

## A MAGYAR KÖZSZOLGÁLATI „ETIKA ÉS INTEGRITÁS”, VALAMINT AZ „INTEGRITÁSMENEDZSMENT” TRÉNINGEK HATÁSVIZSGÁLATA

A cikk megvizsgálja, hogy egy az Európai Unióban is ajánlott, a Nemzeti Köszolgálati Egyetem által kifejlesztett tréning milyen hatást ért el a résztvevőknél. Foglalkozik általában a hatásvizsgálatok módszertani kihívásaival. Empirikus kutatásként pedig feltárja az azonnali attitűdváltozást, kategorizálja a trénekek típusait és megítélhetőségét, végezetül pedig elemzi a hosszú távú memóriában lévő emlékek rögzülését.

A hagyományos büntetőjogi megközelítés helyett a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, valamint a Nemzeti Köszolgálati Egyetem korrupciómegelőző tréningek szervezését kezdte meg 2013-tól,<sup>1</sup> külön a közigazgatásban dolgozók osztályvezetői, és külön az alsóbb beosztásban lévők számára. Előbbieket két és fél napra, utóbbiakat egy napra vonva ki a mindennapi munkavégzés alól, oklevéllel elismerve részvételüket. Az oktatás tréningyszerűen zajlott, amelyek során a figyelem az egyéni és intézményi megelőző képességre (integritásra) irányult, ezzel igyekezték meggyökeresíteni Magyarországon is az integritásszemléletet.

E sorok szerzője az egyetem oktatójaként részt vett a tréningek kidolgozásában, fejlesztésében és tartásában is, de alapvetően azok hatásának feltárását igyekezett szociológiai módszerekkel elvégezni. A tréningtematikánk az EU-ban nem utolsósorban azért is vált ajánlott mintává,<sup>2</sup> mert a tudományosan megalapozott előkészítés, átgondolt forgatókönyv, módszertan, grandiózus mennyiségű résztvevő mellett hatásvizsgálatot is terveztünk hozzá. A következőkben ennek eredményeiről szeretnénk beszámolni.<sup>3</sup>

• • • • •

- 1 ÁROP-1.1.21. A „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” projektben az egynapos *Etika és integritás*, valamint a vezetőknek szervezett, két és fél napos *Integritásmenedzsment* című tréningek hatásvizsgálatát végeztük el. E tanulmány fő forrása Zsolt Péter (2014): „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt – Etika és integritás című tréningeken kitöltött kérdőíveinek kiértékelése I., illetve az Etika és integritás című tréningek kérdőíves utánkötése II. Budapest, KIM.
- 2 <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/magyarorszag-tobb-erofesziteset-is-elismeri-az-europai-bizottsag-antikorrupcios-jelentes> A jelentésre hivatkozó kritikus észrevételeket pedig lásd itt: [www.kozszolga.hu/node/3791](http://www.kozszolga.hu/node/3791)
- 3 Összesen három hatásvizsgálatot végeztünk, illetve a harmadik, az „akciókutatás” e tanulmány írásakor még nem zárult le, s mivel annak kutatásvezetője nem e sorok írója, hanem Siklaki István, ezért arról itt nem lesz szó.

## 1. A HATÁSVIZSGÁLATOKRÓL ÁLTALÁBAN

A hatásvizsgálatokban alapvetően nem érdekeltek azok, akik egy projekt sikerét szeretnék kommunikálni. Mégis terjedőben van, s valószínűleg a kritikai irodalmi észrevételek miatt. Végül is, ha egy kutató hiányolja egy másiknak a hatásvizsgálatát, szembemenne saját hitelességével, ha a maga projektjében viszont mellőzné. Elvárásként megjelenik, miközben a hatásvizsgálatok sem rendelkeznek a bölcsek kövével. Előfordulhat, hogy valami tényleg hasznos, noha az adott módszerrel és pillanatban még nem kimutatható.

A hatásvizsgálatok ígérete terjed, legyen az egy törvénytervezet, egy új pedagógiai módszer, egy struktúraváltoztatás vagy épp a miénkhez hasonló tréningorozat. A szervezők szerzők beígérik azért, hogy a munkát megszerezzék, a nyilvánosság támogatását bírják, vagy mert jogszabály kötelezi őket. Egy hatásvizsgálatot nem nehéz ígérni, ám a tudományos igényességnek megfelelni már annál inkább. Már akkor gyanakodhatunk, amikor egy intézkedés, egy akció stb. előtt elmarad valamilyen kutatás, hiszen a hatásvizsgálatok legmegbízhatóbb formája az előtte-utána felmérés.

Sokszor az intézkedések vagy bármilyen beavatkozás hatását utólag kívánják felmérni, amikor már az esemény előtti állapotról nem állnak rendelkezésre megfelelő adatok. De hogy a helyzet még bonyolultabb legyen, az élet komplexitása miatt még arról sem lehetünk teljes bizonyossággal meggyőződve, hogy a változás valóban az általunk végzett beavatkozásnak köszönhető-e, hiszen arra csak a laboratóriumi módszerek alkalmasak, amelyek viszont életidegenek.

Még ha alaposan megtervezték is előre a hatásvizsgálatot, laboratóriumi módszerekkel minimálisra csökkentették a zavaró körülményeket (komplexitást), akkor pedig emberi gyengeségből fakadó etikai problémák lehetősége kíván az olvasó részéről óvatosságot. Azt gondolhatnánk például, hogy a gyógyszerkutatásokat módszertanilag tökéletes hatásvizsgálatok kísérik. S ez így is van, de valóban csak módszertanilag. Kidolgozottságuk mintaszzerű, mert alkalmazzák a placebót, a kontrollcsoportot és sokszor a „kettős vak”-próbát,<sup>4</sup> a személyre szabott longitudinális utánkövetést. Ám ezeket a tudományos munkákat is egyre több bíráló éri, mert a tudósok szoros kapcsolatban vannak a gyógyszereket kifejlesztő gyárral, így a megrendelők azt várják-remélik tőlük, hogy a hatás beigazolódjik, és megkezdhető a sorozatgyártás.<sup>5</sup>

Míg tehát sok hatásvizsgálat felvonultatja az alapvető módszertani eszközöket, előtte-utána felmérést végeznek, longitudinális módon nyomon követik a változást stb., ám morálisan rosszul felépítettek. Összetett problémáról van itt szó – és nem kizárólag a gyógyszeriparban –, minthogy nemcsak etikusnak kell lenni, hanem annak is kell látszani.

4 A „kettős vak” próbában kiszűrjük az önmagát megvalósító jóslatból származó hibát oly módon, hogy a gyógyszert beadó nővér vagy orvos sem tudja, hogy melyik csoportnak adja a placebót, és melyiknek a valódi gyógyszert.

5 A koleszterin és az antidepresszáns gyógyszerek több évtizedes uralma egy ilyen összefonódás eredménye a morális problémák vizsgálói szerint. Lásd például Szendi Gábor: *Depresszióipar*. Budapest, 2005, Sík Kiadó, 308 p.

A pénzügyi hitelminősítők függő viszonyban voltak azoktól, akiket minősítettek.<sup>6</sup> Vagy: a környezeti hatástanulmányra kötelezett vállalatoknak maguknak kell megoldani, hogy mely céggel végeztetik el a munkát, és nekik is kell azt kifizetni.<sup>7</sup> Nyilvánvaló, hogy ezeket a pénzügyi függéseket fel kellene számolni. Sehol a világon nem megoldottak ugyanakkor a kívánatos függetlenségek: az egészségügyi kutatások, a hitelminősítők, a környezeti hatástanulmányok, a politikusok megrendelésére végzett, aztán a nyilvánosságnak szánt közvéleménykutatások, és ki tudja még, hány esetben nem egy független alapról végzik el a feladatokat.

Maguk a tudományos tevékenységet végzők ideológiai alapon is elcsúszhatnak, ahogy arról Bourdieu írt híres, *A közvélemény nem létezik* című esszéjében,<sup>8</sup> de már az is kihívás, ha a mi gyermekünk egy kísérlet, mert ettől fogva érdekünkben áll, hogy hatását is bizonyítsuk. Különösen pszichológiai vagy társadalomkutatási témákban telhet bele sok idő, míg a leleplezés megtörténik.<sup>9</sup> A tudós is ember, őt is hajthatja az érvényesülés. S hogy a társadalomtudományban is milyen könnyen verhetők át rangos folyóiratok, annak akadnak már szellemes blöffjei is.<sup>10</sup>

Végezetül talán a kutatás hatásának érdekeltségi problémáit meg sem kell említenünk szakdolgozatoknál, PhD-s munkákban. Ezekben ugyanis egész gyakori lehet az adatokkal való manipuláció, ne adj' isten a saját kutatás elemszámának feltupírozása. Ezekben a struktúrákban ugyanis megjelenik a kényszer és az erőforráshiány. Kényszer arra, hogy megszerezzék a diplomát, és hiány arra, hogy elég idő és energia legyen az adatgyűjtésre és -bevitelre.

Alapvetően tehát a hatásvizsgálatok etikusságát nagymértékben a megfelelő struktúra megteremtése és átgondolása segítheti, hiszen a felsorolt példáink is arról szóltak, hogy a strukturális hiányok vitték-viszik a szereplőket kísértésbe. Egy korábbi hazai integritáskutatás fel is hívja a figyelmet arra, hogy az összeférhetetlenség iránti érzékenység az egyik leginkább fejlesztendő terület a közigazgatásban, és a szakértők kontrollja is intézményesen javítandó.<sup>11</sup> Nincs ez másként a tudományos kutatásban sem.

6 Ennek hollywoodi feldolgozása a *Krizispont (Margin Call)* című film (2011). A hitelminősítőket azóta éri vád, amióta 2008 előtt kiváló minősítést adtak a hullámot elindító jelzálogpiaci cégeknek.

7 Egy környezeti hatástanulmány elkészítése még egy multinacionális cégnek sem olcsó multság, ha csak lehet, és a törvények nem kényszerítik őket, ki is kerülnek, hiszen rengeteg feladatot kell elvégezniük. Lásd: [www.kornyezeti-hatasvizsgalat.hu/dokumentaciok/kornyezeti-hatastanulmany](http://www.kornyezeti-hatasvizsgalat.hu/dokumentaciok/kornyezeti-hatastanulmany). Ez azonban nem jelenti az általunk felvetett összeférhetlenség megszüntetését.

8 BOURDIEU, Pierre (1997): *A közvélemény nem létezik. Szociológiai Figyelő*, 1997, 1–2., 136–145.

9 Nyolc év után, 2011-ben bukott le Diederik Stapel szociálpszichológus. A hús fogyasztás agresszívvá tesz, „bizonyította” általa kreált adatokkal, a hatalmi pozícióban lévő emberek morális romlásra mennek keresztül, állította, de itt is hamisított adatait használta a plágiumkutatásában, és még több tucat „kutatása” bizonyult csalásnak. [www.nytimes.com/2013/04/28/magazine/diederik-stapels-audacious-academic-fraud.html?pagewanted=all&r=0](http://www.nytimes.com/2013/04/28/magazine/diederik-stapels-audacious-academic-fraud.html?pagewanted=all&r=0)

10 SOKAL, Alan – BRICMONT, Jean: *Intellektuális impostorok – A posztmodern értelmiségiek visszaélése a tudománnyal*. Budapest, Typotex Kiadó, 2000, 388 p.

11 SZATMÁRI János – KAKATICS Lili – SZABÓ Zoltán Gyula: A 2011–2013. évi integritásfelmérések céljai, módszertana és eredménye. *Pénzügyi Szemle*, 2014, 2., 181–203.

## 2. PROJEKTÜNK HATÁSVIZSGÁLATAINAK ETIKAI KÉRDÉSEI

Az általam végzett kutatásban két dologra koncentráltunk. Egyrészt az azonnali tréning kiváltotta hatásra, másrészt egy hosszabb távon megragadhatóra. Korrupcióval kapcsolatos állításokat soroltunk fel, és erről kérdeztük a tréningen megjelentek véleményét. A tréning azáltal volt teljesíthető, ha befejezésekor is kitöltötték ugyanazt a kérdőívet. A válaszok elmozdulása mérte az attitűdök módosulását. Hónapokkal később is megkerestük a résztvevők egy szűkebb körét, s ekkor már aktív emlékezetüket mértük, például mire emlékeznek a tréningből, mi volt számukra a mondanivalója, és ehhez hasonló kérdéseket tettünk fel nyitott módon, ezzel is kikerülve azt a problémát, amelyet egy zárt kérdésű kérdőív mindig produkál: az eredményt.

A két hatásvizsgálati módszernek vannak hátrányai. Az előtte-utána kérdőívnek például az, hogy ha valaki következetesnek akar látszani, akkor minden energiája arra megy, hogy a tréning előtti válaszokat adja azután is. A hónapokkal későbbi megkeresésnek pedig az, hogy sokan nem válaszolnak, noha vannak emlékeik, csak egyszerűen valamiért nincs kedvük. Mások pedig, akik veszik a fáradságot, lehet, hogy nem emlékeznek, de egy kis segítséggel sok mindent fel tudnának idézni, harmadrészt pedig az önbevallások sem biztos, hogy őszinték, és valóban véleményváltozást, érzékenységnövekedést tükröznek. Végetetül az utóbbinak az ellentéte is lehetséges: a tréning megváltoztatta a hétköznapjaikat, csak maguk sem tudnak róla.<sup>12</sup> A részletek ismertetése előtt azonban térjünk ki itt is a kutatás etikai megkonstruáltságára, amely eredményeinket kifelé hitelesítheti.

Mind a rövid, tehát az előtte-utána kérdőívet, mind a hosszú távú, tehát a későbbi megkeresést már a projekt elején alaposan megterveztük. Valódi hatásvizsgálati módszertant dolgoztunk ki, mert volt előzetes felmérés, bekövetkezett az esemény, majd megnéztük, mi változott utána. Tehát vélelmezhetjük, hogy a változást, ha volt, maga az esemény okozta, és nem például az, hogy a tréning közben kapott valaki egy telefont, és ott hallottak befolyásolták őt. De a hosszú attitűdváltozás-vizsgálatnál is a tudatos tréninghatást mértük azzal, hogy az emlékekre voltunk kíváncsiak, és a tréning tartalmának tudatosítására fókuszáltunk.

A laboratóriumi precizitást meg sem céloztuk, noha erre elvileg lett volna lehetőség. Több tucat tréner dolgozott, és nem mereven a forгатókönyvhöz ragaszkodva, így az attitűdváltozás esetében már nem lehet pontosan megmondani, hogy az mennyiben tudható be a tréner személyiségének, és mennyiben a tréning felépítésének. A projekt sikerét ettől még tudtuk mérni. Vagy másként megfogalmazva: egy attitűdváltás esetén nem tudjuk megmondani, hogy az mennyiben tulajdonítható a tréner tehetségének, és mennyiben a tréning általunk készített dramaturgiájának. Mivel az attitűdváltozás a cél, és nem a tudományos kísérlet, ezért nem is lett volna értelme kikényszeríteni a trénekből, hogy pontosan mindig mindenki ugyanazt adja le. (Egyébiránt is, a tréneri munka kreativitást követel, az adott csoporthoz való azonnali igazodást).<sup>13</sup>

12 Az akciókutatásból mégis kiemelnék egy példát. Ennek lényege épp az, hogy a munkahelyi integritásbeli témák után érdeklődtünk a tréning apropóján, felidézve az elemeit. Az egyik interjúalanyommal a végén megállapítottuk, hogy amikor a szervezettől idegen feladatok leadását veti fel, voltaképp olyan integritásnövelésért dolgozik, amelyről nem is tudta, hogy esetleg a tréning hatása.

13 Tudomásul kell venni, hogy egy precíz laboratóriumi kísérlet (amely a független változókat kötötté teszi) és a tréneri tevékenység kizárják egymást. Előbbi nélkülöz minden spontaneitást, utóbbinak épp ez a lényege.

Az attitűdváltozás elérése mint a tréneri alkalmasság kimondása pedig strukturális hibaként akár a hatásvizsgálat hitelességét is veszélyeztethette volna. Ha ugyanis egy tréner tudja, hogy a későbbiekben kivethetik a munkából, ha „nem hozza az eredményeket”, vagy csak megítélés tárgyává is válik, akkor érdekeltté válik a résztvevők kérdőíveinek leadás előtti átírásában. Persze ezt is ki lehet védeni azzal, ha a tréner nem végezheti a kérdőívek beszédését. Kérdés, hogy egy alapvetően bizalomra épülő tevékenységnél, mint amilyen a tréneri feladatok ellátása, mennyire elfogadható egy ilyen megközelítés.<sup>14</sup> Ha pedig a trénernek előzetesen nem tudják, hogy megítélés alá eshetnek, az részünkről, tehát a kutatást végzők részéről etikus-e a trénerekkel szemben?

A legnagyobb problémát azonban nem az előbbiek jelentik, hanem a következő: mivel a tréning elkészítésében részt vettem, és ettől kezdve érdekelt voltam sikerességében, nem válsult meg az a függetlenség, hogy más legyen a hatásvizsgálat kutatója, mint az esemény létrehozója. Ezen az összeférhetetlenségen azonban enyhíthetnek azok a mechanizmusok, amelyeket még beépítettünk, bár meg kell jegyezni, hogy egy külső szemlélő számára minden bizonnyal nem elég megnyugtatóan. A jó megoldás az volna, ha a projekt-hatástanulmányt más csinálná, mint aki a projekt sikerességében érdekelt.

A tudományos munkáknál azonban a hamisítások kockázatát megnövelő tényező lehet az, hogy az adatbázishoz más is hozzáférhet, s voltaképp minden témakutató levezetheti ugyanazokat a statisztikus matematikai műveleteket, amelyeket magam is levezettem. Ugyanazokat az eredményeket kell kapnia. Vagy akár más összefüggéseket bányászik ki az adatbázisból, s ezek alapján vitatkozni tud az általunk megfogalmazott következtetésekkel. A tudományos munkák a nyilvánosságban méretődnek meg, így ha a minisztérium – a személyiségi jogokra vigyázva – nyilvánossá tenné az adatbázist, értékes másodelemzések elvégzésére adna módot, és engem is kontrollálhatóvá tenne.<sup>15</sup>

Mi a biztosíték azonban arra, hogy az adatbázis nem manipulált? A kérdés lehet jogos – a korábban említett Stapel (*lásd 8. lábjegyzet*) is itt hamisított –, ezt a lehetséges vádat azonban a mi kutatásunk már szerencsésen kivédi. Az adatbázist a projekt sikerességének szempontjából nem érdekelt, a sikeresség szempontjait nem is ismerő cég készítette.<sup>16</sup> Az adatbázis készítése két lépésből áll: egyrészt adatbevitelből, másrészt az adatok megfelelő címkézéséből. (A megfelelő címkézés azt jelenti, hogy annak jelentése és a kérdőív kérdése tartalmában azonos.)

A kérdőívek bevitelének is etikai elvárásoknak kell megfelelnie. A tervezéskor még felmerült, hogy az adatbevitelt a minisztérium munkatársai oldják meg, de itt rendkívül sok adat-

14 Ami a trénerek minősítését illeti, azt úgy oldottam meg, hogy csak a pozitív kiemelkedő eredményeket nevesítettem a minisztériumnak írott jelentésben, de minden más esetben a személyek beazonosíthatatlanok. Ezenkívül a trénerek egyénileg kérhették a saját teljesítményükre vonatkozó adatokat, amelyek ebben az esetben a csoportjaikban bekövetkezett attitűdváltozások voltak. Ezeket összevethették az egész projekt attitűdváltozási átlageredményeivel, amelyeket tanulmányunkban itt mi is közlünk.

15 Az adatbázisok mégis sokszor féltett kincsek. Kutatóintézetek ezekből publikálnak, és személyes presztízseket építenek belőle, máskor az adatbázis birtokosa fizetett ezekért, és ő a jogtulajdonos. Állami és EU-s pénzekből finanszírozott kutatások esetében azonban nem kétséges, hogy az adatbázisoknak a tudományos közösség számára nyitottaknak kell lenniük.

16 A BellResearch cég által készített adatbázissal meg kell egyezzen az összes sokszorosított adatbázisfájl.

ról volt szó, és több szempontból is jónak mondható, hogy ezzel egy piaci cég dolgozott. A közhivatalban dolgozók túlterhelését eredményezte volna, ha ezt a feladatot rájuk szabják ki. Hitelességi aggályt is szült volna. A minisztérium mint a projekt gazdája különösképp érdekelt lett volna az eredmény felmutatásában, az adatbevivők pedig direkt függő helyzetűek. Nem szakmabeliek pedig adatbevitel esetén nem gondolnak arra, hogy a professzionális céghez jelentkező adatbevivők munkáit ellenőrzik, és maguk is átmennek szűréseken. Érdeemes tisztában lenni azzal, hogy az adatbevivők többsége valamilyen okból nem is válik be, de hosszabb távon kialakul a megfelelő stáb.<sup>17</sup> Vagyis lényegében a minisztériumi alkalmazottak nem lettek volna jó kódolók.

### 3. A TRÉNEREK TÍPUSAI

A trénerekkel kapcsolatos kutatói-etikai elvárásokról már írtunk (lásd például 12. lábjegyzet), csakúgy, mint a tréneri munka értelméről és az ebből fakadó hatásvizsgálati kompromisszumkényszerről, azaz arról, hogy míg a tudományos munka meghatározza a független változókat, addig a trénereknek kellő szabadságfokot kell biztosítanunk, ha azt szeretnénk, hogy sikeresek legyenek. Más az ő személyiségük, és más minden csoport, így eltérőek a csoportdinamikák is.

Az attitűdváltozások mértékénél sem mindig egyértelmű, hogy milyen irány nevezhető jónak és helyesnek. Ezt sokszor az elemző értékrendszere határozza meg – amellyel bátran lehet vitatkozni –, illetve az egyes állítások értelmezési lehetősége sem egyforma a kérdőív kitöltői számára. Ezeket a nehézségeket zárójelbe téve mégis mondhatjuk azt, hogy egy csoportnál a tréner elérte a kitűzött célt, egy másiknál pedig, hogy nem. Például mivel az integritás növelésének létezik egy módszertana, ezért a cél a *tanult tehetetlenség* legyőzése és egy optimista hozzáállás kiváltása. Ha valaki arra a kérdésre, hogy a korrupció visszaszorítható-e, vagy mindig minden marad úgy, ahogy van, ugyanolyan pesszimista választ ad a tréning után, mint az elején, akkor az ő esetében a méréseink alapján a tréning nem mutat semmilyen hozadékot.

Bár általában igaznak tekinthető az, hogy ha egy-egy fontos kérdésben nem változott a résztvevő attitűdje, akkor a tréner kudarcot vallott. Még egy egész csoportnál is előfordulhat, hogy a témában jobban képzettek a „tanulók”, vagy mindenkinek olyan személyes tapasztalatai vannak, amelyek miatt már előítéletekkel közelít a hazai korrupció helyzetéhez, és ezért a tréner megoldhatatlan feladatot kapott. Abban sem lehetünk biztosak, hogy nem eleve a pesszimista résztvevőknek van-e igazuk.

Az attitűdváltozás összes mérési problémája is jelentkezik. Nem jelez változást a mérőműszerünk, ha valaki már eleve optimista volt. Tehát egy tréner teljesítményének megítélésénél nemcsak a tréning lezárultával kitöltött kérdőívek végeredményét, és még nem is csupán az induló és befejező állapot közti különbséget, hanem az induló állapotot magát is figyelembe kell venni.

17 Még rosszabb a helyzet, ha diákokkal rögzítettünk. Esetükben a probléma úgy oldható meg, ha két adatbázist is készítünk, mindkettőben ugyanazt rögzítjük, és aztán külön visszakeressük az eltéréseket. A diákokkal rögzítés a pontosság és a fegyelmezetttség terén igen nagy kihívás, nem elég a professzionális cégeknél alkalmazott szűrőpróba.

Szerettük volna longitudinálisan összekötni a rövid és hosszú távú attitűdvizsgálatot. Az elképzelés az volt, hogy a résztvevők inkognitóját biztosítandó, megkérjük őket, hogy a kérdőívekre egy általuk kitalált jeligét írjanak. Amikor néhány hónappal később a résztvevők közül egy hetvenfős mintán újra munkához láttunk, hogy a tartósabb attitűdváltozásnak is nyomába eredjünk, megint megkérdeztük a jeligét, de arra már csak 54 százalék emlékezett. (A két és fél napos tréningen részt vevők emlékezete is csak 61 százalékos volt.) Mind ez azt jelentette, hogy túl sok adatot veszítettünk, mivel a harminc körüli adatot tovább kellett osztanunk a trénerek számával. Így már egy-egy tréner megítélésekor kellő elemszám híján semmi biztosat nem lehetett mondani trénerekre bontva, hiszen egy-egy véletlenül szélsőséges személy bekerülése a mintába meghatározhatta volna a tréner minőségét. A fenti nehézségek miatt inkább a kirajzolódó tréner típusok, és nem pedig a teljesítményük leírása mellett döntöttünk.

A hosszú attitűdvizsgálatban a tréner személyére vonatkozó kérdések, illetve a rövid attitűdnél az előtte-utána válaszváltozásokból alkottuk meg a tréner típusokat. (Főként a két és fél naposoknál voltak ezek markánsabban feltérképezhetők.)

A következő dimenziókat igyekeztünk tehát megragadni:

- kapcsolat- vagy feladatorientált;
- az attitűdváltozásban elért eredmény (rövid és hosszú távon);
- a tréning tartalmára való emlékezés (hosszú távon).

A kapcsolatorientált-feladatorientált ismert felosztásnak megfelelően nálunk is kiütközött a magas attitűdváltozást produkáló tréner és a mindig minden csoport által nagyon kedvelt tréner közötti különbség. A két orientáció kiderült a hosszú attitűdvizsgálat nyitott kérdéseiből is, ugyanis a tréningemlékekre vonatkozó kérdésre többen úgy feleltek, hogy magáról a trénerrel írtak.<sup>18</sup>

A magas attitűdváltozást elérőknél – erre a tréning előtti-utáni kérdőívől szereztünk adatot – mindig akadtak olyan csoporttagok is, amelyek túlságosan dominánsnak tartották a tréneret, és ezt nehezményezték. Mégsem azok voltak a legeredményesebbek az attitűdváltozás terén, akik erős értékelkötelezettséggel és nyomással próbáltak változtatni a résztvevők gondolkodásán, hanem a lágyabb tréner. Őket követték a dominánsok, majd legkevésbé eredményesnek a csak kapcsolatorientált tréneret találtuk.

A puha kapcsolatorientált is elméletileg két részre bonthatók. Ugyanis egyik típusával mindenki elégedett, mindenki csak jelest adott (ilyenre akadt példa nálunk is, ő sok élményszerű játékkal, jó hangulatot teremtve mindig jól integrálta a csoportot, új barátságok születtek, ami szakmailag is előnyös). Ellenben a másik típust nem szeretik a tanulók, mert szétfolyik náluk a csoportmunka. Ilyen negatív megítélésre viszont nálunk nem volt példa. A kapcsolatorientált tréner csak akkor nem kap magas pontot egy résztvevőtől, ha valaki úgy érzi,

<sup>18</sup> A hosszú attitűdvizsgálatban tettük fel a trénerre vonatkozó kérdést is, miszerint hogyan emlékeznek rá. A válaszolók 1-től 5-ig osztályozhattak, és valószínűleg szigorúbbak is voltak, mintha a szokásos módon rögtön a tréning után kérdeztük volna ezt. Így is csak 4,5 százalék mondta gyengének vagy rossznak, 6 százalék adott hármast, 88 százalék pedig négyest és ötöst. A két és fél napos tréner megítélése még ennél is pozitívabb volt.



lopják az idejét. Nálunk viszont egy-egy negatív megítélést – így időlopásra vonatkozót is – csak feladatorientált trénerek kaptak.

Látva most már ezeket a különbségeket, feltehető a kérdés, hogy vajon melyik hatást is tartjuk optimálisnak. A közepes attitűdváltozást, ám pozitív emléknymokat hagyót, a rövid attitűdváltozásnál jobb eredményt elérőt, de hosszú távon kevesebb emléket hagyót, vagy épp azokat, akik mögött néhány rajongó is született, de akik ellenszenvet is kitermeltek, mert feladatorientáltak voltak? Nem könnyű erre válaszolni.

Azt gondolom, legjobb trénernek az bizonyult, aki magas attitűdváltozást ért el, de nem termelt ki közben senkinél sem ellenszenvet. Ezután következnek nálunk azok, akik az előbbinél kisebb attitűdváltozást produkáltak, de teljesítményorientációjuk miatt olykor ellenszenvet is kiváltottak. Az utolsó pedig a nagy és általános elégedettséget okozó, de attitűdváltásban a legkisebb eredményt elérő tréner. A három verzió közül egyik sem kudarc, a kudarc ugyanis az, ha sem a trénerre, sem a tréning tartalmára nem gondolnak szívesen vissza, nem is tudnak felidézni semmit, és nem is mérhetőek attitűdbeli változások.

#### 4. A TRÉNINGHATÁSOK KÖZÜL A CSELEKVÉSI VÁGY VIZSGÁLATA

A két és fél napos tréningek hatékonyabb volta már abban megmutatkozott, hogy sokkal több mindent tudtak felidézni a hosszú távú memóriájukból azok, akik nem csak egy napot töltöttek el az integritás kérdéseivel. Írásban azt kértük, hogy bármely két gyakorlatot, amelyet emlékezetesnek tartanak, említsenek meg. A vezető többnapos tréningen részt vevők 80 százaléka tudott és akart is felelni. Úgy értékeltük, hogy a felidézés színvonala az egy- és a két és fél naposokat együtt vizsgálva körülbelül a megkérdezettek felénél jó, illetve kitűnő, vagyis minden második megkérdezettet nem tartottuk elég jónak, és ebben már lényeges különbséget se találtunk vezetőik és nem vezetőik között.<sup>19</sup>

Arra a kérdésre, hogy kinek mit jelentett a tréning, nagyon sokféle választ kaptunk. Közük olyan teljeset is, mint ez:

*„Megerősített eddigi szemléletemben, amit, most már tudom, integritásszemléletnek nevezünk. Megtanultam, hogy az integritás az elvek, értékek, cselekvések, intézkedések konzisztenciáját jelenti, vagyis olyan magatartást, ami az értékeknek megfelel. A közigazgatásban dolgozók esetében az integritás nem csupán a megvesztegethetetlenség követelményét foglalja magában, hanem olyan értékeket is, mint a becsületesség, őszinteség, közvetlenség, megbízhatóság, ügyfél-centrikusság, ügyfelek iránti tisztelet, jogszabályi keretek között az ügyfelek érdekeinek figyelembevétele, empátia stb. Megtanultam továbbá, hogy a szervezeti integritás lényege, hogy az adott intézmény működése megfelel annak az eredeti célnak, amelyre*

19 A hetven válaszoló közül harminckilenc fő volt a két és fél napos tréningen. Ennek a tréningnek mindössze 3 százaléka nem volt vezető beosztású, tehát őket vezetőknak tekintjük. Sajnos az egynapos tréningek ebből a szempontból már nem ilyen egyértelműek, ott 13 százalék vezető volt (6692 főből 839), noha azt elsősorban nem vezetőknak szántuk.



*létrehozták, a kinyilvánított értékei és elvei szerint működik. Ennek kialakításában nagy szerepe van a menedzsmentnek, ezért nagyon fontos, hogy a menedzsment milyen értékeket követ, és milyen a vezetési stílusa.*

Ügyfélbarát”

Ezt a választ nem tudtuk besorolni, épp azért, mert teljesen precíz. A többség viszont csak egy-két mondatos volt, amelyeket tizenhárom kategóriába soroltunk. Olyanokba, mint például „csapat szellem fontossága” vagy a „korrupció elkerülésének módja”, a „korrupció felismerése” stb. A válaszok között, mivel szabad asszociációs lehetőségre volt mód, mindenféle akadt. Némelyik az integritás egy vagy több elemét emelte ki, de olyan is előfordult, amelyik hárított, és azt fejegette, mennyire nem neki szólt ez a tréning.

A tizenhárom kategória közül most nem azt emeljük ki, amelyik valamilyen tudásról vagy érzékenységről vagy – kicsit viccesen – a könnyű pontszerzés lehetőségéről szólt (a részvéttel a tréningen ugyanis vizsga nélküli pontszerzési lehetőséget biztosított, és volt, aki azt válaszolta, hogy számára a tréning ezt jelentette), hanem azokat a válaszokat, amelyek valamilyen aktivitási szándékot tükröztek. Azaz olyasmit, hogy a tréning hatására valamit szeretne tenni, hogy az integritás növekedjék. A hetven megkérdezettből hat ilyen jellegű választ találtunk, négyet az egynapos, kettőt pedig a két és fél napos vezetők közül. Mindez nem sok – mondhatnánk. De ne feledkezzünk meg arról, hogy ezek nyitott kérdések voltak, és nem szóbeli interjúk. Tehát akik maguktól csak ezt írták, azokban ez az érzés nagyon tartósan rögzült. Valamint az sem biztos, hogy akik nem írtak ilyesmit, azokban nem volt a tréning utáni hónapokban ilyen szándék. Sőt az is lehet, hogy valaki valamilyen stratégiát is kidolgozott, csak épp intellektuális érdeklődésénél fogva a kérdésre röviden valamilyen filozofikus választ adott, és például a tréningen bemutatott morális dilemmákat idézte fel magában.

A felidézések első helyén – ezt sajnos vagy nem sajnos, tudomásul kell vennünk – a kapcsolatépítő játékok álltak. Második helyen szerepeltek a morális dilemmák, amelyek még mindig inkább csak a témára való ráhangolódást segítették. Harmadik helyen viszont már egy elég komplex gyakorlat felidézése szerepelt.<sup>20</sup> Ebben egy távoli ország morálisan leromlott városát és igazgatását mutattuk be, és a résztvevőknek az volt feladatuk, hogy polgármesternek képzelve magukat rendet tegyenek. Végül ismertettük, hogy a valóságban miként történt a rendbetétel. Igen sokaknál az első vagy második helyen felidézett emlékként szerepelt ez az integritás menedzsmentjére tanító gyakorlat.

Visszatérve a cselekvési vágyat kiváltó hosszú távú hatásra, a hetven főből a hat: 8 százalék. Persze az a hetven fő, aki hajlandó volt válaszolni az elküldött leveleinkre, már nem átlagos. Hiszen ahhoz, hogy a kitöltött kérdőívek visszaérkezzenek, kétszer annyi levelet kellett szétküldeni, viszont nem hetven fő vett részt a tréningeken – ez csak a mi, egyébiránt véletlenszerűen kiválasztott reprezentatív mintavételünk volt –, hanem ennek több mint százszorosa. Ha így tekintünk a 8 százalékra, az azt jelenti, hogy akár az ezer főt is elérheti azoknak a közigazgatásban dolgozóknak a száma, akikből a tréning valamilyen cselek-

20 Konkrétan egy bolíviai város, La Paz történetének ismertetése volt a tréning anyaga.

vési vágyat váltott ki. (Külön érdekes, hogy a nem vezetők közül kétszer annyian lettek „aktivisták”, mint a vezetők közül.)

Nem állítjuk, hogy a tréningnek ez a legfontosabb hatása (hiszen sokkal több ember számára jelentette annak megtanulását, hogy felismerjük és aztán elkerüljük a korrupciót), még csak azt sem, hogy ez lett volna a célja, de azt igen, hogy ez a hatás létezik, s az is, hogy ez a hatás ró leginkább felelősséget a tréning finanszírozóira és készítőire egyaránt.

## 5. A HATÁSVIZSGÁLATOK MIKROELEMZÉSE

Az első kiválasztottunk<sup>21</sup> „Kutya” jeligrére hallgat, és egy napos tréningen volt Budapesten, nem vezetői munkakörben, és nemrég óta dolgozik egy kormányzati szervnél, nő. A tréning végére nyolc tételben változtatott a véleményén. „A magyarországi korrupció oly mértékű, hogy nem lehet vele felvenni a küzdelmet” állítással eleve teljesen egyetértett, a tréning után egy fokkal vált optimistábbá. Viszont a vezetői korrupció elleni tehetetlenség érzésében egyet visszalépett. Hogy korrupciós országban élünk, abban pesszimistábbá vált, mint előtte. A jól megszervezett közigazgatás korrupció elleni védelmi erejében szintén pozitívabban állt a kérdéshez az elején. Talán arra gondolt, hogy nem elég a szervezés, hanem etikai letisztulás is kell, ez esetben a tréning hatása pozitív volt. Hogy az emberképe pozitívabba vált, az onnan derül ki, hogy az emberek megváltoztathatóságával kapcsolatban a „részben egyetért”-ből az „inkább egyetért”-be fordult.

A „Kutya” mint jelige is beszédes. „Dolgozik, mint egy kutya”; „engedelmeskednie kell, mint egy kutyának”? Stb. Inkább ezek jutnak az ember eszébe a fenti negatív – vagy csak reális? – minősítésekre, mint a kutyahúség vagy más pozitív kutyatulajdonságok. Levelünkre is gyorsan válaszolt.

Lássuk azonban a hónapokkal későbbi kérdőívre kapott válaszainkat. A jelentésből nem kért, a körülményeket közepesnek tartotta, a tréneret jónak. Viszonylag kevés dolgot tudott felidézni, és ami megmaradt a számára, hogy a korrupció elkerülésének módjáról volt szó: „Más aspektusokból is rávilágított a korrupcióra, jó tapasztalatszerzés volt” – írta. Mondhatjuk ezért, hogy nem sok ment át, és nem sok maradt meg.

A következő kiemeltünk „Labda”, aki a háttérváltozókat nem árulta el magáról, viszont tudjuk, hogy öt tételben változtatott. Korrupciós aggodalmai eggyel csökkentek, másfelől Magyarországot inkább tartotta a korrupció melegágyának a végén, mint előtte, azaz ez a két állítás kioltja egymást. Nézzük inkább a többit: a korrupciós vezetők megbüntetése iránti attitűdje enyhült, ahogy az egyéb büntetési igénye is, viszont a legfőbb vezetők érdekeltiségének veszélyét erősebbnek látta. Összefoglalva tehát kevésbé tartotta valami emberi lénytől idegen dolognak a korrupciót, s miközben megértőbbé vált, az elit felelősségét erősebbnek tartotta a

21 A mikroelemzés kérdéseit én készítettem, ahogy a mintavétel szempontjait és az adatbevitelt is. A tréningen részt vevők közül a tréningekre reprezentatív módon hetven válaszolóból egy megszámozott listát készítettem. Ebből minden tizediket vettem ki. Ha a kiemelt emlékezett a jeligréjére, akkor elemezni kezdtem, ha nem, akkor tovább léptem a tizenegyedikre, és így tovább. A jeligrére való emlékezés azért fontos, mert a tréning előtt után kitöltött kérdőívet így lehet összekötni a hónapokkal később begyűjtött válaszokkal.

végére. „Labda” sem kért a jelentésből, a körülményeket közepesnek, a témát és a tréneret jó-nak ítélte. A tréning feltételezett célja szerinte a fogalomtisztázás volt, és ezt meg is erősítik a korábbi enyhe attitűdváltozások. Persze a tréning elsődleges céljaul nem a fogalomtisztázás szolgált, az csak feltétele volt annak, hogy elgondolkodjunk. Labda így fogalmaz arra a kérdésre, hogy neki utólag mit jelentett:

*„A témában érintettnek mindent meg kell tennie azért, hogy megfelelően tudja kezelni a kapcsolódó szituációkat, és ezáltal talán majd egy jobb világban élhetünk.”*

„Metál” maga is azt írta a tréning végén, hogy egy kicsit megváltozott a véleménye a témáról: *„Talán csak abban, hogy meg lehet szervezni a korrupció csökkentését. Teljes felszámolása viszont sohasem lesz megoldható.”*

„Metál”-ról annyi tudható, hogy szintén kormányzati szervnél van, szintén csak két éve, nem vezetői munkakörben, és férfi. „Metál”-nak azonban a jogi eszközök teljhatalmára vonatkozó attitűdje is megváltozott. Az elittel szembeni elvárásai nőttek, de azzal már nem értett egyet, hogy Magyarország melegágya lenne a korrupciónak, míg a tréning előtt még úgy vélte. A jól megszervezett közigazgatás korrupcióellenes szerepének a megítélése a tréning előtt még csak részleges volt, utána már egyetértést kapott. Az emberek jobbá tehetősége iránt is nőtt az optimizmusa.

Ebből a jelentésből már kér, a tréner és a tréning szellemi hozadékát rossznak, illetve közepesnek minősítette. (A többség ezekkel elégedett volt, tehát miközben ilyen szempontból „Metál” a kritikusok közé tartozott, az attitűdjei mégis fontos irányba mozdultak el.) Számára a tréning a hosszú távú memóriájában is az integritás kiépítéseként rögzült. La Paz (*lásd 18. lábjegyzet*) gyakorlatát is a fontosak közül emelte ki. Egy tízfokú skálán hat pontot adott arra, hogy szeretne közreműködni a szervezete működésének javításában, az összes válasza alapján azt gondoljuk, a tréning pozitívan hatott ilyen irányú elköteleződésében is.

„Zsozso01” egy hölgy, aki öt-tíz éve dolgozik kormányzati egységénél, vezető beosztásban. Saját, tréning utáni bevallása szerint az emberek megváltoztathatóságába vetett hite pozitívabb lett, de azért ezen túlmenően is változott néhány dologban. Összesen öt témában, s nem is mindig pozitív irányba. A magyarországi korrupciót rosszabbnak tartotta a végén, mint az elején, noha már eleve se tartotta jónak a helyzetet. (Ez gyakran előfordult azoknál a trénerknél, akik nem ismertették a szociológiai kutatások eredményét.)

A büntetés szigorán viszont enyhített. „A korrupció csak akkor fog csökkenni Magyarországon, ha a korrupciós bűncselekményeket a jelenleginél sokkal szigorúbban fogják büntetni” – állítással előzőleg teljesen, utána már csak részben értett egyet.

„A korrupció leghatékonyabb ellenszere a gyors és hatékony ügyintézés.” Ez az állítás igaz, különösképp a közigazgatásban, de az egész társadalomra is kifejti jótékony hatását, ha az

állam pozitív példát mutat. (Erről is szól a Gujarat-esetelemzés.)<sup>22</sup> „Zsozso01” az „egyáltalán nem ért egyet”-ből a „részben egyetért” felé mozdult. Magáról azt vallotta, hogy szeretne közreműködni munkahelyének hatékonyabbá tételében, továbbá „fontosnak tartom, hogy a szervezet, ahol dolgozom, hatékonyan működjön”. A jelentésből kér, a tréning körülményeit, mondanivalóját jónak, hasznosnak, a tréneret pedig kitűnőnek tartotta. Hosszú távú vizsgálatunkban a filmet<sup>23</sup> és a morális dilemmákat említette, és azon kevesek közé tartozik, akik a korrupcióellenes küzdelemre vállalkoznának. A tréning hosszú távú hatása tehát cselekvési vágyba fordult nála.

Végezetül „Jeligét” mutatjuk be, aki szintén két és fél napos tréningen, Budapesten vett részt, férfi, vezető, két évnél frissebb munkaerő, s területi igazgatási szervnél dolgozik. Hat attitűdjét változtatta meg.

*„A nálunk tapasztalható korrupció nem ad okot különösebb aggodalomra, mivel ez elkerülhetetlen velejárója az átalakulásnak.”* Előtte ezzel részben, utána inkább egyetértett. *„A korrupció egyidős az emberiséggel, és túl sokat nem érdemes ellene tenni”:* „egyáltalán nem”-ből inkább „nem”-be. *„Magyarországon ma már olyan méreteket öltött a korrupció, hogy lehetetlen felvenni ezzel szemben a harcot”:* „teljesen egyetért”-ből inkább „nem ért egyet”-be váltott, és ez emelhető ki, mert íme, a komoly átfordulás.

*„A korrupció csak akkor fog csökkenni Magyarországon, ha a korrump vezetőket példásan megbüntetik”:* „inkább egyetért”-ből „részben nem”-be. *„Magyarországon elsősorban éppen az ország legfelső vezetői nem érdekeltek a korrupció felszámolásában.”* Itt csökkent az egyet nem értése, de a lényeg maradt. Hasonló változások történtek *„a korrupciót úgy lehetne csökkenteni, ha azokról a dolgokról, amikért eddig titokban fizettek az emberek, nyíltan kimondanák, hogy melyiknek mennyi az ára”* állításra is.

Ha a hosszú távú változások után nyomozunk, akkor azt látjuk, hogy a morális viták és La Paz (lásd 18. látjegyzet) megmaradt az emlékezetében, s mindkettőt precízen, kitűnően fel tudta idézni, pont úgy, ahogy azt a trénernek is csak remélnék. Számára a tréning a korrupció elkerülésének módját jelenti ma is. A rövid távú attitűdváltozásában Magyarországot már nem tartotta megváltoztathatatlanak, a hosszú távú attitűdjei alapján pedig továbbra is keresi a javítási lehetőséget. (Remélhetőleg a tréning némi receptet is adott arra, hogy ez miképp tehető.) Úgy véli, a tréning célja az integritás gondolatainak terjesztése volt. (A jelentésünkre kíváncsi, a tréninget, annak szellemi hozadékát és a tréneret mind kitűnőnek értékeli.)

22 Gujarat Indiában egy vallási alapú népi konfliktusát meséli el, amelynek alapja azonban a közigazgatási korrupcióban keresendő. „Busz” jelleggel valaki így emlékszik ennek a gyakorlatnak a tanulságaira: *„Minél inkább elvesztette Gujaratban egy intézmény az integritását, annál inkább megfigyelhető egy etnikai homogenitás is az intézményen belül.”* S valóban, egyes rendőrörsök etnikailag homogenizálódtak, s a konfliktus kirobbanásakor ezek aztán nem is cselekedtek.

23 A film egy külföldi integritásbeli – projektünkben magyarra fordított – oktatófilm. Témája a vezetőnek és a minisztériumnak kiszolgáltató ellenőr, aki hivatkozhat arra, hogy nem az ő osztályához tartozik a talajmérgezés kivizsgálása, de megetheti azt is, hogy főnökei nyomásával szemben beírja a jelentésébe, amit megtudott.

Nagyon megszívlelendő „Ügyfélbarát” tréningen lévő vagy munkahelyi (?) kollégáink kritikája is: „...most is megállapítottam, hogy a közszolgálatban dolgozók többségéből hiányzik az integritásszemlélet, döntéseiket kizárólag a jogszabályok, előírások betűihez ragaszkodva hozzák meg, annak értelmét, szellemét teljesen figyelmen kívül hagyva. A betűk mögötti értelmet nem is keresik, megérteni sem próbálják.”

Míg a résztvevők általában meg vannak győződve arról, hogy nem sokat változtak, bizony változnak, függetlenül attól, hogy valaki vezető vagy nem vezető, ráadásul hasonlóképp. Ami pedig a hosszú távú változást illeti, ott is kimutatható a tréning hatása: legkönnyebben a már meglévő attitűdök megerősödésének terén, de nemritkán a megváltozásában is.

## 6. A TRÉNING HATÁSVIZSGÁLATA MAKROSZINTEN

Összesen 6692 egynapos és 670 két és félnapos tréningen részt vevő kérdőívét tudtuk feldolgozni. Ők 2013 szeptembere és 2014 februárja között közreműködtek ezeken az eseményeken, és válaszoltak ugyanazokra a kérdésekre a tréning előtt és után.

Az attitűdváltozást vizsgáló kérdéssorban 1-től 5-ig lehetett osztályozni egy egyetértésskálán.<sup>24</sup> Minél magasabb pontszámot kap egy állítás, annál nagyobb a vele való egyetértés. Minden egyes feltett kérdésre adott válasznál kiszámoltuk az osztályzatátlagot, a tréning kezdetekor is és utána is. Egymásra rakva a grafikonokat azonnal láthatjuk az elmozdulás mértékét. Ahol 3,5 alól 3,5 fölé került, ott voltaképp a többség attitűdjének átbillentéséről beszélhetünk. Az egynapos tréningeknél egy ilyen kérdést találunk, amelynél ez megvalósult: *„Az emberek gondolkodása a helyes és helytelen dolgokról megváltoztatható, ezért korábban elfogadott személy szerint nekik hasznos eljárásokat holnap már önkritikusan szemlélhetnek.”*

A másik állítás, amelyben nagymértékű változás állt be az optimizmus irányába, az épp annak tudható be, hogy a résztvevők belekóstolhattak a szervezés eszköztárába. *„Ha jól megszervezik a közigazgatási intézményt, az jelentősen képes csökkenteni a rá nehezedő külső korrupciós kísérleteket.”*

Az attitűd eredetileg sem volt pesszimista, inkább ott lebegett a határon, de a tréning után a társaság többsége optimistává vált.

A két nagy csoport legszembetűnőbb vonása, hogy a vezetők attitűdjei – azaz azoké, akik a két és fél napos tréningen vettek részt – már eleve különböztek a másik közösségtől, és pedig a tekintetben, hogy kevésbé mutatkoztak „tanult tehetetlennek”, fatalistának, pesszimistának. Kevésbé voltak büntetéspártiak – bár induláskor náluk is 3,5 volt az átlag. Mivel a kiindulópont más volt, azt gyaníthatnánk, hogy az attitűdváltozási hajlandóság is kisebb, hiszen a mozgási lehetőség sem olyan nagy. Ezt erősítené, hogy a vezetők bátrabban meg is

24 A kérdéssor elkészítésében egy korábbi kutatásra támaszkodtunk, illetve azokat vettük át. Az első kérdéssor adaptálva Gombár Csaba – Hankiss Elemér – Lengyel László – Volosin Hédi (szerk.) *Írások a korrupcióról* (Budapest, 1998, Korridor) című tanulmányából, a második tíz kérdés pedig Klotz Péternek a Közszolgálati értékek és integritás – kérdőíves felmérés a közszolgálatban dolgozók körében (*Magyar Közigazgatás*, 2012. június, 70–81.) című, az Állami Számvevőszék Integritás Projektjének keretében készült tanulmányából származik.

fogalmazták: számukra a tréning nem okozott jelentős változást a téma tekintetében. Lehet, egy vezető inkább szégyellen is bevallani, hogy befolyásoltuk a gondolkodását, de az a helyzet, hogy nem mi befolyásoltuk őket, hanem ők egymást, amiképp ez a tréningek módszertani küldetése is.

Ami a legérdekesebb, hogy a vezetők attitűdváltozási mértéke nem is volt kisebb, mint az egyébként gyakran nyitottabb, szélsőségesebb és negatívabb attitűddel rendelkező egynaposoké. Mindkét csoportnál körülbelül hasonló mértékű elmozdulást értünk el a kívánt irányba.<sup>25</sup> Ennek az lehet a magyarázata, hogy a vezetők több ötlettel nyúltak hozzá az általunk felvetett problémákhoz, lelkesebben, aktívabban bevonódtak.

Egy kérdésnél ellentétes elmozdulás alakult ki a két csoportnál: *Az új büntető törvénykönyv egyértelmű eligazítást ad a korrupciós jelenségek megítélésére.*

Míg az egynapos tréningesek a nap végére ezzel kicsit jobban egyetértettek, addig a két és fél naposok egyetértő magabiztossága csökkent. Noha még így is jobban azonosultak az állítással a tréning végén. Az is lehet, hogy az elmozdulások itt az állítás bonyolultsága miatt pusztán véletlenek, de az is, hogy az állítás nem a büntető törvénykönyv megítélését, hanem egyszerűen csak konformitást mért. Az egynaposok konformitása a hatalom felé nőtt, a két és fél naposoké viszont valószínűleg csökkent. A tréninghatások új hipotéziseit fogalmazhatnánk itt meg.

## 7. A KÉT CSOPORT VÁLASZAINAK AZ ÁTLAGAI A TRÉNING ELŐTT ÉS UTÁN

Több helyen láthatjuk, hogy az egynaposok attitűdje a nap végére pozitívabb lett, mint a két és fél naposoké induláskor. Ilyen az aggodalom: a tréning végére kicsit nagyobb az egynaposoknál, mint ahogy indul a két és fél naposoknál, de aztán ott is nő. A nyilvánosság fontosságának elismerése a tréning végére nagyobb az egynaposoknál, mint ahonnan indulnak a vezetők, de a tréning végére a két és fél naposoké is előrébb lép, így a különbség változatlanul megmarad. A hatékony ügyintézésbe vetett hit: a tréning végére nagyobb az egynaposoknál, mint a nap elején a két és fél naposoknál, de aztán a zárásra megint a vezetőknel válik fontosabbá. Ilyen az emberek megváltoztatási lehetősége is, tehát ez a mintázat elég gyakran fordul elő.

A nyilvánosságba és a jogba vetett bizalomban is az egynaposoknál eleve erősebb pozíciókat mondhatott magáénak a jog, bár itt is többen voltak, akik a nyilvánosságot tartották fontosabbnak. A vezetőknel még inkább tetten érhető volt ez a különbség. A tréning végére mindkét csoportnál tovább nőtt a nyilvánosság fontosságának felismerése, és a különbségek továbbra is megmaradtak a vezetők javára.

25 Ebben a beszámolómban a lehető legegyszerűbb módon ismertetjük az eredményeket. Természetesen egy adott attitűdelmozdulás-átlag mögött az egyének szórása húzódik meg. Részletesebb jelentésünkben külön foglalkozunk azokkal, is, akiknek egyik-másik attitűdje szerintünk negatív irányba mozdult el, mert ilyenek is vannak. Forrást lásd: 1. lábjegyzet.

Egy rövid, de fontos állításunk volt, hogy „*a korrupció leghatékonyabb ellenszere a gyors és hatékony ügyintézés*”. Aki komolyan foglalkozik a korrupció mechanizmusával és az ellene folytatott küzdelemmel, az rájön, hogy a hatékony ügyintézés ugyan nem közvetlenül, de áttehetően meg tudja változtatni egy egész társadalom korrupciós kulturális szokásait. Erről szólt a Gujarat-gyakorlat.

A Gujaratról szóló kiselőadást a trénerék tartották, amelyből kiderült, hogy a rendőrség (közigazgatás), a politika és a csempészek háromszögében valójában igen labilis a kulturális egyensúly, hiszen az első provokációra népiertásba torkollt. Ezután jött a résztvevők számára a feladat, hogy megválaszolják, miként lehetne rendbe tenni ezt a világot.<sup>26</sup> A megoldás a közigazgatásban dolgozók átállása a közösségcentrikus gondolkodásra, az intézmények integritásának javítása.

Az állítással („*a korrupció leghatékonyabb ellenszere a gyors és hatékony ügyintézés*”) kapcsolatos átlagegyetértés az egynaposoknál a többé-kevésbé egyetértőknél volt megtalálható. Arról beszélhetünk, hogy itt is voltaképp egy semleges válaszból egy pozitívba való átfordítást értünk el. A két és fél naposoknál sem ez volt az az állítás, amellyel kapcsolatban az elején a legnagyobb egyetértés lett volna, viszont őket már eleve a pozitív tartományban találhattuk.

A két és fél naposoknál 152 embernél sikerült a közepes egyetértésűeket és az egyet nem értőket az állítással való egyetértésre juttatni, ami a tréningezettek 23 százaléka. A nyolcból két trénernek sikerült 30 százalék fölötti eredményt is elérnie. Az egynaposoknál 1157 fő (17 százalék) változtatott a véleményén negatívból, illetve semlegesből pozitívba. 20 százalék és afölötti eredményt a húszból öt tréner ért el.

Végezetül az egynapos tréningeken a trénerék a helyszínrre is utaztak, így területi különbségek is megragadhatók. (Debrecen kivételével, mert ott csak egy tréninget tartottunk a vizsgált időszakban.) A korrupcióval szembeni tehetetlenség érzetét igyekeztünk csökkenteni az integritás szempontjainak átgondolásával. Megkérdeztük, egyetértene-e azzal, hogy „*a korrupció mára már olyan mértéket öltött, hogy lehetetlen felvenni vele szemben a harcot*”. Azoknak a százalékat tüntettük fel az ábrán, akik az állítást teljes mértékben elutasították, csak az érthetőség kedvéért már fordítva.

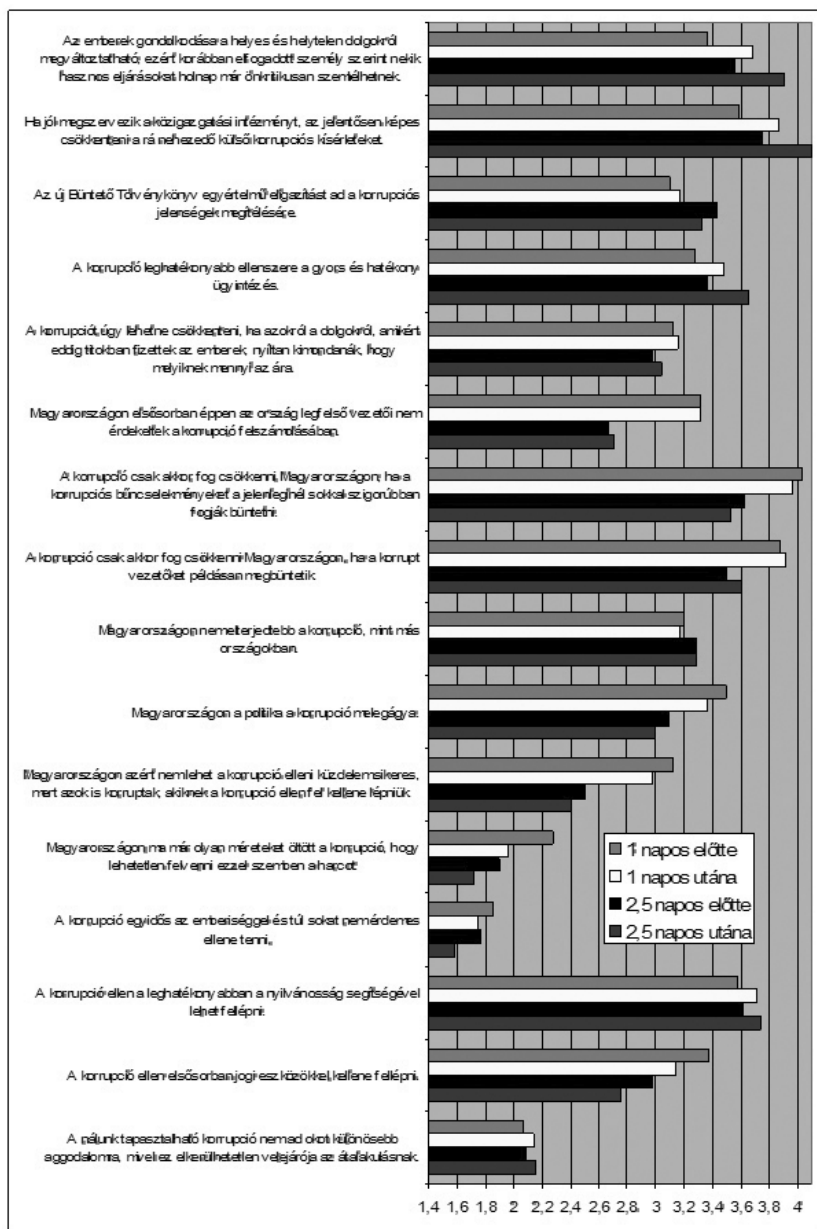
Tehát a tréning előtti oszlopoknál azt láthatjuk, hogy nagyobb a korrupcióval szembeni tehetetlenség érzete, ám ez sokat változott a tréning végére.

---

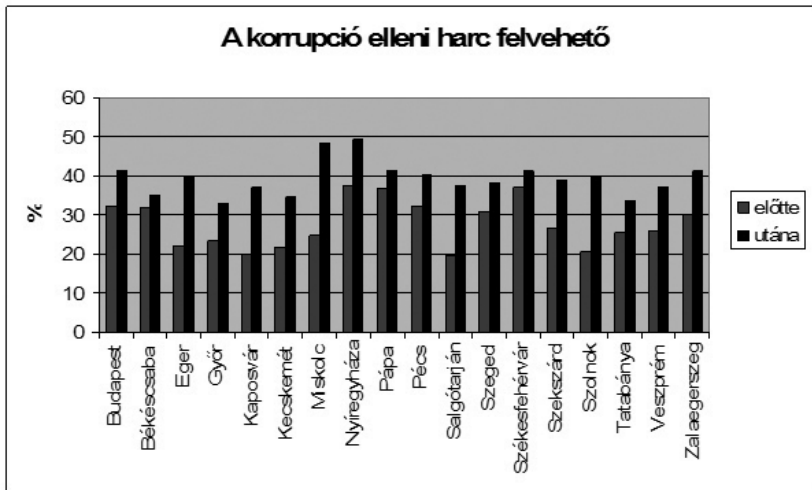
26 Az alkoholtilalom megszüntetését mindenki mondja, ami ugyanakkor nem jó megoldás, hiszen a kapcsolati háló átvonul egy másik alvilági tevékenységbe. Azt, hogy a közigazgatás feljavítása felszakítja a többi szálát, delegitimálja a csempészeket, nálam egyetlen csoport egyetlen tagjának sikerült kimondania. Itt a trénernek kellett vinni a csoportokat.



1. ábra • A tréningek hatása a korrupcióval kapcsolatos attitűdökre



2. ábra • A tréningek hatása a korrupció legyőzhetősége tekintetében a különböző településeken



Kifejezetten jelentős eredményeket láthatunk Miskolcon, Egerben, Salgótarjánban, Szolnokon. Nyíregyházát is érdemes megemlíteni, mivel bár nem indult eleve rossz pozícióból, az attitűd megváltozása nem annyira szembetűnő, de a végeredmény kiugró.

Végezetül a tréning hatása az is, hogy az itt szerzett tapasztalatok mára mind hasznosultak az oktatási szférában is, mert több szinten is bekerültek a Nemzeti Közszolgálati Egyetem tananyagaiba.<sup>27</sup>

27 Erről bővebben lásd például PALLAI Katalin – Kis Norbert: A teljesség felé. Az integritásképzés és -kutatás a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. *Pénzügyi Szemle*, 2014, 2., 167–180.