbban, alaposan újra kellene gondolni a tréningek üzenetrendszerét abból a szempontból, hogy a kurzusokon mit kezdjenek a rendszerszintű korrupció jelenségvilágával, amely jelen van a magyar társadalomban, a 2013-ban készült törzsanyagban erről nem esik szó. Indirekt módon további szakértők is említették ezt a kérdéskört. Volt köztük olyan válaszadó, aki azt javasolta, hogy külföldi példákkal lenne érdemes a rendszerszintű korrupciót bemutatni (lásd gujarati példa, csak újabb és közelebb), hogy elkerülhetőek legyenek az aktuálpolitikai áthallások.

Mások azon a véleményen vannak, hogy a rendszerszintű korrupció olyan jelenség, amely a résztvevők hatókörén kívül, jóval az ő szintjük felett van, éppen ezért ezzel a témával nem is érdemes behatóbban foglalkozni, legfeljebb említés szinten.

A másik vélemény a célcsoport újragondolásának igényével kapcsolatos. Gyakorlatilag mindegyik interjú során szóba került, hogy a résztvevők nem elhanyagolható hányada többször is elvégzi ugyanazt a képzést, elsősorban azért, mert nem talál más, számára érdekes, hasznos képzést, illetve szüksége van a továbbképzésért járó kreditekre.

Az eredetileg kifejezetten vezetőknek szóló két és fél napos Integritásmenedzsment képzésekre vezetők már csak ritkán járnak. A tananyagban található menedzsment tematikák éppen ezért át sem adhatók, hiszen egy beosztott munkatársnak a vezetési ismeretek a legtöbb esetben nem adnak új, használható szempont- és eszközrendszert (kivéve, ha vezetői kinevezés előtt áll).

Érdemes lenne tehát a képzések lehetséges célcsoportrendszerét újragondolni, és az egyetemi képzési rendszert alkotó, irányító munkatársakkal együttműködve kialakítani egy olyan szisztémát, amely plasztikusabban reagál a közigazgatási szervezetekben dolgozók képzési igényeire, miközben elejét veszi annak, hogy egy adott résztvevő ugyanazt a kurzust többször (akár háromszor!) végezze el. Úgy véljük, a mostani célcsoport célzási metódus már nem tartalmaz stratégiai tudatosságot és fennáll a veszélye annak, hogy ez a kurzusok presztízsét komolyan erodálja.

5.5 A fókuszcsoportos és az egyéni interjúk adatfelvétel során kapott válaszokból leszűrt legfontosabb megállapítások összegzése

Az alábbi táblázatban azokat a – tananyaggal kapcsolatos – legfontosabb visszajelzéseket foglaljuk össze, amelyeket a résztvevők, illetve a szakértők, oktatók adtak válaszaikban. Olyan szempontokat, véleményeket összegzünk ebben a fejezetben, amelyek a leghangsúlyosabban jelentek meg a felmérések során, és amelyek mentén a leginkább egyetértés volt a résztvevők, illetve szakértők között.

Az egy sorban szereplő témák összetartoznak. Amelyik cella üresen marad, ott nem jelentek meg fajsúlyos vélemények.

A Közszolgálati etika és integritás, valamint az integritás-
menedzsment kurzusok tananyagainak felülvizsgálata

A TANANYAG ERŐSSÉGEI	A TANANYAG FEJLESZTENDŐ PONTJAI	KONKRÉT JAVASLATOK
A cél-, érték- és üzenetrendszer helytálló, aktuális ma is.		
A tananyag elméleti, logikai rendszere érthető, jól átadható.	A tananyag egyes adatai elavultak: például statisztikai adatok változtak, nemzetközi egyezményekben is változások álltak be stb.	A tananyag elméleti részének aktualizálására szükség lehet, hogy naprakész információkkal lehessen dolgozni a képzéseken.
Jelenléti képzésről van szó, ami személyesebb, mint az online kurzusok. Segít kicsit kikapcsolni a hétköznapi rutinból, stresszből.		Továbbképzés igények, amelyek az integritásra is hatnak: stresszkezelés-kiegészítés megelőzés, konfliktuskezelés, szervezeti kommunikáció. Jó lenne, ha volna a két és fél napos Integritás-menedzsment képzésnek folytatása: jó gyakorlatok, eszközök elsajátításával, saját esetek szupervíziós feldolgozásával stb. Sok válaszadó jelezte, hogy fontos lenne az is, hogy – a képzési paletta bővítésén túl – javuljon és átláthatóbbá váljon az Egyetem képzések meghirdetésével, menedzselésével kapcsolatos kommunikációja.
A tananyag elméleti részét támogató diasor ma is segíti a megértést.	A diasor néhány ponton nehezen értelmezhető. Sok benne az összefoglaló rész.	A diasort érdemes lehet bizonyos pontokon egyszerűsíteni – a jobb érthetőség kedvéért.

A Közszolgálati etika és Integritás, valamint az integritás-
menedzsment kurzusok tananyagainak felülvizsgálata

A TANANYAG ERŐSSÉGEI	A TANANYAG FEJLESZTENDŐ PONTJAI	KONKRÉT JAVASLATOK
<p>A képzéseken szereplő esettanulmányok és példák plasztikusan, hatékonyan támogatják a megértési folyamatokat. Legnépszerűbb esetek a Budapesti 1. számú Körzeti Földhivatal története, illetve a dögei korrupciós eset.</p>	<p>Az esettanulmányok egy része már kissé elavult. Például a dögei eset nem feltétlenül ad minden területen válaszokat a mai magyar korrupciós jelenségekkel kapcsolatban. A La Paz eset régi és külföldi.</p>	<p>Új esettanulmányok, példák írása hasznos lehet – a meglévők mellett. A magyar gondolkodáshoz közelebb álló európai és magyar történetek jobban segíthetik a megértést.</p>
<p>A Te csak végzed a dolgod című film hitelesen és érthetően mutatja be a szervezeti és személyes integritást sértő folyamatokat.</p>		<p>Érdemes lenne új európai és magyar tanfilmeket is szerepeltetni a kurzusokon.</p>
<p>A kurzus nagy erőssége a résztvevői aktivitásra épülő, a résztvevők véleményeire, meglátásaira alapozó szemlélet és gyakorlat.</p>		<p>Érdemes lenne még több gyakorlatot (esetleg szerepgyakorlatokat is) alkalmazni a képzéseken</p>
<p>A tréningeket bevezető etikai dilemmagyakorlatok sokat segítenek abban, hogy a résztvevők könnyebben felismerjék ezeket a döntési dilemmahelyzeteket saját munkahelyükön. Oktatás- és tréningmódszertani szempontból: a gyakorlatsor a legtöbb esetben bemozgatja a résztvevőket és ez jótékonyan hat a csoportok működésére. Ez elősegíti, megkönnyíti a tanulási folyamatokat.</p>		<p>További új dilemmahelyzeteket is érdemes lenne összegyűjteni, portfóliót képezve a régi és új esetekből. Ebből a gyűjteményből az oktatók vagy trénernek az adott kurzuson megjelenő igényekhez, elvárásokhoz igazodva tudnának kiválasztani eseteket.</p>

6. SAJÁT MEGLÁTÁSAINK: A TANANYAGOK ELEMZÉSE

Az előző fejezetben a Közszolgálati etika és integritás, valamint az Integritásmenedzsment tananyagokkal kapcsolatban kapott résztvevői és szakértői válaszokat elemeztük. Ebben a fejezetben saját meglátásainkat írjuk le:¹³

A fókuszcsoportos és egyéni interjúk elkészítése és elemzése után újraolvastuk, és azok szerint a szempontok szerint vizsgáltuk meg a dokumentumokat, amely szempontok szerint az interjúk során is dolgoztunk:

- A tananyag cél-, üzenet- és értékrendszere;
- A tananyag elméleti keretrendszere, tartalma (megközelítések, diasor, adatok stb.);
- A képzéseken használt példák, metaforák, esetek, filmek;
- A tananyag oktatási módszertana.

6.1 A tananyag cél-, üzenet- és értékrendszere – saját meglátásaink szerint

Az oktatók úgy indítják a képzést, hogy kihangsúlyozzák: a kurzuson nem felelősöket, bűnbakokat keresnek. A képzés egyik fő célja, hogy a hallgatók megértsék, mi történik egy dilemmahelyzetben, egy korrupcióra hajazó interakcióban, egy integritást sértő szervezeti folyamatban stb. Mindehhez higgadt, elemző hozzáállásra van szükség.

Fontos üzenet, hogy ezek a kellemetlen élet- és munkahelyzetek gyakorlatilag bárkivel megeshetnek, bárki kerülhet kiszolgáltatott helyzetbe. Ezért is szükséges a vádaskodásmentes, megértő hozzáállás.

13 Semler Alexander Günter kutató szociológus és tréner, ennek a tanulmánynak az egyik készítője két projektben, számos integritás témájú kurzust megtartott, beosztott és vezető munkatársaknak 2011 óta. Az ebben a projektben vizsgált tananyagokat ismeri, hiszen jelen volt a készítési folyamatban és ő maga is számos alkalommal használta a tananyag diasorát, az esettanulmányokat, példákat, filmeket.

A szerzők a korrupciót mint egy súlyos integritás deficit tünetét értelmezik. Olyan tünetet, amely a sérült integritás egyik legdestruktívabb jelzője.

A tananyagból világosan kiderül, hogy a kurzusok célja az etikai dilemmák, korrupció és integritás fogalmi térképének megismerése, az etikai dilemmahelyzetek, korrupciós folyamatok és integritás sérülést előidéző szervezeti, közösségi, személyes folyamatok felismerése.

A tananyagokban többször is szó esik arról, hogy az integritás fogalma elsősorban értékekhez, normákhoz köthető. Részben preventív eszköz is, hiszen egy tudatosan tervezett és fenntartott integritás alapú működés jelentősen csökkentheti a korrupció kialakulásának valószínűségét.

Saját szakmai véleményünk az, hogy a tananyag eredeti célkitűzései, üzenetei, megközelítései ma is aktuálisak.

A résztvevői oldalon történt átstrukturálódásra ugyanakkor stratégiai választ érdemes adni, de mindez a tananyag keretein kívül áll.

A tananyag üzenetei érthetőek, függetlenül attól, hogy beosztott vagy vezető munkatárs van jelen egy adott képzésen.

6.2 A tananyag elméleti megközelítései

A két képzéshez egy diasor tartozik. A szerzők a tananyag oktatói, tréneri betanításának folyamatában többször is kihangsúlyozták, hogy a 139 kockából álló diasor opcionálisan használandó és nem is feltétlenül szükséges minden kockát levetíteni. A kurzusvezetőnek kell megterveznie, hogy az adott egy, illetve két és fél napos kurzuson a résztvevőknek milyen diákat akar megmutatni. A diasor tartalmazza ugyan a törzsanyagot, de a tananyagot más felületeken is (például flipchart használatával) át lehet adni a hallgatóságnak.

Tapasztalataink szerint a diasornak oktatói szempontból főleg a kurzusok elindulásakor volt nagy jelentősége, hiszen ez a frissen kiképzett kurzusvezetőknek segít könnyebben orientálódni, az adott témarészeket súlypontosítani.

A rutin megszerzésével az oktatók már sokkal magabiztosabban tudnak arról dönteni, hogy egy adott képzésen melyik diát vetítik ki, és melyik dia tartalmáról beszélnek inkább csak szóban.

Véleményünk szerint a diasor igen információgazdag, viszont bizonyos pontokon ez az információgazdagság már zavaró is lehet. Az etikával, demokráciával, korrupcióval, integritással kapcsolatos definíciók világosak, ám a fogalmakat és a fogalmakhoz kötő jelenségvilágot leíró ábrák nem feltétlenül érthetőek mindenki számára. Ez zavaró lehet, főleg, ha az oktató sem érti teljesen, mit is lát a dián.

Példaként említenénk a 17. diát (Korrupciós fogalmi térkép), amely sűrű szövegezésével és sajátos logikájával akadályozhatja a megértést. A dia tartalmának egyszerűsítésével könnyebben megérthető lenne, hogy a korrupció típusairól, szintjeiről van szó.

Másik példaként említhetjük még az integritást leíró képletet is, ami a diasor (és kurzus) vége felé van bevezetve. A képlet logikája többszöri átgondolás után megérthető ugyan, de ez nem feltétlenül mehet könnyen minden résztvevőnek, ráadásul a képlet valójában nem képlet, mert nem követi le a matematikai algoritmusokat, ami szintén akadályozhatja a megértést.

A tartalmi összefoglalóban használt diák hasznosak, fontos összefoglalásokat tartalmaznak, de túlságosan összetettek és ez nehezítheti a megértést (Az alapösszefüggés; Korrupció; Az Integritás oldala; Integritásépítés; Demokrácia, Korrupció, Integritás című diák).

Tehát érdemes a diasor nehezebben érthető részeit újragondolni, egyszerűsíteni a résztvevők szemszögéből, az ő fejükkel gondolkodva, hiszen a hallgatóknak kell megtanítani a tananyagot.

A diasorban használt korrupciómegelőzés történeti része elavult, hiszen 2013 óta számos új egyezmény is született, illetve a Magyar Kormányzat vállalásai is változtak az utóbbi években. Mindemellett az is fontos szempont lehet, hogy az évszámok és jogszabályok feltüntetése legtöbb esetben nem is vésődik be, a résztvevők többsége elfelejti ezeket az adatokat. Ami leginkább megmaradhat: miként és miért alakultak ki a korrupció megelőzési, integritásépítési folyamatok, miért fontos mindez a társadalmak, állampolgárok, a politikai vezetők számára.

A tananyag korrupció következményeit bemutató gujarati eset leírása a diasoron túlságosan összetett, érdemes lenne az esetnek csak a legfontosabb, pár szavas leírását szerepeltetni a diákban.

A diasorok leginkább arra valók, hogy az adott képzés tananyagát esszenciálisan, a kulcsfogalmakat kiemelve mutassák be. Tehát érdemes a diasort ennek szellemében egyszerűsíteni. Mindemellett a diasor lényegi tartalmi része ma is aktuális, jól követhető és tanítható.

6.3 A tananyagban használt példák, esetek, metaforák, filmek, gyakorlatok

6.3.1. *Példák és metaforák*

A tananyag bevezetéseként ismertetett rövid történetek kiválóan mutatják be, hogyan térülhetünk el akár csak egy nagyon kicsi etikai szabály áthágásával is attól az etikai, morális standardtól, amit a köz Jónak tart. A szellemes, humoros bevezető történetek plasztikusan segítenek megérteni az eltérés folyamatát.

A tananyagban továbbá több metafora is szerepel:

- Korrupció mint betegség tünet, integritás mint egészség;
- Erős integritás mint erős fészék;
- „Majom ül a válladon”: az eredeti céltól való eltérés, „megrontódás” leírása;
- „Szomszéd királyság”: lekenyerezés, eltérés, a függőség kialakulásának leírása.

Meglátásaink szerint ezek a metaforák hatásosan magyarázzak a leírni kívánt jelenségeket. A metaforák feladata az, hogy ne csak racionális, kognitív, hanem kicsit intuitív szinten is hassanak, felhasználva a művészetekből ismert irodalmi, képi stb. világot. A metaforák segítségével a résztvevők nem csak megérthetik, hanem át is érezhetik azt a miliőt, folyamatrendszert, amelyet az adott metaforák bemutatnak. Mindez mélyebb és tartósabb bevéődést eredményezhet, tehát ezeknek a metaforáknak a szerepeltetése a tananyagban nagyon fontos.

A megkérdezett szakértők kisebb része kultúraidegennek tartja a „Majom ül a válladon” metaforát. Mi azt javasoljuk, hogy a tananyag bázisban szerepeljen minél több metafora, rövid példa és ezek közül minden oktató azokat használja, amelyekkel azonosulni tud: így fogja tudni a leghitelesebben elmagyarázni az adott tananyagrészt.

A kurzusanyagban szereplő mém megközelítés modern, kommunikációs aspektusból ábrázolja, hogyan öröklődnek, maradnak fenn a korrupciót megmagyarázó, megengedő gondolati és viselkedési mintázatok.

6.4 Történetek, esetek

Az etikai dilemmagyakorlathoz használt esetek plasztikusan mutatják be az etikai, morális dilemmahelyzetek kialakulását. A két székes argumentációs gyakorlat – amely során a résztvevők az egyik vagy másik szempontból nézhetnek rá a dilemmahelyzetre – segít megélni és megérteni ezeknek a szituációknak a dinamikáját.

Véleményünk szerint a dilemmagyakorlat esettárát érdemes lenne a későbbiekben tovább bővíteni, hogy minél szélesebb repertoárból lehessen választani. Az amerikai felderítők afganisztáni története, illetve az angol hajótöröttek kényszeredett kannibalizmusának története teljes mértékben alkalmas az etikai, morális dilemmák bemutatására, de ezek – vállaltan – szélsőséges példák. Esetenként túl szélsőségesek ahhoz, hogy a résztvevők vagy az oktató megfelelően tudjanak velük dolgozni.

A korrupció társadalmi, lélektani, intézményrendszeri hiányosságból fakadó, gazdasági stb. okait bemutató dögei eset segít megérteni a korrupció kialakulásának dinamikáját és érthetően mutatja be, milyen tényezők erősítik, illetve gyengítik a korrupciós kockázatokat. A dögei polgármester korrupciós esete arra is rámutat, hogyan kapcsolódik össze és hoz létre *közös üzletet* a politikai-közigazgatási és a gazdasági szféra.

Az eset éppen ezért részben alkalmas arra is, hogy a ma, 2018-ban észlelhető rendszerszintű korrupciós folyamatok megértését is elősegítse. Ugyanakkor a dögei eset óta már több mint tíz év eltelt. A képzésen vizsgált korrupciós történet az ország 2004-es uniós csatlakozásakor indul, és nagyjából 2007-ben zárul.

Az elmúlt időszakban jelentősen változtak Magyarországon a társadalmi, politikai viszonyok, amelyek nyilván kihatottak a magyar közigazgatás és államigazgatás működésére is. A korrupció kiterjedtsége és jelenségvilága is változott, amit a dögei eset tanulságaival nem minden ponton lehet magyarázni.

A dögei példa tehát egy nagyon jó taneset ahhoz, hogy a témában még járatlan hallgatók megtanulják, milyen tényezők mentén alakul ki a korrupció.

Ugyanakkor új, modernebb, természetesen jogilag már lezárt korrupciós tanesetekre is szükség volna. Nyilván tisztában vagyunk azzal, hogy ezek felderítése, lejegyzetelése magyar viszonylatban nem egyszerű feladat. Már csak azért sem, mert a túl aktuális esetek könnyen aktuálpolitikai felhangot kaphatnak a kurzusokon, amely megoszthatja a résztvevőket.

A nem kontrollált politikai, közigazgatási, gazdasági korrupció szélsőséges következményeit leíró dél-indiai gujarati esettanulmány segítségével jól lehet modellezni a korrupció hatásait. Ugyanakkor az eset leírása sok ponton nagyon komplex és viszonylag könnyen el lehet veszni a politikai, etnikai, történelmi szálak között. Ahogy ezt már korábban jeleztük, az eset egyszerűsítése hasznos lehet. Mindemellett fontos lenne nyomon követni a gujarati történetet, mivel az eset óta már jelentős idő telt el.

Az egyik oktató jelezte, hogy utánanézett a történetnek, és az új információkat beépíti saját képzéseibe. Érdemes lenne ezeket az új tudásokat megosztani egymással.

Emellett hasznos lehet olyan közelebbi, európai esetek bemutatása is, amelyek a korrupció társadalmi, gazdasági, politikai, lélektani stb. következményeit írják le, egy, a miénkhez hasonló kulturális, társadalmi közegben.

Az integritást kifejtő szakaszban, a tréning végén két esettanulmányt szoktak használni az előadók. A jelenlegi Közszolgálati etika és integritás kurzusokon a Budapesti 1. számú Körzeti Földhivatal integritás esetét dolgozzák fel a csoportok.

A két és fél napos Integritásmenedzsment képzéseken a tréner dönti el, hogy a bolíviai La Paz polgármesteri hivatalának integritásépítéséről vagy a Földhivatalról lesz-e szó.

Mindkét példa nagyon jól mutatja be, mi történik egy hivatalban akkor, ha annak működése átláthatatlan, integritás szintje alacsony. Az esetek kifejtésében részletesen szó esik arról, hogy az adott hivatalok vezetői milyen folyamatokat terveztek meg és kiviteleztek ahhoz, hogy a szervezetek működése javuljon, integritásuk erősödjön. Tehát az integritás témához mindkét esettanulmány adekvát és hiteles.

Szakértőként, ha választanunk kellene, akkor inkább a Földhivatal esete mellett döntenénk, mivel magyar példáról és időben későbbi esetről van szó: a történet a kilencvenes évek végén indul és nagyjából a kétezres évek végén zárul. Ezzel szemben a bolíviai eset időben, kultúrában és földrajzilag is jóval távolabb esik. A La Paz-i hivatal esete a nyolcvanas évek közepi, Magyarországhoz némileg hasonló, politikai rendszerváltó légkörben játszódik. Ronald Maclean-Abaora sikeres együttműködésen alapuló integritásépítő munkája óta három évtized telt el, és vannak hírek arról is, hogy az országban azóta visszarendeződési folyamatok indultak be, amelyek érinthették La Paz hivatalának működését is.

Mindennek ellenére – amennyiben az esetet hitelesen nyomon lehet követni és a jelenlegi helyzetről szóló információkat be lehet integrálni a tananyagba – a La Paz-i esettanulmány hiteles példa arra, hogyan lehet sikeresen integritást építeni egy szervezetben.

Mivel a Földhivatal története sem a mai magyar valóságban játszódik, érdemes lenne ebben az esetben is lekövetni, hogy a Földhivatallal mi történt a sikeres szervezetfejlesztési projekt óta.

Az egyik megkérdézett szakértő úgy nyilatkozott mindezzel kapcsolatban, hogy ha egy adott esettanulmányban szereplő szervezetben, közösségben idővel visszarendeződés történt, arról fontos beszámolni a hallgatóságnak. A visszarendeződés, az integritás újbóli gyengülése csak azt igazolja, hogy mennyire fontos őrizni a lángot, örködni a szervezeti integritás felett.

A tananyagban eredetileg voltak olyan rövid leírások, amelyek arról szóltak, hogy mi történik akkor, ha egy szervezet vagy szervezeti csoport által elkövetett szabályszegések, eltérések, korrupciós esetek hatásai kumulálódnak és tragédiát okoznak. A lengyel kormánygép tragédiáját leíró rövid esettanulmány érthetően, tanulságosan elemzi, milyen visszaélések bújtak meg a tragédia mögött.

Számos olyan katasztrófa ismeretes, amelyek mögött komoly integritás problémák és/vagy korrupció húzódik. Érdemes lenne a legmagyarazóbb eseteket összegyűjteni és néhányból további tanulmányokat készíteni. Véleményünk szerint azért nagyon tanulságosak ezek az esetek, mert a magasabb kockázatú tevékenységekkel foglalkozó szervezetek – például közlekedés, hadászat, honvédelem, környezetvédelem, biztonságvédelem stb. – integritás sérülései komolyan veszélyeztetheti az emberek biztonságát is. Az ilyen esetek bemutatása segít megérteni az integritás, az etikai- és normarendszer és az emberi felelősség közötti összefüggéseket.

6.5 Filmek a tananyagban

A hivatalos tananyagban három film szerepel, ebből a Te csak végzed a dolgod című filmet alkalmazzák rendszeresen az oktatók. A film két kimenetet mutat be. Az egyik kimenet során a főhősnő nem enged a vezetői és politikai nyomásnak, és a hivatal, valamint saját vallott értékeinek megfelelően dönt. Emiatt viszont bajba kerül, főnöke megbünteti.

A másik kimenet során alkalmazkodik a vezetői utasításhoz, és a személyes felelősség elhárításával oldja saját kognitív disszonanciáját.

Ez a film nagyon jól mutatja be, milyen szakmai, etikai dilemma-helyzetbe kerülhetünk akkor, ha olyan elvárásokat fogalmaznak meg felénk, amelyek nem felelnek meg saját céljainknak, értékrendünknek. A videó egy klasszikus tanító film, közel harminc olyan rövid jelenetet tartalmaz, amelyekben az egyéni, szervezeti, közösségi integritás sérülését mutatják be az alkotók.

Bár a film a kétezres évek elején készült és egy afrikai országban játszódik, véleményünk szerint ez nem zavarja az integritással kapcsolatos szervezeti, közösségi, személyes problémák megértését.

Az Integrity Action egy másik, az egészségügyi szektorban játszódó kisjátékfilmje a gyógyszer lobbi visszaélésein keresztül mutatja be a szervezeti és személyes integritás sérülését. Ezt a filmet csak ritkán használják az oktatók.

A tananyagban szerepel egy magyar kisfilm is, amely egy projekt team integritás problematikáját dolgozza fel, kitérve a szervezeti és személyes szintekre is. Ezt a filmet is viszonylag ritkán vetítik le az oktatók. Ennek egyik oka az, hogy a film technikai hibája miatt a kép gyakran ugrál, zavaros a vetítés alatt, ez pedig eltereli a nézők figyelmét az alkotásról.

A film időben közeli és magyar példa, jól tükrözi, mi történik az egyéni és szervezeti integritás sérülésekor. Érdeemes lenne a film anyagát újra-keverni, ezzel javítva a képminőségen.

Még két olyan film ismeretes, amelyeket az oktatók egy része eredetileg használt, elsősorban a két és fél napos Integritásmenedzsment képzéseken.

A Mérei Ferenc szakmai vezetésével, 1967-ben készült Módszerek című magyar film öt-hat éves óvodai gyermekcsoportok viselkedésén keresztül mutatja be, elemzi, hogyan hat a vezetői stílus egy adott csoport működésére. A filmet eredetileg a demokrácia munkadefiníciójának felvezetőjeként vetítették le néhány kurzuson. Mivel a film és az alapjául szolgáló amerikai csoportkísérletek (Kurt Lewin vezetésével) egyértelműen azt igazolták, hogy a részvételt támogató, bevonó, demokratikus szellemiségű vezetés segíti elő leginkább a jó, inspiratív, együttműködésen alapuló közösségi, szervezeti klíma kialakulását, a film tanulságai segítik megérteni, hogyan hat a vezetői stílus a szervezeti, közösségi, társadalmi integritásra.

Bár véleményünk szerint a film már meglehetősen régi és magán hordozza a korabeli kádári szocialista rendszer marxista kliséit is, egy-egy vezetői csoportban hasznos lehet a film levetítése és közös feldolgozása. Ám talán érdekesebb lenne hasonló témájú, de modernebb kísérletekről szóló dokumentumfilmeket is keresni.

Bár a Kérem a következőt! (Dr. Bubó) című magyar rajzfilmsorozat Korrupció című epizódja sem része a jelenlegi hivatalos tananyagnak, az alig tíz perces film – Romhányi szellemes szövegével – nagyon plasztikusan és sok humorral mutatja be a korrupció jelenségvilágát, kulturális mém szerkezetét, a korrupció indoklásának, megmagyarázásának, az önfelmentésnek a folyamatát.

6.6 A kurzusok gyakorlatai, oktatásmódszertana

Abban mind a résztvevők, mind a szakértők, oktatók egyetértenek, hogy a kurzusok gyakorlatiassága, a résztvevők folyamatos aktivizálása, bevonása nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a tréningek elérjék a kitűzött célokat. Ezzel mi is teljes mértékben egyetértünk.

Véleménykülönbség abban van a szakértők és a résztvevők között, hogy mennyi egyéni, kiscsoportos vagy plenáris gyakorlatra van szükség. A fókuszcsoporton résztvevő válaszadók jelentős hányada még több gyakorlatot javasolt, függetlenül attól, hogy az érintett válaszadók az egy vagy a két és fél napos képzésen vettek-e részt.

A mi véleményünk az, hogy minden egyes jól átgondolt gyakorlat segítheti a megértést, a tananyag mélyebb szintű bevésését, ha nem áll fenn az öncélúság veszélye.

A kurzusanyag szerzői tudatos, pragmatikus módon építették fel az egy, illetve két és fél napos tananyagok tematikáját. A képzéseken szereplő összes gyakorlat az elméleti tananyag megértését segíti elő, lazább, informálisabb, a résztvevők egyéni aktivitására alapozó módon.

Ám azt fontos leszögeznünk, hogy minden egyes képzés egy új történet is, hiszen más-más összetételű, fókuszú csoportok jönnek létre, különböző résztvevői tudásszintekkel, tapasztalati mezővel és igényekkel, elvárásokkal. Ez pedig azt is jelenti, hogy a standardizált tananyagot minden egyes alkalommal részben más-más hangsúlyozással, fókusszal kell átadni. Emiatt minden egyes esetben szükséges a kurzus tematikájának újratervezése a résztvevői elvárások függvényé-

ben. Ha egy gyakorlat az előző kurzuson jól működött, nem biztos, hogy a következő kurzuson is jól fog működni.

Azt javasoljuk, hogy az érintett szakértők, oktatók, trénerek fejlesszenek ki további, a képzések tematikájához kapcsolódó gyakorlatokat, hogy – azokból portfóliót építve – a kurzusvezetőknek valós választási lehetőségük legyen.

Az egynapos Közszolgálati etika és integritás tréning ideje hat órára csökkent, ami meglehetősen kevés valós időt jelent, és minőségbiztosítás szempontjából is aggályos. A tréninggyakorlatok sok időt igényelnek, hiszen a kiscsoportos munka is plusz idővel jár. Éppen ezért – ha a mostani két kurzust vesszük alapul – újabb gyakorlatok beépítése – a meglévők mellett – csak a két és fél napos képzések esetében lehetséges (leszámítva a rövid, pár perces kognitív, fiziológiai aktivitást fokozó gyakorlatokat).

Az etikai dilemmagyakorlatokkal kapcsolatban korábban már megjegyeztük, hogy azt a résztvevők és az oktatók jelentős része hasznosnak tartja, mert bemozdítja, elgondolkztatja, a tréning tematikájára alaposan ráhangolja a hallgatóságot.

Ezzel a megállapítással mi is egyetértünk. Módszertani problematikát azzal kapcsolatban érzékelünk, hogy ez az egyéni argumentációs feladat nagyon a képzés elején van, amikor a csoport még nem mélyült el a tréning folyamatában. Emiatt sokszor előfordul még ellenállás a résztvevők irányából, főleg a szélsőségesebb esetek ismertetésekor. A résztvevői ellenállás megjelenése a tréningcsoport alakuló fázisában természetes folyamat. Megértő, empatikus oktatói, tréneri hozzáállással ezek az ellenállások hatékonyan feloldhatóak.

A demokrácia munkadefiníciójának megalkotását felvezető szakaszban szereplő másik ajánlott gyakorlat a jól működő csoport tulajdonságait segített leírni úgy, hogy a résztvevők saját személyes, illetve szakmai életükből hoznak erre pozitív példákat, majd az összegyűjtött példákból egy tulajdonság, jelenség lista készül (lásd: I. tananyag 25. diája).

A gyakorlatot azért tartjuk hasznosnak, mert a résztvevők már a képzés elején képet kapnak az integritás szubsztantív fogalmáról úgy, hogy azt saját korábbi tapasztalataik segítségével teszik meg. Nyilván a feladatnak hasonló célja van, mint a Módszerek című film feldolgozásának: milyen tényezői, tünetei vannak egy jó klímájú, a résztvevők aktivitására, összefogására stb. épülő csoportműködésnek.

A dögei eset feldolgozása szintén kiscsoportban történik. A kiscsoportos munka folyamata a legtöbb esetben elgondolkoztatja, aktivizálja a résztvevőket. Mivel nem elvárás a szakszerű, lexikális, precíz, tudományos fogalmazás, azt tapasztaljuk, hogy a résztvevők általában bátran nyilatkoznak meg a korrupció lehetséges okaival kapcsolatban. A válaszadók és a kurzusvezetők túlnyomó többsége kedveli ezt a kiscsoportos gyakorlatsort.

Néhány kurzusvezető a gujarati eset feldolgozását is kiscsoportos munkamódszer használatával végzi a két és fél napos kurzus során. Tapasztalataink szerint ez akkor célravezető, ha az oktató alapos lényeglátással és strukturált gondolkodással kiemeli az esetből azokat az információkat, amelyek a megértés szempontjából a legrelevánsabbak és ezek mentén moderálja a kiscsoportos munkákat.

Ellenkező esetben könnyen elcsúszhat a fókusz, mivel az eseteírásban számos szál szerepel.

A lényeges pontokat jól kiemelő, strukturált módon keretezett gyakorlatban viszont a résztvevők a – számukra ismert adatok segítségével – megalkothatnak egy vázlatos stratégiát azzal kapcsolatban, hogy milyen fontos lépéseket kell megtennie az esetben tárgyalt állam vezetőinek ahhoz, hogy az elfajult, etnikai és vallási konfliktusokkal is átitatott korrupciós helyzet fokozatosan megoldódjon.

A Te csak végzed a dolgod című film feldolgozása a kurzus tematika szerint első körben egyéni munka keretében, majd plenárisan történik. A résztvevők a film megtekintése közben azt figyelik meg, mikor tapasztalnak egyéni, szervezeti, közösségi, társadalmi integritás sérülésére utaló folyamatokat, tüneteket. Az egyéni listák összegzésével a csoport plenárisan beszél arról, milyen főbb tüneteket azonosítottak be, melyek a film tanulságai, a résztvevők mit tennének akkor, ha a főhősnő helyében lennének, számukra mi a film legfontosabb üzenete stb.

A gyakorlat akár kiscsoportos bontásban is instruálható. Lényeg, hogy a résztvevők a tréningnek ebben a szakaszában már ismerjék fel, és értsék meg, hogy a szervezeti, közösségi, személyes integritás sérülései (deficitjei) milyen okokra vezethetők vissza és milyen rövidebb, illetve hosszabb távú következményekkel járhatnak ezek a jelenségek.

A földhivatali, illetve a bolíviai esetet feldolgozó kiscsoportos gyakorlat fókusza már nem a felismerés, hanem a stratégiaalkotás. A tananyag írói fontosnak tartották, hogy a résztvevők – saját szervezeti, munka tapasztalataira építve – képesek legyenek néhány konkrét integritásépítő stratégiai lépést megfogalmazni – a teljesség igénye nélkül

természetesen – és különbséget tenni a szabályközpontú és érték-
központú szervezeti-közösségi működés között.

Erre a célra megfelelő, hatékony eszköz az esetek mentén alkalmazott, inspiratív csoportmunka.

A két és fél napos képzés harmadik napja eredetileg azokra a vezetői elméleti és gyakorlati megközelítésekre, eszközökre, módszerekre fókuszált, amelyek segítik az integritás alapú szervezeti kultúraépítést, illetve a szervezeti változási folyamatokat.

Mivel az Integritásmenedzsment képzések résztvevői köre túlnyomórészt beosztott munkatársakból áll, ez a rész vélhetően értelmét veszítette.

Meglátásaink szerint, amennyiben az aktuális képzésen nincsenek jelen vezetők, érdemes ezt a részt úgy átalakítani, hogy a fókuszban az egyén álljon: mit tehet a személy azért, hogy saját környezetében (akár személyes privát életében is) erősödjön az integritás:

- a legközvetlenebb környezetben történő információáramlás javításával;
- az egymásra történő odafigyeléssel;
- a napi életben, munkában felmerülő problémák tudatos és asszertív kommunikációjával;
- proaktív, kreatív gondolkodással, viselkedéssel;
- az eltérítő, korrupcióra hajazó viselkedés tudatos felismerésével, visszautasításával;
- tudatos, mindenkiből a legjobb képességeket kihozó együttműködéssel;
- a lelki, fizikai, kognitív kondíció tudatos fejlesztésével, egészséges életmóddal;
- az életben megtörténő változások felismerésével, akceptálásával, a változásokkal szembeni ellenállások, félelmek feloldásával;
- a régi, szervezeti, közösségi, egyéni működést már akadályozó gondolati sémák beazonosításával, majd elengedésével;
- új, az előrelépést elősegítő minták kialakításával;
- stb...

Vélhetően minden oktató, tréner a csoport összetételétől és igényrendszerétől függően beszél a szervezeti változásokról, szervezeti kultúráról, a különböző felelősségi szintekről, ám véleményünk szerint ezt a tananyagrészt (a vezetői kör távolmaradása miatt) a két és fél napos kurzusokkal kapcsolatban újra kellene gondolni.

Amennyiben – némi tartalmi változtatás, frissítés után – a két és fél napos Integritásmenedzsment képzések a mostani keretben folytatódnak és vezetőket is sikerül megnyerni arra, hogy elvégezzék ezt a kurzust, a tananyaggal összhangban az alábbi szempontokat érdemes kihangsúlyozni, kreatív, tanulságos kiscsoportos és plenáris gyakorlatokban megjeleníteni:

- Szervezeti változások, változásmenedzsment;
- A változásokkal kapcsolatos ellenállások megjelenése, kezelése;
- Az integritás tanácsadó és a vezető szerepe az integritásépítési folyamatban;
- Az integritás alapú szervezeti kultúrához kapcsolódó leghatékonyabb vezetési stílusok, módszerek, technikák;
- Egyéb olyan témák, amelyek a vezetőket jelenleg foglalkoztatják és az Egyetem szakemberei adekvát módon tudnak reagálni ezekre a kérdésekre.

Véleményünk szerint a jelenlegi két és fél napos Integritásmenedzsment képzésbe, tananyag struktúrájába központilag is lehetne olyan gyakorlatot illeszteni, amelyben a résztvevők felvett szerepeken keresztül, akvárium helyzetben próbálnának ki olyan helyzeteket, amelyek az esettanulmányokban, filmekben is szerepelnek. Ezeket a gyakorlatokat érdemes a képzés végére tenni, összegző jelleggel. A személyes tapasztalat elmélyítheti és eredményesebbé teheti a tanulás folyamatát.

Az alábbi szempontok mentén segítheti a megértést:

- Hogyan veszem észre az integritást sértő, korrupt folyamatokat?
- Hogyan hat rám? Mit teszek?
- Hogyan tudok változtatni az eddigi kognitív és affektív mintázataimon abból a célból, hogy megelőzhessem ezeket a kiszolgáltatott helyzeteket? Ha mégis belekerülök ezekbe a szituációkba, hogyan tudom jól és hatékonyan kezelni ezeket?

Bár a szerepjáték kreatív, dramatikus módszer/eszköz, de komoly dolog és nagy figyelmet igényel a vezetőtől és a résztvevőktől egyaránt.

7. JAVASLATAINK A TANANYAG AKTUALIZÁLÁSÁVAL, TOVÁBBFEJLESZTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN

Ebben a fejezetben – a fókuszcsoportos és egyéni interjúk adatfelvétel során adott válaszokra, valamint saját meglátásainkra alapozva – arra teszünk javaslatot, hogy milyen irányokban érdemes a tananyagot továbbfejleszteni. A diárok adatainak aktualizálását, az esetek nyomán követését, szükség szerinti bővítését alapvető fontosságúnak tartjuk, erre külön most már nem térünk ki a fejezetben.

7.1 Stratégiai irányok

A tananyag célrendszere, üzenetrendszere, értékrendszere ma is helytálló és közvetítendő. Ugyanakkor fontosnak tartjuk, hogy az érintett oktatók beszéljenek, egyeztessenek arról, hogyan építik be a tananyagba az elmúlt évek társadalmi, politikai változásait, a korrupciós folyamatokban történt mennyiségi és minőségi átalakulásokat. Fontosnak tartjuk, hogy ezekre a kérdésekre standard válaszok születhesse- nek, és ezek a válaszok jelenjenek meg a tananyagban.

Mindenképpen végig kell gondolni azt is, hogy a vezetőket milyen marketingeszközökkel lehetséges arra ösztönözni, hogy minél nagyobb számban vegyenek részt az integritás témájával kapcsolatos vezetői képzésen. Dr. Domschitz Mátyás vetette fel azt az ötletet, hogy a frissen képzett integritás tanácsadók feletteseit érdemes lenne meghívni az Integritásmenedzsment képzésekre. Ez sok esetben jelentősen megtá- mogathatná az integritás tanácsadók szervezeti munkáját és nagyban segíthetné a szervezeti folyamatokat, a folyamatok hatékonyságát, a visszacsatolás eredményességét, az együttműködési hajlandóságot is.

A felvetést jó ötletnek tartjuk. Fontos ugyanakkor az is, hogy tudatos célzási stratégia születhessen meg. Ezt több megkérdezett oktató is ja- vasolta az interjúk során. Az aktualizált célcsoportrendszerrel történő kommunikáció viszont az eddiginél tudatosabb együttműködést igényel.

A felmérések során érkezett válaszok alapján érdemes lehet egy három részes, egymásra épülő integritás tréningorozatot kialakítani, amelynek elemeit kizárólag csak egyszer lehet elvégezni (leszámítva azokat a helyzeteket, ha egy résztvevő vis major miatt otthagyja a tréninget és nem tudja befejezni a képzést).

A 3 részes tréningorozat az alábbi módon strukturálódhatna:

Bevezető, egy napos (nyolc órás) képzés olyan közigazgatási beosztott és vezető szakembereknek, akik még nem vettek részt Közzszolgálati etika és integritás vagy Integritásmenedzsmment tréningeken. Ez a bevezető, érzékenyítő képzés az alábbi témákat foglalná magában:

- A közzszolgálati etika fogalma, az etikai dilemmák jelenségvilága;
- A korrupció fogalma, okai és következményei. A korrupciós folyamatok tünetei, a tünetek jellegzetességei;
- Az integritás fogalma és jelenségvilága. Az erős integritás, valamint a sérült integritás tünetei. Az integritást sértő szervezeti, közösségi, interperszonális folyamatok jellegzetességei;
- Az egyén kommunikációs, cselekvési lehetőségei.

Ennek a modulnak a tartalmi szerkezete sok ponton megegyezne a mostani Közzszolgálati etika és integritás tréning tartalmával, de a képzésen nem lenne még szó mélyebb szinten integritásépítési stratégiákról. Ehelyett olyan gyakorlatok kerülnének bevezetésre, amelyek segítségével a résztvevők korrupcióval, integritás problémákkal kapcsolatos egyéni reflexiós képességeik, érzékenységük fejlődhetne.

Haladó, két napos (tizenhat órás) képzés olyan közigazgatásban dolgozó vezető munkatársak és a téma iránt nyitott, érdeklődő beosztott munkatársak részére, akik az előző, bevezető modult elvégezték.

Az első modulra épülő képzés során a résztvevők elmélyíthetnék a korrupcióval és integritással kapcsolatos tudásukat, az alábbi témák segítségével:

- A szervezeti kultúra fogalma, szintjei. Integritás alapú szervezeti kultúra alakítása;
- Az integritásépítés céljai és lépései;
- A szervezeti változás fogalma és folyamata;
- A változásokkal kapcsolatos ellenállások okai, az ellenállások átfordításának, feloldásának lehetőségei;

- A vezető hatása a szervezeti folyamatokra. Az integritás-építéshez illeszkedő hatékony vezetési koncepció, stílus, attitűd kialakítása;
- Az integritásépítés eszköztára: például a szervezeti kommunikáció hatékonyabbá tétele, a szervezeti motivációs rendszer végiggondolása, az együttműködési folyamatok támogatása, a visszacsatolási rendszer erősítése, hatékonyabbá tétele stb.;
- Esetleg krízismenedzsment: ide részben köthető a La Paz eset is.

Szuper haladó, egy napos (nyolc órás) képzés olyan közigazgatásban dolgozó vezető munkatársak és a téma iránt nyitott, érdeklődő beosztott munkatársak részére, akik az előző két modult elvégezték.

Ezen a képzésen a résztvevők részben saját eseteiken dolgoznának és ehhez szupervíziós támogatást kapnának. Mivel ez a működés nagyfokú bizalmi szintet igényel, a csoportokat úgy kellene kialakítani, hogy a haladó modulon kialakult csoportok résztvevői kerüljenek újra egy csoportba. Ha erre nincs mód, akkor előre megírt, vagy a képzésen összerakott, valós alapokra épülő esettanulmányokon is dolgozhatnak a résztvevők.

Mind a szupervíziós működéshez, mind az esettanulmányos munkához érdemes, ajánlott dramatikus eszközöket használni, például szerepgyakorlatok beiktatásával.

Ezen a modulon a résztvevők közötti párbeszéd, az egymástól történő tanuláson lenne a hangsúly. A záróképzés egyik fontos kimenete lenne egy olyan jó gyakorlat lista, amit a hétköznapi munka során alkalmazni lehet. Itt nem grandiózus ötletekre gondolunk, hanem olyan egyszerű megközelítésekre, technikákra, amelyek segítségével tudatosan lehet tenni a szervezeti, közösségi, személyes integritás erősítéséért.

A Szuper haladó képzés alternatívájaként rövid két-három órás workshopokon dolgoznának a résztvevők saját eseteiken, szupervízióban is jártas tréner felügyeletével. Ezekben az alkalmakban azonban csak olyan résztvevők lennének, akiket a második modul során együtt képeztek. A workshop sorozat négy-öt alkalommal kerülne megrendezésre, és a találkozóik között a résztvevők online tartanák egymással a kapcsolatot, egymást támogatva dolgoznának egy-egy házi feladaton.

Ez az alternatíva olyan folyamatot eredményezhetne, amely során a résztvevők folyamatosan foglalkoznának az integritás témájával úgy, hogy a fókuszban saját eseteik lennének. A szupervíziós folyamat jelentősen elősegíthetné a résztvevők integritással kapcsolatos felelősségvállalását.

A felvázolt három részes folyamat az érzékenyítés (alap), a mélyebb szintű megértés (haladó) és a saját fókusz, felelősség (szuper haladó) tengelyen vezetné végig a résztvevőket. A jelenleg használt tananyag természetesen használható lenne továbbra is a szükséges aktualizálás után, de a tananyagot illeszteni kellene az új típusú kurzus felosztáshoz. A harmadik szinten már nem lenne szükség új, releváns megközelítésekre, adatokra, legfeljebb visszautalásokra, ismétlésekre, a résztvevői igényeknek megfelelően.

7.2 Elmélet

A 2013-ban készült és 2014-ben kibővített tananyag ma is jó minőségű, informatív rendszer.

A már többször említett aktualizálásokon, egyszerűsítéseken túl azt javasoljuk, hogy a tananyagban szerepeljen a rendszer szintű korrupció fogalma és jelenségvilága is. Többen attól tartanak, hogy emiatt aktuálpolitikai áthallások lehetnek a kurzusokon. Fontos Max Weber-i alapelv, hogy a tanár nem politizál, mert nem dolgozik. Ezt mi is egy fontos szempontnak tartjuk. Éppen ezért olyan példákat érdemes használni, amelyek hiteles, de a magyar aktuálpolitikától távolabb eső, ugyanakkor a magyar gondolkodáshoz, kultúrához mégis közelebb álló történeteket írnak le (például az olasz maffia működése, kapcsolódása a gazdasághoz, közigazgatáshoz, politikához, lásd Polip című filmsorozatot).

Ugyanakkor nem elhanyagolható szempont, hogy a résztvevők akarva-akaratlanul is párhuzamokat keresnek az esetekben leírt történetek és a mai magyar társadalmi, politikai, közigazgatási stb. valóság között, mivel így képesek kötni a tanultakat saját mikro- és makrokörnyezetükhöz.

Fontosnak tartjuk, hogy a kurzusokon továbbra is kritikus, de társadalom jobbitó szemlélet uralkodjon, úgy ahogy ezt a tananyag írói is elképzelték 2013-ban.

A megkérdezett oktatók, trénerek közül többen is javasolták, hogy érdemes lenne a tananyagban beszélni az online felületen terjedő korrupcióról (például fogadások az interneten). Más oktatók, résztvevők pedig azt jelezték, hogy szívesen vennék, ha integritás témában a személyes és szervezeti kommunikációról, konfliktushelyzetekről is szó esne. Mindezzel kapcsolatban az a véleményünk, hogy bármelyik téma, ami a tananyag érthetőségét, színvonalát tovább erősíti, fontos eleme lehet a törzsanyagnak.

A kurzusokat tartó oktatók és trénerek több szakterületet képviselnek, érdemes ezt a multidiszciplináris adottságot jól használni egy esetleges tervezési folyamat során.

7.3 Példák és esettanulmányok

A tréningeken használt esettanulmányokkal és példákkal kapcsolatban meglehetősen szórtak a vélemények, erről már írtunk az előző fejezetekben.

Mi is azon az állásponton vagyunk, hogy valójában minden esettanulmány jó lehet, amely logikusan, transzparensten és hitelesen ír le egy etikai problémát, korrupciós, integritást sértő vagy integritást építő folyamatot.

A példák és esetek eszközök ahhoz, hogy a tananyag fogalmi térképét és a fogalmakhoz tartozó jelenségvilágot a résztvevők megérthessék.

Ebből a szempontból a tananyag jelenlegi esetei, példái alapvetően jól szolgálják a tréning céljait, hiszen segítségükkel jól megérthetőek a tananyag üzenetei és tartalmi részei. Ugyanakkor – ahogy erről a résztvevők és a szakértők jelentős hányadai is nyilatkoztak – az esetek részben elavultak, részben pedig nincsenek nyomon követhetőek, így nem minden oktató számára tudott, hogy az adott szervezettel mi történt az eset óta (gondolunk itt például Gujaraatra, La Paz-ra, illetve a Budapesti 1. számú Körzeti Földhivatalra).

Javasoljuk tehát, hogy történjen meg ezeknek az eseteknek a nyomon követése. Ez már csak azért is fontos, mert ha visszalépés, visszamaradás történt, akkor ezt is érdemes megemlíteni az esetek ismertetésekor. Ez is tanulság lehet, hiszen azt igazolja, mennyire fontos a kiépített, megerősített integritást folyamatosan őrizni, védeni.

Az elolvasott esettanulmányok között nem találtunk olyat, amely alkalmatlanná vált volna az oktatásra az idők során. Minél több példa, eset van a kurzus anyagában, annál nagyobb a választási lehetőség – ezzel is elősegítve a rugalmasabb reagálást az adott csoport igényeire.

Összefoglalóan az alábbiakat javasoljuk tehát:

Újabb, időben a mai korhoz közelebb álló korrupciós esetek leírása. Ha nincsenek magyar példák, akkor érdemes uniós tagállamokban játszódó történeteket felhasználni (a kulturális közelség miatt).

Újabb, integritás problémákról, illetve sikeres integritásépítési folyamatokról szóló esetek lejegyzetelése. Amennyiben nincs leírható, releváns magyar eset, akkor az előbbiekhöz hasonlóan érdemes uniós tagállamokból példákat hozni.

Az etikai dilemmagyakorlatokhoz alapul szolgáló történettár bővítése, portfólió képzés az esetekből.

Olyan, integritássérülésről szóló példák lejegyzetelése, használata, amelyekben emelt kockázatszintű tevékenységet végző szervezetek integritás problémái miatt bekövetkezett balesetek elemzése történik (például légi, tengeri közlekedés, környezetbiztonság, hadiipar stb.). Ezekben a történetekben direkt és drámai módon lehet végigkövetni a szervezeti integritás deficitek következményeit, éppen ezért nagyon tanulságosak lehetnek ezek a rövid példák.

További, a korrupció és integritás (problémák) fogalmát és jelenségvilágát bemutató metaforák, rövid tanmesék gyűjtése. Ezekből is érdemes kisebb portfóliót kialakítani, hogy az oktatók/trénerek választani tudjanak. Mindenki némileg másképpen gondolkodik, másképpen oktat. Ez természetes. Fontosnak tartjuk, hogy minden oktató megtalálja a saját ízlésének megfelelő, de a képzés tematikájához kapcsolódó megközelítéseket, metaforákat, tanmeséket. Javasoljuk azt is, hogy amennyiben az oktató és a csoport erre nyitott, a tanmeséket játsszák el röviden. A felszabadult játék, humor komoly eszköz ahhoz, hogy a szimbólumok mögött rejlő lényegi tartalom mélyebb szinten, saját élményen keresztül is bevéssék.

Az előző gondolatmenethez kapcsolódva: megfontolandó, hogy az emeltebb szintű képzéseken szerepgyakorlatokat is alkalmazzanak a kurzusvezetők. A szerepgyakorlatok funkciója hasonló ahhoz, mint ami az esettanulmányok kiscsoportos feldolgozásakor történik. A résztvevők védett helyzetben, önreflexív módon élik át az adott történetet.

Az eljátszott történet kapcsolódhat valamelyik esettanulmányhoz (például a dögei eset vagy a földhivatal esete), de lehet olyan történet is, amely önmagában fiktív, viszont valós elemekre, akár a résztvevők saját élményeire épülnek. A szerepgyakorlatok célja nem a játék és legkevesbé a bagatellizálás, vagy a képzés üzeneteinek elkönyvítése, sokkal inkább az üzenetek és a tartalom tartósabb és mélyebb szintű bevésése. Mindenek ellenére gyakran tapasztaljuk, hogy szakértők ellenállnak ennek a technikának. Számos pszichológiai, szociálpszichológiai, andragógiai kutatás igazolja, hogy a játék, drámajáték jelentős mértékben megkönnyítheti a tanulás és megértés folyamatát, abban az esetben, ha a kurzusvezető érti a módszert. Fontos szempont az is, hogy a dramatikus feldolgozás eszköze és nem célja a képzésnek. Az olyan öncélú szerepgyakorlatok, amelyek kimenetei nem kapcsolódnak a képzés üzeneteihez, tematikájához, valóban feleslegesek és félreviszik a fókuszot. A képzés céljaihoz illeszkedő, adekvát szerepgyakorlatokat akkor érdemes beiktatni, amikor a csoport résztvevői már összeszoktak (több napos képzés esetén leginkább a második napon, egynapos képzés esetében a kurzus vége felé).

A képzéseken többször előfordul, hogy a résztvevők határterületekre kérdeznak rá: például a hálapénz mikor korrupció, mikor nem; mi a helyzet az ajándékozással; elfogadhat az ellenőr egy kávé vagy sem; mi a helyzet a hétköznapi protekcióval stb. Hasznos lehet tehát ezekről a határterületekről beszélni, ehhez érdemes olyan rövid gyakorlatokat is beiktatni, amelyek segítségével pro- és kontra módon lehet eszmét cserélni az adott jelenségről.

Az ellenőrzés egyik kreatív formája a kvíz. Érdemes rövid példákat leírni az etikai problémák és dilemmák, a korrupció, valamint az integritás deficitek jelenségvilágából. Ezekről a példákról a résztvevők párban, kiscsoportokban vitatkozhatnak. A plenáris megbeszélésen pedig az oktató vagy tréner képet kaphat arról, hogy az eddig megtanított fogalmak milyen mértékben és mélységben vésődtek be. Ha vannak még vakfoltok, félreértések, akkor ezeket lehet még pótolni, tisztázni. A tudás ellenőrző, illetve a tanulási folyamatokat elmélyítő kvízgyakorlatokhoz érdemes olyan online eszközöket rendelkezésre bocsátani, amelyeket kiscsoportokban használnak a résztvevők, miközben a csoportmunkák eredményei megjelennek a központi kivetítőn.

7.4 Filmek

A jelenleg használt filmek mellett több olyan kisfilm vagy filmrészlet is van, amelyek direkt vagy indirekt módon jól kapcsolathatók a képzések tematikáját képező etikai-morális dilemmahelyzetekhez, eltérülési folyamatokhoz, korrupciós helyzetekhez, integritás problematikákhoz.

Egy jó film vagy filmrészlet jelentősen elősegítheti a tananyag megértését, hiszen a képi világ, a dramaturgia fokozza a hatást, ezért a résztvevők nem csak kognitív, hanem affektív szinten is tanulnak.

A meglévő, már korábban ismertett filmekben túl az alábbi konkrét példákat javasoljuk megfontolásra:

A Nemzeti közzszolgálati Egyetem honlapján, a *közzszolgálati továbbképzés* oldalon olyan magyar gyártású rövid filmjelenetek találhatóak, amelyek igen jó minőségben, hitelesen mutatják be, hogy mi történik a morális-etikai dilemmahelyzetek, a korrupcióra hajazó, személyes integritást sértő folyamatok során. A hat jelenet olyan munkahelyi és családi szituációkat ábrázol, amelyek során a szereplők komoly etikai, erkölcsi konfliktusba, függőségi, kiszolgáltatott helyzetbe kerülnek. Amennyiben eddig ezek a filmek nem voltak az egynapos Közzszolgálati etika és integritás, valamint a két és fél napos Integritásmenedzsment képzések részei, javasoljuk alkalmazásukat. A hat jelenet teljes időtartama körülbelül 22 perc, megbeszéléssel együtt körülbelül 35-40 percet igényel ez a blokk, ha minden filmet lejátszik az oktató.

Bár a Kérem a következőt! (Dr. Bubó) című ismert rajzfilmsorozat a hetvenes években készült, a Korrupció című epizódja örökzöld módon és plasztikusan ábrázolja, hogyan működnek a korrupcióval kapcsolatos öngazolási metódusok és hogyan öröklődnek tovább a korrupciós mémek. A rajzfilm vagy részleteinek levetítése jó eszköz figyelemfelkeltésre, a korrupció témájára történő ráhangolódásra. Az epizód teljes időtartama körülbelül 10 perc. A rajzfilm (részletek) levetítésének legjobb időpontja, amikor az előadó a korrupcióról, mint mém jelenségről beszél.

Az 1978-ban, Zsurzs Éva által rendezett Zebegényiek című film egy magyar kisvállalkozó család történetén keresztül mutatja be a későkádári társadalom korrump hivatali működését. A teljes film levetítése természetesen időt rabló, felesleges lenne. Rövid, a korrupció természetét hitelesen ábrázoló 1-2 perces részeket azonban érdemes lehet levetíteni, elsősorban a korrupció fogalmát, jelenségvilágát taglaló részekben.

A tíz évadot megélt, 1984 és 2001 között készült Polip című, társadalombíráló bűnügyi filmsorozat a szervezett bűnözéssel szembeni harcról szól. A filmsorozat kíméletlenül leplezi le az állam, a politika, a gazdaság és a maffia között létrejövő szövetségeket, valamint a rendszerszintű korrupciót. A filmsorozat kritikusságát is mutatja, hogy az alkotókat több ízben megfenyegették a sorozat vetítése során. A sorozatban számos olyan rövid jelenet van, amelyben a közigazgatás, politika, gazdaság szereplőit megvesztegetik, megfenyegetik. Ezekből a jelentékből érdemes lehet rövid részleteket bemutatni.

Számos további olyan film van még, amelyek etikai, morális dilemmákat, döntési helyzeteket, korrupciós, integritást sértő, kiszolgáltatott élethelyzeteket mutatnak be. Ezekből a filmekből néhány oktató szokott levetíteni rövid részleteket. Érdemes lenni mindezekről közösen egyeztetni: felkutatni a filmeket, megkeresni az oktatás szempontjából adekvát, releváns részeket.¹⁴ Néhány példa: Életben maradtak (amerikai film, 1993) – etikai, morális dilemmák; Holt Költők Társasága (amerikai film, 1989) – etikai, értékkonfliktusok, a személyes integritás súlyos sérülése.

7.5 Gyakorlatok, módszertan

A tananyagban szereplő módszertan véleményünk szerint jó alapot teremt ahhoz, hogy a résztvevőket bemozgassa, aktivizálja. Álláspontunk az, hogy még több tematikus gyakorlat közös megalkotása és bevezetése színesebbé, izgalmasabbá tehetné a képzéseket és több választási lehetőséget adna az oktatóknak, trénereknek ahhoz, hogy az adott résztvevői körnek legmegfelelőbb gyakorlatokat választhassák ki és alkalmazzák az adott képzés során. Mint azt a korábbi fejezetekben már többször is jeleztük, minden gyakorlat eszköz: a jobb megértés, mélyebb és tartósabb hallgatói bevéődés eszköze. Az alábbi gyakorlati, módszertani elemeket javasoljuk, amennyiben a tananyag továbbfejlesztésére, bővítésére kerül sor a projekt során:

- **Vezetett vita: debate.** A gyakorlat lényege, hogy a vitázók különböző aspektusból érvelnek valami mellett vagy ellen. Mivel a tananyag számos etikai, morális megközelítést tartalmaz, ezt a módszert érdemes az etikai dilemmagyakorlat részeként

¹⁴ Fontos, hogy mindez legális módon történjen természetesen.

alkalmazni. A debate abban segít, hogy a résztvevők mélyebben megértsék egy adott dilemmahelyzet egymással szemben álló szempontjait. A gyakorlat viszonylag időigényes, ezért elsősorban a hosszabb képzéseken alkalmazható.

- Integritásépítési folyamatok modellezése kreatív technikákkal: a kiscsoportos munka még kreatívabbá válhat, ha a résztvevők folyamatosan mozognak a feladat során, így minden résztvevő minden kiscsoportban hozzá tudja tenni saját szempontjait. Ez a működés egyben jól prezentálja azt is, hogy a hatékony kooperáció miként hat a közös teljesítményre. A World Cafe és a módszerrel analóg más, projektszerű algoritmusok segítségével könnyebben motiválhatóak, megnyithatóak azok a résztvevők is, akik a szimpla kiscsoportos munka során elhúzódtak, passzívok maradtak volna.

7.5.1. A tréning terének tudatos használata

A hagyományos tréning térszerkezetében a tréningcsoport belső tere üres. Ez jobban elősegíti, hogy a résztvevők aktívabbá, együttműködőbbé váljanak.

Számos – nem csak energizáló – feladat moderálható úgy, hogy a résztvevők közben állnak, mozognak a térben. Miközben tanulnak, energiaszintjük is magasabb, mint ha folyamatosan ülnének. Ezeknek a gyakorlatoknak a rövid ismertetésével zárjuk ezt a fejezetet:

Ismerkedés, hangolódás a szociometria eszközrendszerével: a résztvevőket különböző szempontok szerint mozgatjuk. Először például születési hónap, szemszín, a közigazgatásban eltöltött idő, születés hely stb. mentén alakítanak ki sorokat, kapcsolódásokat, miközben ismerkednek egymással. Ezt követően már tematikus kérdések, témák mentén kérjük meg a résztvevőket, hogy álljanak a terem megfelelő pontjára. Ilyen téma például: „Úgy gondolom, hogy Magyarországon javult (1.), nem változott (2.), romlott (3.) a korrupciós helyzet” vagy „A hálapénz az orvosi beavatkozás után nem korrupció (1.), ...korrupció (2.)” stb. A szociometrikus gyakorlat lezárásaként érdemes rövid visszajelzést kérni a résztvevőktől, milyen volt számukra a gyakorlat, mennyire figyeltek magukra, mennyire a többiekre, a korrupcióval kapcsolatos véleményüket mennyire befolyásolták a többiek térbeli elhelyezkedése stb. Ez a ráhangoló, tematizáló feladatsor körülbelül 20-25 perc alatt kivitelezhető.

Viszonyulás egy adott témához, mint: például vesztegetés, protekció, manipuláció stb. A kurzusvezető kitesz egy széket a csoporttér közepére, amely az adott témát képviseli. A résztvevők a témához történő viszonyulásukat testtartással, esetleg egy-egy kulcsszóval jelzik: például elforduló, távolságtartó, bezárkózó, kíváncsiságot kifejező testtartás, gesztus stb. Ez a feladat segíti a résztvevőket ráhangolódni az adott témára, és mivel érzelmileg is hat rájuk, a befogadóképességüket is növelheti. A gyakorlat után rövid visszajelzést érdemes kérni arra vonatkozóan, hogy kiben milyen érzéseket, gondolatokat keltett a gyakorlat. A résztvevői visszajelzésekre építve lehet folytatni az adott téma bevezetését a kurzuson.

Sokan nem is gondolnák, hogy egy első látásra nagyon játékos, kreatív, szórakoztató gyakorlat mennyi tanulsággal szolgálhat az együttműködéssel, normaalkotással, integritással kapcsolatban. Ebben a feladatban a résztvevők körben állnak. Egy labdát kell egymásnak dobni úgy, hogy adott ember mindig ugyanannak a személynek dobja tovább, miközben a fogadó személy nevét hangosan kimondja. A tréner a résztvevőket megkéri, hogy alakítsanak ki egy algoritmust a labda továbbítására, de direkt módon nem szól bele a folyamatokba. Érdemes megfigyelni és később visszajelezni, hogyan alakulnak a csoportfolyamatok, mennyire figyelnek egymásra a résztvevők, együttműködnek-e vagy versengenek, megpróbálkoznak újabb szabályok megteremtésével, esetleg megszegik azokat az alapszabályokat, amelyeket a tréner a feladat bevezetésekor ismertetett. A vezetőnek az instrukció ismertetésekor azt is el kell mondania, hogy a későbbiekben változások várhatóak a folyamatban, de konkrétumot nem említ. A gyakorlat során az idő nem számít, ennek ellenére a résztvevők gyakran igyekeznek gyorsítani. Fontos szabály még, hogy akinél a labda leesik, az kiesik. Ilyenkor kezdik el törni a fejüket az érintettek, hogy akkor kinek adják tovább a labdát, ha a címzettjük már nem vesz részt a folyamatban. Ennek a megfejtésében a vezető nem segíthet, sőt, a későbbiekben nehezít, mivel újabb és újabb labdákat tesz be a rendszerbe. Így egy idő múlva akár hat-nyolc labda is foroghat a csoportban, a résztvevői induló létszám függvényében. A trénernek érdemes megfigyelnie, hogy a nehezítések során a csoport hogyan alkalmazkodik a változásokhoz, a vezető újabb utasítására vár-e, vagy pedig igyekszik saját erőforrásból megoldani a változásokból, nehezítésekből kialakuló konfliktushelyzeteket. A játék addig tart, amíg egy vagy két ember nem marad a porondon. A gyakorlat aktív ideje nagyon változó,

attól függően, hányan vesznek részt a feladatban, illetve mennyire összetartó a társaság. Egyes esetekben két perc alatt véget ér a játék, de vannak helyzetek, amikor ennél jóval hosszabb ideig tart a folyamat. A résztvevők bármikor kérhetnek időt és újra tárgyalhatják a labda útját, ezzel is alkalmazkodva a megváltozott körülményekhez. Egy idő után gyakran a résztvevők már teljesen spontán módon, össze-vissza dobálják és fogadják a labdákat és arra figyelnek, hogy ne essenek ki a rendszerből. Előfordul az is, hogy minden változás után újraterveznek a játékosok, és ezzel egyre jobban összeér a csapat, ami kiegyensúlyozott működéshez vezet. Amennyiben azt tapasztaljuk, hogy a résztvevők magas hatékonysággal, egymásra hangolódva működnek együtt és segítik egymást, jutalmazhatjuk a csoportot azzal is, hogy egy szint után már nem nehezítünk tovább, hanem hagyjuk, hogy a résztvevők megélik ezt a – minden nehézség ellenére is – harmonikus működést. Ennek a jó tapasztalatnak is erős, mély tanító jellege lehet. A gyakorlat utáni folyamatelemzésben fontos megbeszélni, ki mit tapasztal a játék különböző fázisaiban, annak során mi volt a legnehezebb, mennyire tudtak egymásra figyelni a résztvevők. Ezzel a gyakorlattal jól lehet modellezni az együttműködést, kommunikációt, a normaalkotási folyamatokat, a szervezeti alkalmazkodást. A játék alkalmazását az integritás témaköréhez kapcsolva ajánljuk.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunkban arra kerestünk választ, mennyire voltak helytállóak hipotéziseink a Közszolgálati etika és integritás, valamint az Integritásmenedzsment képzésekkel kapcsolatban. Az Előszóban az alábbi hipotézist fogalmaztuk meg:

A tananyagokban meglévő fogalmi térképek vélhetően továbbra is megfelelnek azoknak a magas szintű szakmai elvárásoknak, szakmai standardoknak, amelyek keretében a tananyagok 2013-2014 során elkészültek, illetve aktualizálva lettek. Ám elképzelhető, hogy a tananyagokban szereplő fogalmak egy részének újrangolása, újrászűrése szükséges lehet – az eltelt idő, a társadalomban, illetve a köz- és államigazgatásban történt változások, valamint a résztvevői kör átstrukturálódása miatt.

Az elmúlt években történt változásoknak megfelelően a tananyagokban szereplő esettanulmányok kiegészítése, bővítése, újabb esettanulmányok beintegrálása szükségessé válhat.

Mivel az Integritásmenedzsment tréningek résztvevői köre jelentősen megváltozott, emiatt vélhetően a résztvevői igények is változhattak (értsd: beosztott munkatársként mások a felelősségi körök, a menedzsment technikák átültetése a napi gyakorlatban emiatt nem, vagy csak elhanyagolható mértékben lehetséges).

A dolgozatban ezt követően részletesen, több szinten is elemeztük a Közszolgálati etika és integritás, valamint az Integritásmenedzsment kurzusok közös tananyagát, a képzések üzenet- és célrendszerét, tartalmi szerkezetét, gyakorlati struktúráját, oktatás-módszertanát.

Egy módszertani ismertetőt követően részletesen leírtuk és elemeztük a tananyag vizsgálatához kapcsolódó fókuszcsoporthoz és egyéni interjúk felmérések eredményeit, amelyekből levontuk a legfontosabb szakmai konklúziókat. Külön fejezetben ismertettük a tananyaggal kapcsolatos saját szakmai meglátásainkat.

Ezt követően javaslatokat fogalmaztunk meg azzal kapcsolatban, hogy milyen irányokba lehet, érdemes tovább alakítani, fejleszteni a Dr. Pallai Katalin vezetésével 2013-2014-ben kialakított anyagot.

Előzetesen megfogalmazott hipotézisünkből az első két elem bizonyítást nyert: a tananyag stabil alapokra épült és ma is jól tanítható, ám tartalmi frissítésre, az adatok aktualizálásra szükség lehet. Érdeemes azokról a korrupciós jelenségekről is beszélni a kurzusokon, amelyek 2013 óta jelentek meg látható módon a magyar társadalomban. A kurzusokon használt példák, esetek, filmek megfelelnek a szakmai elvárásoknak, ám az eseteket szükséges lenne nyomon követni, illetve új eseteket, példákat, filmeket is összegyűjteni a meglévők mellé.

A hipotézisben megfogalmazott harmadik pont nem nyert igazolást a kutatás során, mivel a résztvevői kör változásainak hatásait a résztvevői igényekre nem tudtuk bizonyítani. Mivel a fókuszcsoportos felméréseken többségben beosztott munkatársak válaszoltak, a mai közigazgatási vezetők igényeiről csak nagyon keveset tudunk meg és ezek sem különböztek releváns mértékben a beosztott munkatársak igényeitől.

9. A TANULMÁNYRÉSZHEZ FELHASZNÁLT FORRÁSOK

A fókuszcsoporthos és személyes interjúk jegyzőkönyvei (2018). Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest.

Az integritásépítés pozitív példája: La Paz, egy bolíviai város (2013). Robert Klitgaard – Ronald MacLean-Abaroa – H. Lindsey Parris: *Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention* című könyve nyomán. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest.

Dr. Klotz Péter (2013): *Esetelemzés: Döge polgármesterének vesztés pere*. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest.

Etikai dilemmák trénereknek a dilemmagyakorlathoz (2013-2014). Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest.

Gujarat: Egy állami leépülés története (2013-2014). Ornit Shani cikke alapján Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest

Integrity Action (2013): *Te csak végzed a dolgod* című filmje a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem gondozásában, Budapest

Kérem a következőt! (Dr. Bubó), magyar rajzfilmsorozat, Korrupció epizód. Elérhetőség: <https://www.youtube.com/watch?v=6xeXJJN01HE> (utolsó letöltés: 2018. június 14.)

Malét-Szabó Erika, Dr. (é.n.): *Szemelvények a korrupció pszichológiájából*. Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, Budapest. Elérhetőség: https://tananyag-teszt.apertus.uni-nke.hu/p_042_a_korrupcio_pszichologiai_megkozelitese/#/1/1/ (utolsó letöltés: 2018. június 29.)

Ornit Shani (é.n.): *Csempészlet, politika és korrupció: állami erőszak és a közhatalom gyakorlásának szokásos módjai Gujaratban (1985–2002)*. Department of Asian Studies, University of Haifa, Izrael.

Pallai Katalin (2013): *A korrupció mint dependencia*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

Pallai Katalin (2013-2014): Integritásmenedzsment diasor. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.

R. Zsurzs Éva (1978): Zebegényiek magyar film. Elérhetőség: <https://www.youtube.com/watch?v=n0Vgbr7WcL0> (utolsó letöltés: 2018. június 14.)

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 978-615-5870-93-4 (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