

# NEMZETBIZTONSÁGI SZEMLE

MMXV.

III. ÉVFOLYAM I. SZÁM

KÜLÖNLENYOMAT



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
NEMZETBIZTONSÁGI INTÉZET  
BUDAPEST

## A pályaszocializáció pszichológiai kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál

Horváth Ferenc<sup>1</sup>

### **Absztrakt:**

A tanulmányban megvizsgáljuk a szervezeti szocializáció folyamatának sajátosságait a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál. Megismerjük e speciális szervezet rendeltetését, szervezeti kultúráját, mint szocializációs közeget, megvizsgáljuk, melyek a titkosszolgálati szerepkörnek azok a specifikumai, melyekhez az új munkatársaknak mindenképpen alkalmazkodniuk kell. Végigvesszük a szervezeti szocializáció főbb lépcsőfokait, összetevőit és megvizsgáljuk, hogyan lehetséges e folyamatot képzési módszerekkel elősegíteni, katalizálni.

**Kulcsszavak:** szervezeti szocializáció, nemzetbiztonsági szolgálatok

### **Abstract:**

In this study the specific attributes of the procedure of organizational socialization at Special Service of National Security (SSNS) of Hungary are analysed. After the short review of the organizational culture and the role of SSNS within the Hungarian law enforcement agencies the author examines what it means – in terms of accommodation – to be a member of a secret service since it is a special role in one's life. Finally the main stages and elements of organizational socialization are discussed while the study shows how the training methods can contribute to the success of this procedure.

**Keywords:** organizational socialization, national security

---

<sup>1</sup> *fhorvath25@gmail.com, NKE HHK Hadtudományi Doktori Iskola*

## Bevezetés

A tanulmány célja, hogy bemutassa, milyen speciális nehézségeket vet fel a szervezeti szocializáció kérdése a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál, és milyen eszközökkel lehet segíteni ezt a folyamatot.

Először felvázoljuk, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat (NBSZ) mint szocializációs közeg miben tér el más szervezetektől, melyek azok a sajátosságai, melyekhez a kívülről újonnan érkezett munkatársaknak mindenképpen alkalmazkodniuk kell ahhoz, hogy sikeres szervezeti szocializációról beszélhessünk. Ennek kapcsán elemezzük a titkosszolgálati pályakör általános sajátosságait, speciális követelményeit, illetve a szervezeti kultúra sajátosságait is.

A szocializációs közeg áttekintését követően bemutatjuk azokat a lépcsőfokokat, melyeken a szervezeti szocializáció folyamán végig kell haladni ahhoz, hogy végül elkötelezett és szakmailag kompetens munkatárs váljon egy újoncból. Megvizsgáljuk, miért fontos, hogy az elméleti szintű ismeretátadás mellett gyakorlati szintű, egész személyiséget megmozgató képzési formák is helyet kapjanak a rendszerben. Közben megismerjük azokat a speciális képzési módszereket, melyek a szervezeti szocializációt hivatottak katalizálni a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat újonnan felvett munkatársai körében.

## 1. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat mint szocializációs közeg

A rendvédelem már önmagában egy rendhagyó szocializációs közeg, melyen belül a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat külön speciális helyzetben van. Helyzetének különlegessége többrétű.

### 1.1. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat működésének keretei

Az NBSZ nem egy szokványos rendvédelmi szerv és nem is hagyományos értelemben vett nemzetbiztonsági szolgálat, hiszen nem rendelkezik önálló hírszerzői, elhárítási, vagy nyomozati jogkörrel, kormányzati tájékoztató tevékenységet nem folytathat, csupán sajátos eszközrendszerével és speciálisan felkészült személyi állományával biztosítja a jogosult szervezetek<sup>2</sup> számára a titkos információgyűjtéshez, illetve titkos adatszerzéshez szükséges műveleti, technikai eszközöket, anyagokat és szolgáltatásokat.

Az NBSZ tehát nem a „fej”, hanem a „kéz”. Ennek a megoldásnak, egy csak technikai támogatást nyújtó külön nemzetbiztonsági szolgálat létrehozásának gazdasági és szakmai előnyei is vannak, illetve önmagában is bizonyos jogi garanciákat teremt. Gazdasági előny, hogy nem kell külön-külön szervezeteknél technikai eszközrendszereket fejleszteni és végrehajtott állományt fenntartani e feladatok-

---

<sup>2</sup> Rendőrség, TEK, NVSZ, NAV, AH, IH, KNBSZ, Ügyészség

ra, mindez koncentráltan jelenik meg, és minden jogosult szerv számára egyformán hozzáférhető. Szakmailag az egységes fejlesztési koncepció lehetősége, az országos lefedettség, a folyamatos, azonnali reagálási képesség, hatásköri összeütközések esetén a koordinációs képesség, illetve az egységes szakmai színvonal és konspirációs nívó jelenik meg előnyként. Jogi garanciális elem, hogy a megrendelő és a végrehajtó elkülönül: a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat a titkos információgyűjtésre felhatalmazott szervek igényeit szolgálja ki, és a tevékenysége eredményeképpen, célhoz kötötten keletkezett adatokat maradéktalanul átadja a megrendelőknek további felhasználásra, nincs lehetőség „készletező” adatgyűjtésre. A megrendelés jogszerűségéért, az adatok felhasználásáért a megrendelő felel, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat munkatársainak felelőssége alapvetően a titkosszolgálati eszközök, módszerek alkalmazásának szakszerűségére vonatkozik.<sup>3</sup>

A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok felügyelete sokrétű. Az NBSZ működése felett a kormányzati irányítási jogokat a Belügyminiszter gyakorolja, míg az országgyűlés az ellenzéki vezetés alatt álló Nemzetbiztonsági Bizottság útján jogosult ellenőrzés alatt tartani a nemzetbiztonsági szolgálatok működésének törvényességét. A pénzügyi, gazdasági felügyeletet az Állami Számvevőszék, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, illetve a Belügyminisztérium látja el. Az Alapvető Jogok Biztosa, valamint a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság hatósága szakfeladataikhoz kapcsolódóan ugyancsak bírnak bizonyos jogkörökkel a szolgálatok működésének kontrollja vonatkozásában.<sup>4</sup>

## 1.2. Az ismeretlenség adta misztikum, avagy a titkosszolgálati szerepkör

Míg más rendvédelmi szervek tevékenysége társadalmilag széles körben ismert, jól kommunikált, így viszonylag átlátható, addig e szervezet kissé misztikusnak tűnhet, tevékenységi köréről csak homályos fantáziák vannak jelen a köztudatban.

A szervezeti szocializáció egyik fontos aspektusa a szereptanulás. Míg gyermekkorunkban a szerepjátékok időszakában, 4-6 éves korban<sup>5</sup> megismerjük a „rendőr”, a „tűzoltó”, a „katona” és egyéb hivatásos szerepkörök sajátosságait, szokásos interakcióit, tevékenységeit, azonosulunk ezekkel a szerepekkel, addig a „titkosszolgálat” szerepköre jellemzően ismeretlen marad a számunkra. Ezt a szerepkört csak az adott szervezetben lehet elsajátítani, felnőttkorban, fontos tehát, hogy tudatosan támogassuk ezt a folyamatot.

---

<sup>3</sup> Dr. Kiss Csaba. 2011. *Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 45-47. oldal.*

<sup>4</sup> Lásd. [www.nbsz.gov.hu](http://www.nbsz.gov.hu)

<sup>5</sup> MÉREI Ferenc, BINET Ágnes. *Gyermeklélektan. Gondolat. Budapest. 1993. 131-135. old.*

A szervezeti szocializációt segítő tréningjeinken az első feladat, amit újonnan felvett munkatársaink elé állítunk, hogy asszociáljanak a szóra: titkosszolgálat. A tréner egy közös flip-chart táblán jegyzi a válaszokat, ötletdömping jelleggel. Mindent ki szabad mondani, ami eszükbe jut. Válaszaik laikus válaszok. Ekkorra már túl vannak ugyan egy hosszas felvételi folyamaton, számos interjún, vizsgálaton és szakmai megbeszélésen, ahol megkérdezik őket, mire számítanak, milyen tevékenységet kell majd végezniük, de konkrétumokat még nem tudnak, nem tudhatnak a munkakörükről. Kvázi zsákbamacskát vesznek, úgy választanak hivatást. Rengeteg áldozatot vállalnak, sok energiát ölnek a felvételi folyamatba úgy, hogy nem tudhatják meg pontosan, mire vállalkoznak, csak *elképzelésük* van erről.

A közösen asszociált válaszokban rendre megjelenik a hivatástudat, hazafiság nemes eszméje, valamint az elit mivoltához, profizmusához kapcsolódó kifejezések, de emellett sajnós a III/III-as múlt baljós árnyai, valamint a hollywoodi filmek titkos ügynök romantikája is, illetve az azzal járó kvázi mindenhatóság és törvényen felüliség téves elképzelése. Fontos, hogy újoncainknak reális, differenciált képük legyen a mai magyar helyzetről, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat tevékenységi köreiről, valós lehetőségeiről és a működést meghatározó keretéről. Felvételükkor nem feltétlenül ismerik a terület jogi szabályozását, a törvényi garanciákat, és természetesen a technikai realitásokat sem.

Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat neve nyilvánosan nem jelenik meg akkor, mikor egy bűnügy sikeres felderítésének eredményeit taglalja a média. Ilyenkor a megrendelő szervek kapnak publicitást, nem esik szó az NBSZ ügyben elvégzett munkájáról, akármennyire meghatározó is az a háttérben. Médiayilvánosságot többnyire csak akkor kap a Szakszolgálat, ha valamelyik munkatársa komoly botlást követ el az életben, ha egy járművünk munka közben súlyos közúti balesetet okoz, illetve az egyes „botrányok” és „ügyek” kapcsán.<sup>6</sup> Az elmúlt években többször fogalmazódott meg olyan vád, mely szerint egyik vagy másik politikai erő riválisai kontrollálására használná fel a titkosszolgálati eszközöket. A politikai kommunikációban és a médiában még negyed évszázaddal a rendszerváltás után is lehet apellálni a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok irányába mutató társadalmi szintű félelemre, noha ma már a műveleti munka alapelvei között szerepel a törvényesség, célirányosság, egyéni felelősség, tervszerűség, dokumentáltság, ellenőrzöttség, arányosság elve.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Dr. IZSA Jenő. *Nemzetbiztonsági alapismeretek (A titkosszolgálatok működése)*. ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Biztonság- és Védelempolitika Tanszék. Egyetemi jegyzet. Budapest. 2009. Bevezetés.

<sup>7</sup> Dr. REGÉNYI Kund, Dr. KOVÁCS Zoltán András. 2011. *Alkotmányvédelmi Hivatal*. In: *Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet*. 40. oldal. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság

Az NBSZ imidzse inkább negatív előjelű a nyilvánosság előtt, ami megnehezíti a pályaszocializációt, hisz a jelentkezők lelkében e negatív képet kell felülbíráni, egy reális benyomással. Fontos, hogy az új munkatársak hozzá tudják igazítani a „titkosszolgálat” képét saját énképükhöz. Markus és Nurius<sup>8</sup> „lehetséges szelfek” koncepciója időben kiterjeszti az én-képet: elképzelésük szerint fontos motiváció, hajtóerő az, ha elképzeljük, milyenné szeretnénk válni, és visszatartó erő, ha valamilyenné nem szeretnénk válni. A szervezeti szocializáció egyik feladata tehát, hogy elképzelhetővé tegye az új munkatárs számára azt, hogy egyszer majd meg fog felelni a titkosszolgálati szerepkörnek, illetve hogy meggyőzze őt arról, ez a szerepkör érdemes arra, hogy azonosuljon vele a jövőben. Kulcskérdés tehát a titkosszolgálati szerepkör reális megismerése és a modern nemzetbiztonsági szolgálatok munkája iránti attitűd pozitív irányú alakítása.

A differenciált gondolkodásmód előmozdítása érdekében tréningünk keretében elemezzük „A mások élete” című német filmet. A történet az NDK-ban játszódik, egy elkötelezett Stasi ügynök erkölcsi dilemmáiról szól. A filmben a főhős szembesül azzal, hogy felettesei nem arra használják fel a titkosszolgálati eszközöket, amire azok rendeltettek, hanem saját hatalmi és személyes érdekeik érvényesítésére, ezért saját karrierjét, sőt személyes szabadságát kockáztatva szabotál egy akciót az emberi értékek védelme érdekében. A film megtekintése alkalmat ad arra, hogy összehasonlítsuk a titkosszolgálatok rendszerváltás előtti rezsimekben betöltött szerepét és társadalmi kontrolljának lehetőségeit a mai helyzettel. A film élményeinek közös feldolgozása segít felszínre hozni a pályaválasztással kapcsolatos esetleges erkölcsi dilemmákat, segít megérteni az NBSZ szerepét az ország szuverenitásának biztosításában, a demokratikus berendezkedés és a közbiztonság fenntartásában.

Nem könnyű feladat helyre tenni, énképhez illeszteni a titkosszolgálati pályakör elvárásait, mivel erkölcsi tartalmát tekintve jelentősen eltér a civil életben megszokottaktól. Az 1995. évi CXXV. törvény (Nemzetbiztonsági Törvény) alapján arra felhatalmazott szervek gyanú esetén már akár a büntetőeljárást megelőzően végezhetnek az érintett személy tudta nélkül titkos információgyűjtést, mely – külső engedélyhez kötött eszközök és módszerek esetében – akár a magánlakás, a magántitok és a levéltitok, illetve a személyes adatok védelméhez, valamint a birtokvédelemhez fűződő alapvető jogok korlátozásával is együtt járhat.<sup>9</sup> Az újoncok civil helyzetértelmezési sémáik talaján eleinte könnyen élhetnek át belső konfliktust a tevékenységi körrel kapcsolatban, hiszen hagyományos erkölcsi meggyőződéseinkkel szemben álló kihívásokkal találkozhatnak: a nemzetbiztonsági szolgálatoknál a fedőszerep hitelessége érdekében „hazudni” kell, az információgyűjtés során „leskelődni”, „hallgatózni” szükséges. Fontos, hogy ezen

---

<sup>8</sup> MARKUS, H., NURIUS, P. 1986. *Possible selves*. *American Psychologist*, 41 (9), 954-969.

<sup>9</sup> Dr. KISS Csaba. 2011. *Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet*. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 56. oldal.

erkölcsi színezetű belső konfliktust gyorsan tudatosítsuk és hatékonyan oldjuk fel. Az elvégzett munka pozitív erkölcsi tartalmába vetett hit ugyanis komoly motivációs potenciált hordoz magában. Az a munkatárs, aki szilárd hittel rendelkezik tevékenysége erkölcsi fundamentumát illetően, óriási erőfeszítésekre lesz képes, aki viszont nem bizonyos abban, hogy a „jó oldalon áll”, aki úgy érzi, etikai érzékével, erkölcsi meggyőződésével ellentétes viselkedést várnak el tőle, nem lesz hatékony.

A nemzetbiztonsági munkát végzők persze élhetnének morális dilemmák nélkül úgy is, hogy a kezdetektől kezdve sikeresen elhárítják, tudattalanba szorítják a számukra erkölcsileg aggályos helyzetek emlékeit. Ebben az esetben azonban folyamatosan fennáll a feldolgozatlan belső konfliktusok előtörésének veszélye, ha az egyén elhárításra fordítható energiái lecsökkennek, például egy krízishelyzetben. Az egészséges működésmód bátorítása érdekében az e pályakört betöltők esetében a kezdetektől fontos foglalkozni a munkafeladatok során jelentkező morális dilemmákkal. A képzések során, megfelelő támaszkodás és iránymutatás mellett szorgalmazzuk az állandó önreflexiót, a titkosszolgálati szerepkörrel kapcsolatos kételyek megfogalmazását.

A szervezeti szocializáció egyik fontos olvasata a már említett szereptanulás. Goffman koncepciója szerint<sup>10</sup> a szociális térben – így a nemzetbiztonsági szolgálatoknál is – minden résztvevő viselkedését magatartási normák határozzák meg, melyek egy adott pozícióhoz, ranggal, státusszal jellemezhető szerepekhez kapcsolódnak. A szerep interaktív, mindkét fél betartja, és betartatja azokat a szabályokat, melyek ahhoz tartoznak. A szerepek mindig komplementer szerepekkel együtt érvényesek, segítségükkel szabályozottan, automatikusan zajlanak a társas érintkezések a szervezeten belül, vagy a műveleti munka során. Meg kell tanulni a vezetőkkel, kollégákkal való érintkezés alapvető szabályait, melyek eltérnek a civil életben megszokottaktól.

A sikeres pályaszocializációt elősegíti, hogy tartunk az új munkatársak számára speciális protokoll, illem foglalkozásokat is. Ezek során tisztázzuk, és helyzetgyakorlatok formájában gyakoroltatjuk velük, hogy miben térnek el a szervezeti érintkezés szabályai a hétköznapi illemszabályoktól. A hatékony beilleszkedéshez segítség, hogy az új munkatársak magabiztosságot szereznek olyan egyszerűnek látszó kérdésekben, hogy hogyan köszönjük különböző korú, nemű, beosztású munkatársaknak különböző helyzetekben, hogyan mutatkozunk be, mutassunk be valakit, hogyan helyezkedünk el egy delegáció fogadása esetén az asztalnál, vagy az autóban, hogyan köszöntsük fel egymást különböző alkalmakkor, hogyan telefonáljunk, levelezzünk, vagy hogyan vegyünk át egy elismerést egy hivatalos ünnepségen. Az illem ismerete nem öncélú elvárás a nemzetbiztonsági munkában, hanem fontos konspirációs szempontok is

---

<sup>10</sup> GOFFMAN E. *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x. 9-103. old.

állnak mögötte. Műveleti helyzetben a társadalom bármely szintjén álló személlyel szemben – legyen az egyetemi oktató, vagy segédmunkás – tudni kell úgy viselkedni, hogy az ne keltsen zavart, vagy feltűnést.

El kell tehát sajátítani a titkosszolgálati szerepkör sajátosságait, de általában is fontos, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatokhoz kerülő munkatársak jártasak legyenek a különböző szerepekhez való alkalmazkodásban, azaz jól szocializáltak legyenek és rendelkezzenek élettapasztalattal. Minél gazdagabb egy jelentkező előzetes szereprepertoárja, annál jobban tud alkalmazkodni változatos társas helyzetekhez, annál gördülékenyebben illeszkedik be a szervezetbe, és annál jobb benyomást tesz másokra, ami a műveleti munka során is fontos. Változatos szerepelvárásoknak kell tehát megfelelni, a szerepeket el kell fogadni, jó szerepteljesítményt kell nyújtani a különböző helyzetekben. Ha olyan szerepet kell betöltenie egy munkatársnak, ami ellentétben áll a személyiségével, az belső szerepkonfliktust idézhet elő, kellemetlen érzést kelt és szereptávolításra készíthet. Ilyenkor mintegy kiszólunk a szerepünkől és felfedjük valódi énünket. Ennek elkerülése érdekében fontos az önismeret, fontos, hogy senki ne vállaljon olyan fedőszerepet, mely nem neki való. A sokféle szerep egyidejű betöltése többféle szerepkonfliktussal is járhat. A szerepküldők konfliktusa abból fakad, hogy többnyire mást vár el a vezető, a család, a kollégák, a barátok. Nehéz minden irányba megfelelni. Gond lehet a titkosszolgálati pályakörben a szereptúlterhelés, mikor egy adott szerep túlságosan összetett elvárásainak nem tudunk megfelelni, illetve az egyes szerepeink közötti konfliktus is (pl. dolgozó nő és anya egyszerre). Ezekről mind érdemes őszintén beszélgetni az új munkatársakkal a beilleszkedést segítő foglalkozások során.

A titkosszolgálat szervezeti kultúrájának sajátja a magas feszültség szint. A műveleti munka alapértelmezett kihívásain túl teher például maga a titok őrzése, megtartása otthon és a munka során. A titkok védelme, a biztonságtudatos viselkedés esetünkben kötelesség. Különösen fontos, hogy a titok védelme érdekében alaposan felkészítsük azokat, akik bizalmas információt kezelnek. A titoktartás kényszere nagy terhet ró a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok állományára. A titoktartás azért nem természetes állapota az embernek, mert ellentétben áll a másokhoz való kötődés igényének alapmotívumával. A munkaköri titkok kezelése a családdal, barátokkal szemben egyfajta elszigeteltséget eredményezhet, hiszen a titok lényege, hogy bizonyos érdekek védelme végett csak az emberek egy meghatározott köre rendelkezhet az adott információval, mások nem. Fontos az új munkatársakkal megértetni, hogy nincs lehetőségünk a titkok megosztására, mert ennek súlyos következményei lehetnek. Beszélgetünk a képzés során a kapcsolatrendszer várható átalakulásáról a már meglévő párcapcsolattól kezdve a baráti körig, hiszen új szabályok szerint kell újraszervezni ezeket a kötődéseket. A rendelkezésre állás és az őszinte önfeltárás korábban kialakult szokásait bizonyos témákra vonatkozóan korlátozni kell, ami az újoncok mellett társas környezetük részéről is toleranciát, megértést, bizalmat megkövetelő kihívás. Tréning gyakorlatokkal stratégiai és taktikai szinten is



segítjük e kihívás teljesítését. Végigvesszük a titok védelmének verbális és non-verbális kommunikációs alapelveit, helyzetgyakorlatok során tanuljuk meg alkalmazni azokat az alapelveket, fogásokat, melyek segítségével megőrizhetjük a titkosszolgálati munka során tudomásunkra jutott minősített adatokat.

A titkosszolgálati szereppel jár, hogy munkatársaink titkot tartanak, saját életük viszont nem lehet titok. A Hszt. általános része tartalmazza a szolgálati jogviszony létrejöttének feltételeit, melyek között szerepel egyes alkotmányos jogok törvény szerinti korlátozásának elfogadása (pl. a szabad mozgás és tartózkodási hely szabad megválasztása, a véleménynyilvánítás szabadsága, párttagság és politikai tevékenység tilalma), a hivatásos állomány tagja tudomásul veszi, hogy a szolgálati jogviszony alatt szolgálata törvényes ellátását tudta és beleegyezése nélkül ellenőrizhetik (megbízhatósági vizsgálat), illetve a beosztás betöltéséhez szükséges, jogszabályban meghatározott szintű nemzetbiztonsági ellenőrzéséhez hozzájárul.<sup>11</sup>

A munkakörelemzések tanulságai alapján az elméleti tudás gyakorlati alkalmazásának képessége mellet a felelősség- és szabálytudat volt a legfontosabb kulcskompetencia, mely szinte minden munkakörnél megjelent. Felvételi módszertanunk olyan személyiségvonásokat, kontrollfunkciókat mér, melyek a jól szocializált személyeket jellemzik. Az önkontroll, a késleltetés, kitartás képessége, a jutalmazás önszabályozása fontos felvételi alkalmassági kritériumok. A titkosszolgálat pályakörre jelentkezők esetében szükség van az agresszív késztetések érett kezelésére is, hiszen a titkos információgyűjtés felelősségteljes, pártatlan, indulatoktól mentes hozzáállást követel meg még akkor is, ha a célszemély bűnös tevékenysége egyébként komoly indulatokat vált ki munkatársainkból. Fontos, hogy a titkosszolgálati pályakört betöltő bízson az igazságszolgáltatás működőképességében, abban, hogy a munkája során észlelt, szubjektív szinten felháborodást kiváltó tettek legális keretek között, eljárási rendek szigorú betartása mellett is szankcionálhatók lesznek.

### **1.3. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat szervezeti kultúrája**

Az NBSZ szervezeti kultúrája sajátos erőterben alakult ki, egyfajta polgári-rendvédelmi kettősség jellemzi. Mint önállóan működő és gazdálkodó közhatalmi költségvetési szervnek, a működéssel kapcsolatosan szigorú szabályoknak, törvényességi feltételeknek kell megfelelnie, ami szoros adminisztrációt, bürokráciát feltételez, ugyanakkor a távközlési piacon tapasztalható, rohamosan

---

<sup>11</sup> Dr. MATLAG Géza: *Rendvédelmi szervek humán és egészségügyi-pszichológiai igazgatása – Rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára vonatkozó főbb rendelkezések*. In.: Dr. KINCSES Ildikó (Szerk.). 2012. *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek II. kötet. IX fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 70-71. oldal.*

bővülő technikai, technológiai fejlesztéseket, vagy épp a társadalmi változásokat folyamatosan követnünk kell, így jellemző az innovációs szellem is.

Mint fegyveres testületben, a kommunikációs és döntési struktúrában a hierarchikus elemek dominálnak, ugyanakkor a polgári jelleg nemcsak a tevékenységünk irányultságára, tárgyára vonatkozik, hanem valamelyest megmaradt a szervezet légkörében is. Mivel 1996 és 2002, valamint 2007 és 2010 között tárcanélküli miniszter, 2002 és 2007 között pedig a Miniszterelnöki Hivatal vezető miniszter látta el az NBSZ kormányzati irányítási feladatait, a hétköznapi szóbeli kommunikáció kevésbé formalizált, mint más rendvédelmi szerveknél, nem túl markáns az alakiság és egyenruha viselése sem jelenik meg. Mivel a műveleti munka során el kell tudni vegyülni a polgári környezetben, nem is lenne szerencsés rászokni a rendvédelemben megszokott kommunikációs mintázatokra, hiszen azok automatizálódás esetén éles helyzetben is megjelenhetnek, fokozva a dekonspirációs veszélyt.<sup>12</sup> 2010 óta az NBSZ újra a Belügyminisztérium irányítása alatt áll, így azóta az össz-rendvédelmi kultúra befolyása erősödik, amit a rendvédelem szervezeti rendszerének 2010-es átalakulása következtében fellépő, többnyire az NBSZ felé irányuló beosztotti és vezetői migráció is erősített.

A szervezeti kultúra kettőssége mellett tovább árnyalja a helyzetet, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat számtalan szolgáltatást nyújt megrendelőinek, tevékenységi köre rendkívül szerteágazó, így a különböző szakterületek heterogén elvárás rendszert támasztanak az újoncokkal szemben. A szervezeti szocializációs közeg jellege függ attól, hogy az új munkatárs mely szakterületre kerül, ott milyen jellegű tevékenységet kell folytatnia, hiszen – két végpontot kiragadva – például az objektumvédelem és az informatikai fejlesztések merőben eltérő vezetői stílust kívánnak meg. Az egyik rutinfeladatok fegyelmezett elvégzését feltételezi, szigorú ellenőrzés mellett, a másik viszont kreatív, innovatív szakterület, ahol nem lehet ugyanolyan mértékben parancsra, szigorú határidőkre építeni, ráadásul magasan képzett, önálló szakemberek munkájának irányítását kell ellátni. Vannak emellett olyan szakterületek, ahol egyéni munkaformák dominálnak, máshol viszont nélkülözhetetlen a csapatjáték. A szocializációs közeg eltér a nagyvállalati hangulatú központi objektumokban és az egyes kis létszámú kirendeltségeken is, ez utóbbiak sokkal emberibb léptékű, családiasabb szocializációs közeget jelentenek. A szocializációs milió függ attól is, hogy adott szakterületen milyen létszámú osztályok vannak, hiszen ahol kevesebb beosztott esik egy vezetőre, ott az irányítás intenzitása nagyobb, így a beosztottak részéről kisebb szerepet kapnak az önálló döntések és az egyéni felelősségvállalás. Vannak területek, ahol a munkatársak közösen dönthetnek fontos szakmai kérdésekben, más munkakörökben viszont a gyors reagálás

---

<sup>12</sup> *Mint a régi viccben, mikor a szerelői fedésben dolgozó ügynök így szól a társához: „Adja már ide azt a fogót, alezredes elvtárs!”*

lehetőségének fenntartása miatt nem lehet demokratikus csoportdöntésekre alapozni a munkát, hanem egy információkkal ellátott vezető egyértelmű irányítását kell követnie mindenkinek az összehangolt működés érdekében.

A szervezet részéről a munkavállalók felé támasztott elvárások észlelését segíti tréningjeinken a „jutalomosztás” című gyakorlat<sup>13</sup>, melynek lényege, hogy írásban megkapott jellemzések alapján különböző személyiségjegyekkel, kompetenciákkal rendelkező fiktív munkatársakat kell rangsorolni jutalomra való érdemességük alapján. A gyakorlat résztvevőinek előbb egyénileg kell dönteniük, majd csoportos helyzetben, a közös rangsor kialakítása során alkalmuk nyílik megvitatni a különböző tulajdonságok jelentőségét az NBSZ elvárásrendszerében. A pályakezdők által felállított rangsor utólag összevethető vezetői csoportok által összeállított korábbi rangsorokkal, így feltárható, hogy mennyire pontosan észlelik az újoncok a vezetői elvárásokat.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy az NBSZ életében létkérdés, hogy össze tudja hangolni a korrekt elszámolást, törvényes működést garantáló bürokratikus, hierarchikus elemeket és a gyorsuló világgal való lépéstartás képességét (jogi-, társadalmi-, gazdasági-, technikai folyamatok), hogy a megrendelők igényeit továbbra is magas színvonalon ki tudja elégíteni. A szervezet, saját erősségeinek és gyengeségeinek ismeretében kell, hogy éljen a külső helyzet adta lehetőségekkel, és el kell, hogy kerülje a zavartalan működését érintő potenciális veszélyeket. A szervezeti stratégiának ki kell térnie a megrendelők (ügyfelek) nézőpontjára, a belső szervezeti folyamatok vizsgálatára, fejlesztésére, a szervezeti működés és a megrendelések teljesítésének pénzügyi-gazdasági aspektusaira, és mindezek felett a szervezet tanulási-fejlődési jellemzőire. A stabil működés fenntartásának záloga – paradox módon – a változásra, megújulásra való képesség, aminek a szervezeti kultúrában is tükröződnie kell. Nem könnyű tehát az újonnan érkező munkatársaknak eligazodniuk ebben a dinamikus változó rendszerben.

#### **1.4. A fluktuáció hatása a szervezeti kultúrára, avagy az új életpályamodell kihívásai**

Láthattuk, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálathoz kerülő új munkatársaknak szocializációjuk során egy sajátos szervezeti kultúrához kell igazodniuk. Ezt a szervezeti kultúrát azonban valamilyen mértékben alakítják azok is, akik csatlakoznak hozzánk. A felvételi eljárás során természetesen cél, hogy olyan embereket vegyünk fel, akik képesek igazodni az adott feltételekhez, és komfortosan érzik magukat a szervezet elvárásainak rendszerében, mert olyan a

---

<sup>13</sup> Forrás: RUDAS János: *Delfi örökösei – Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat.* Kairosz Kiadó. Győr. 1990. ISBN 963 9137 54 5. 278-281. oldal

személyiségük, vagy olyan szocializációs közegből kerültek át, hogy nem élnek meg éles váltást ebben a szervezeti berendezkedésben. Ez egyaránt szolgálja a szervezet és az egyén érdekeit is, hisz megkönnyíti a beillesztést, mihamarabb valódi húzóerővé képes válni az új munkatárs, másfelől az egyén is képes otthonosan érezni magát, tud azonosulni a rá szabott szerepkörrel. Másfelől viszont azok az új munkatársak, akik személyiségében a szervezeti kultúrához kevésbé illeszkedő jegyek is megjelennek, vagy drasztikusan más közegből érkeznek hozzánk, rengeteg új energiát, új szemléletet, alternatív megoldási módokat képesek importálni a szervezetbe. Van tehát egy optimális mértéke a jelölt szervezeti kultúra követelményeitől való eltérésének. Ha nincs eltérés, a szervezeti kultúra hosszabb távon nem változik, nem fejlődik kellő ütemben, nem tart lépést a környezettel, nem jutnak be új impulzusok a külvilág felől. Ha viszont túl nagy az eltérés, nehézkes, vagy épp lehetetlen lesz a beilleszkedés, kiveti magából az új munkatársat a közeg, vagy ő maga dönt úgy, hogy máshol próbál szerencsét.

Nemcsak az új munkaerő minőségi paraméterei meghatározóak a szervezeti kultúra vonatkozásában, hanem a mennyiségié is. A szakirodalomban ismert adat, hogy éves szinten 10% fluktuáció már olyan mérvű tudáskiáramlást jelent, ami veszélyezteti a szervezet működőképességét.<sup>14</sup> Ez fokozottan igaz a polgári nemzetbiztonsági szolgálatokra, hisz számunkra ma még nehéz, ha nem lehetetlen a munkaerőpiacról e pályakörre képzett, gyakorlott munkaerőt találni. Az NKE Nemzetbiztonsági Intézete által szervezett hiánypótló nemzetbiztonsági Bsc és Msc képzések hosszabb távon némi segítséget jelenthetnek majd, a szak hallgatói azonban olyan hivatásosok, akik eleve a rendvédelmi szférában dolgoznak, és az egyes évfolyamok létszáma sem vethető össze a képzett szakemberek iránt mutatkozó igény mértékével. A betanítás feladatköre tehát nagyrészt továbbra is a polgári nemzetbiztonsági szolgálatokra hárul, ezért hangsúlyosak belső tanfolyamaink, illetve a szakterületeken folyó mentori támogatás.

A szolgálati nyugdíjak rendszerének átalakítása előtti időszakban fenyegetést jelentett egy lehetséges ördögi körnek, a fluktuációs spirál beindulásának veszélye. A korai nyugdíjazások miatt jelentkező munkaerő- és know-how kiáramlás, illetve az ez által gerjesztett belső rotáció komoly felvételi- és ezzel párhuzamosan betanítási igényt gerjesztett. A munkaerőpiac NBSZ által elérhető szegmense nem volt képes elegendő jelentkezőt szállítani, romlottak a minőségi munkaerőhöz való hozzáférés lehetőségei. Nőtt a bizonyos mértékű kompromisszumokkal felvettek aránya, ami annyit jelent, hogy az újoncok

---

<sup>14</sup> FEHÉR Judit: *HRM az ügyfélszolgálati hálózattal rendelkező szolgáltató vállalatoknál. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Veszprém. 2008.*

vonatkozásában a szervezetnek több energiát kellett fektetnie a mért bemeneti kompetenciák és a munkakörök által megkívánt kompetenciák áthidalására. Ennek következtében aránytalan mértékben kerültek előtérbe az oktatási, szocializálási feladatok, hisz a szervezetnek érdeke minél előbb teljes értékű munkaerővé nevelni az újoncokat. Az alaptevékenységnek számító műveleti munkától így szervezeti szinten nagyon komoly erőforrásokat vont el a betanítás feladata. A tanfolyamon részt vevő újoncok hosszú ideig nem végeztek alaptevékenységet, miközben státuszokat foglaltak el, majd a tanfolyamukat követően mentorálási feladatokkal lekötötték a legtapasztaltabb szakemberek energiáit is, így a mentori-, kiképzői feladatokat ellátókra, valamint az őket tehermentesítő, illetve helyettesítő kollégáikra is többletterher nehezedett, gyorsult a kiégésük, ami növelte az alap problémát, a korai leszereléseket. Közben szervezeti szinten nőtt az oktatásokkal szembeni ellenérzés, csökkent az ezekbe befektetett energia, ami lassította a betanulási folyamatot, így prolongálta a szakemberhiányt.

Ez a tendencia idővel mérséklődött, hisz a szolgálati nyugdíjak rendszerének átalakítása következtében a fluktuáció összességében csökkent. Megszűnt az az erő, amely a szakmai szempontból érett munkatársainkat folyamatosan elszívta a rendszerből. Továbbra is fennáll azonban külső és belső fluktuáció. A gazdasági fellendülések időről időre fokozzák a munkaerőpiac elszívó hatását, főleg bizonyos versenyképes szaktudást igénylő munkakörökben, az iparilag fejlett régiókban. A szervezeti erőforrások közül a legdrágább<sup>15</sup> és egyben a legértékesebb, legnehezebben, leglassabban pótolható az emberi erőforrás. Az új életpálya modell kialakításakor érdemes figyelembe venni, hogy hosszabb távon jóval olcsóbb pályán tartani a már kiképzett állományt, mint később majd újraépíteni azt. Ugyancsak fontos szempont, hogy esetünkben a tudáskiáramlás egyben konspirációs érdekeket is sérthet.

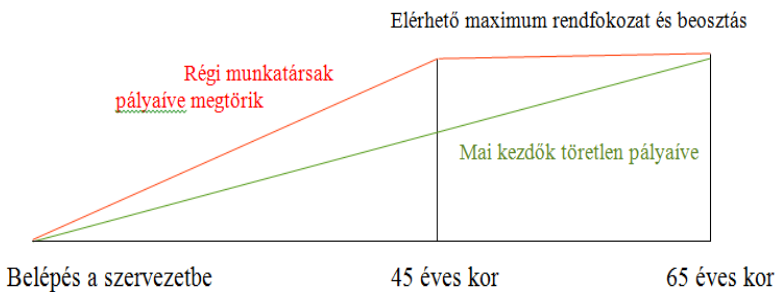
A kifelé irányuló migrációt kompenzáló munkaerőimport mellett a szervezeten belüli rotáció is képzési igényeket generáló tényező lehet, ez esetben azonban a pályaszocializációnak csak a munkaköri betanulással kapcsolatos aspektusai jelennek meg feladatként, hisz ez esetben már hosszabb ideje itt dolgozókról van szó. A környezeti változásokhoz igazodó NBSZ-nél időről időre komoly átszervezések válnak szükségessé. A jogi-, vagy technológiai változások folytán sokszor merőben új szakterületek jönnek létre, miközben nagy hagyományokkal rendelkező szakterületek jelentősége csökken drasztikusan. Ezekben az esetekben olyan mértékben megváltoznak a munkakörök, hogy a régi munkatársak is újra „kezdők” válnak, teljesen új tevékenységeket kell megtanulniuk. A tapasztalt munkatársak ilyenkor a kívülről érkezett új

---

<sup>15</sup> Az NBSZ honlapján közzétett adatok szerint 2009 és 2014 között a személyi juttatások és a munkaadókat terhelő ezzel kapcsolatos járulékok mindegyik évben legalább a teljes költségvetés 70%-át tették ki.

munkatársakkal együtt tanulnak be, ám komoly előnnyel bírnak velük szemben: az együtt töltött idő alatt a szervezeti szocializáció más aspektusaiban intenzíven tudnak segíteni nekik.

Az átszervezések mellett bizonyos fokú rotációt generál az előmeneteli rendszer jelenlegi kidolgozatlansága is, amit a készülő új életpályamodell lesz hivatott balanszírozni, illetve tervezett keretek közé terelni. A szolgálati nyugdíjak rendszerének átalakítása előtt pályára állt munkatársaink karrierjük elején egy olyan fejlődési ívre álltak rá, mely 25 év szolgálati jogviszonyt követően reálisan lezárulhatott. Ennek érdekében motivációs eszközként – főleg azokban az időszakokban, mikor külön jutalmazási keretek pénzügyileg nem álltak rendelkezésre – a rendfokozatban, illetve beosztásban történő gyorsított előmenetelt alkalmazták. Ez lehetővé tette, hogy egy érettségi után rögtön pályára álló, főiskoláit menet közben elvégző munkatárs körülbelül 45 éves korára elérje a beosztási és rendfokozati maximumot, és méltó körülmények között vonuljon nyugdíjba, ami sok esetben egy második, civil karrier beindulását jelentette. Az új jogszabályi környezetben azonban 65 éves korra tolódott ki a nyugdíj lehetősége. Ez nem nagy törés azok számára, akik eleve ennek tudatában kezdik el pályájukat, és már most tudják, hogy valószínűleg soron kívül jutnak előre beosztásukat, rendfokozatukat tekintve. Azok viszont, akik az előző 20 év során beálltak egy előmeneteli ívre, szubjektíve a lehetőségeik súlyos beszűküléseként élik meg a változásokat (lásd 1. ábra), de a görbét vizsgálva elmondhatjuk, hogy objektív növekedési korlátok is előálltak a számukra.



**1. ábra: Pályáív** (szerk. szerző)

Mikor egy szervezetbe bekerülünk egyfajta „lelki szerződést” kötünk. Tudjuk, mit vállalunk fel (hosszú felvételi folyamat, köteleességek, kötöttségek), és mit várunk cserébe (szakmai fejlődés lehetősége, stabil munkahely, jó csapat, izgalmas munka, juttatások, szolgáltatások, stb.). Vannak a hivatásos szolgálattal kapcsolatos kedvezményeink, jogaink, más részről viszont le kell mondanunk

bizonyos jogainkról. Eleinte labilis az egyensúly, a „hasznok” romlása, vagy a „kiadások” növekedése erősen növeli az elégedetlenséget, idővel azonban kialakul az elkötelezettség a szervezeti célok iránt, hivatástudat lesz jellemző, és akkor már stabilabbá válik a szerződés. Főleg akkor, ha a szervezeti kultúra és a munkakör összhangban áll a személyiségünkkel, ha az új szocializációs közeg hasonlít arra, amit addigi életünkben megszoktunk, összecseng azzal, amit fontosnak tartunk. Ez a képletesen értett lelki magánszerződés a pályára álló kezdők számára a ma ismert feltételek mellett köttetik meg, mentoraik viszont saját hajdani saját szerződésükhöz képest aktuálisan éppen a „haszon” oldal jelentős erodálását élik meg, így számukra kihívást jelent hiteles motiváló erőt képviselni a fiatalok előtt. Pedig a mentor feladata éppen az lenne, hogy biztosítsa ennek e mérlegnek a pozitív irányba billentését azzal, hogy személyes bevonódása, modell szerepe révén megkönnyíti a beilleszkedés folyamatát, a titkosszolgálati szerepkör elfogadását az új munkatárs számára.

Az új közszolgálati életpályamodell bemutatásáig egyelőre megoldatlan, hogyan lehet régi munkatársakat ilyen feltételek mellett további 20 éven át motiválni. Herzberg kéttényezős motivációs elmélete<sup>16</sup> alapján az esetleges pénzügyi kompenzáció csak egy a *higiénés* tényezők közül, elégedettséget önmagában nem teremt, maximum az elégedetlenség kivédéséhez lenne elég. Természetesen fontos a munkáltató részéről a higiénés tényezők biztosítása, a megfelelő munkakörülmények kialakítása, a jó kollektíva, a korrekt vezetés megteremtése, az anyagi ösztönzők rendszere, hisz erre épülhet a következő szint, a *motivátor* faktor, melynek beindításához azonban már előremutató, a munkatárs további önmegvalósítását segítő lehetőségek is kellenek. Szellemi kihívások, felelősség, megbecsültség, fejlődési lehetőségek, tehát összességében maguk a szakmai feladatok motiválnak. Az egyes munkakörök feladatainak és kulcskompetenciáinak ismeretében és a létszámviszonyok figyelembevételével meg kell tehát teremteni a munkakörök közötti előrehaladás lehetőségeinek átgondolt rendszerét, szakmai karrier utakat kell kijelölni. Ezeknél figyelembe kell venni, hogy egy adott újonc hány év alatt képes betanulni egy adott munkakörben, azt a munkakört hány évig lehet jelentősebb kiegészítés, egészségügyi-, pszichikai károsodás nélkül ellátni, illetve adott munkakörben felhalmozott tapasztalatok birtokában milyen további munkakörben lehet majd később kamatoztatni a munkatárs tehetségét. Csak egy ilyen rendszernek az átgondolt felépítése jelenthet megnyugtató biztosítékot a ma pályára állók számára.

Karrierút lehet a vezetői pálya is, ez azonban természetesen csak a munkatársak egy része számára reális alternatíva, egyrészt alkalmassági kérdések miatt, másrészt pedig azért, mert jelenleg igen fiatal a vezetői állomány, akik immár 65 éves korukig terveznek, így várhatóan nem lesz tömeges üresedés

---

<sup>16</sup> KLEIN Sándor. *Vezetés- és szervezetszociológia*. SHL Hungary Kft. 2001. ISBN 963 00 7008 1. 302. oldal

vezetői posztokon, hisz a túl gyakran előforduló felmentések demoralizálnák a regnáló vezetőket. Nem mindenki teljesezhet tehát majd ki vezetői karrier keretein belül. Marad a szakmai karrier út lehetőségének fent vázolt, tudatos megteremtése.

A jelenlegi helyzet szerint régi munkatársaink helyükön maradva, adott státuszban valószínűleg nem részesülhetnek jelentősebb előléptetésben, hisz az előmenetel immár egy 65 éves korig tartó pályához lesz hangolva. Számukra marad tehát a belső „helyezkedés”, a szakterületek, esetleg szervezetek közötti rotáció, mindig egyre magasabb, jobb beosztásokat megcélözva, új kihívásokat felvállalva. Egyébként maguk a fogadó szervezeti egység vezetői is a belső munkaerőpiacot favorizálják, hiszen egy már meglévő kolléga óriási előnnyel indul a kívülről felvettekhez képest. Nincs hosszadalmas és kibukással fenyegető felvételi folyamat, meg lehet spórolni a hosszú belső szaktanfolyamot is, illetve a munkatárs már eleve ismeri a szolgálat belső rendszereit, kapcsolati hálójával rendelkezik, személye pedig nehézség nélkül leinformálható. Egyetlen hátulütője e szisztémának a szakterületek közötti konfliktus, amit a belső „brain drain” okoz. Egyfajta emberi erőforrásért folytatott rivalizáció ez, nulla összegű nyereséghelyzet, ahol az egyik fél csak a másik fél rovására juthat bejáratott munkaerőhöz. Ez veszélyezteti szervezeti együttműködés légkörét. A rotációnak másfelől viszont van a szervezet integritását fokozó hatása is, az egyes szakterületek más szakterületekről átvett munkatársaik révén megismerik egymás működését, igényeit, szempontjait, ami rendkívül fontos ahhoz, hogy a titkosszolgálati eszközöket és módszereket összehangoltan tudjuk alkalmazni. Fontos e kérdéskör stratégiai szabályozása és a konfliktusok szakszerű menedzselése, hisz vannak e szisztémának előnyös aspektusai is.

Összefoglalva elmondható, hogy meg kell alkotni az életpálya modellen belül a lehetséges szakmai karrier utak rendszerét, mely lehetővé teszi, hogy a ma pályára állók, illetve a már pályán lévők elkötelezetten, maguk előtt motiváló perspektívát látva éljék szervezeti hétköznapjaikat.

## **2. A szervezeti szocializáció**

### **2.1. Nyílt és rejtett normák szerepe a szervezeti szocializációban**

A szocializáció tanulási folyamat, tartalmaz tudatos elemeket, de a szociális és tárgyi környezet működésének megismerése nagyrészt mégis tudattalanul zajlik. Az átvett normák egy része nyílt, kimondott, megfogalmazott, leírt, más részük viszont rejtett, nem hivatalos, nem kimondott. Az egyik verbális kommunikáción alapszik, míg a másik az összbenyomást sokkal inkább meghatározó non-verbális jegyekre, illetve saját tapasztalatokra épít.

A helyben szervezett nemzetbiztonsági szakmai tanfolyam a leírás forrású, itemizáló, explicit, deklaratív tudást hivatott átadni és vizsga formájában számon kérni. A hallgatók megismerik a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok működési



kereteit, szereznek egy szemantikus emlékezetben eltárolható, kijelentés szerű tudást, de ettől még nem fogják tudni, *hogyan* kell viselkedni. Ennél valamivel mélyebb tapasztalatokat ad a tanulásnak az az aspektusa, mely az emlékezet epizodikus tárát használja, tehát már része a tanulás kontextusa is, így ez a tudás már személyes jellegű. Szerencsére ezen túl van még egy komplex, implicit, nem deklaratív, nem tudatos, gyakorlati olvasata is ennek a tanulási folyamatnak. Ez egy tapasztalati forrású, készségszerű, procedurális tanulás.<sup>17</sup> A szervezeti beilleszkedés szempontjából talán ez a legfontosabb réteg: maga a szaktanfolyam nemcsak azzal járul hozzá a szervezeti szocializációhoz, hogy strukturálja a tananyagot és segít elsajátítani azt, hanem azzal is, hogy a képzés időtartama alatt már be kell tartani bizonyos szabályokat. A tanfolyam hallgatói elkéredzkednek, késnek, szolgáltatásokat vesznek igénybe, ügyeket intéznek, adminisztrálnak az előadások közötti szünetekben és az ezzel kapcsolatos tapasztalataik legalább annyira fontosak, mint az, amit az órákon hallanak. Mit lehet megtenni, mit nem, meddig lehet elmenni a keretek, határok feszegetésében? Erről kapnak visszajelzéseket, így elkezdik megtapasztalni a szervezeti kultúra szaktanfolyamon lecsapódó hatásait. A szolgálati helyükön tapasztalható keretek persze mások lesznek, de bizonyos benyomásokat már itt is szerez a hallgató.

Szervezeti beilleszkedést segítő képzésünk során számos tréninggyakorlattal támogatjuk ezt a folyamatot:

A rejtett normákra való érzékenységet hivatott fokozni, mikor egyik feladatunk során a körben ülő hallgatóknak meg kell fejteniük a szabályt, hogy egy kis labdát egymásnak dobálgatva, mi alapján mondjuk azt, hogy „egyenesből keresztbe”, „keresztből egyenesbe”, „keresztből keresztbe”, vagy épp „egyenesből egyenesbe”. Eleinte csak próba-szerencse alapon passzolgatják egymásnak a labdát és találmra mondanak valamit a négy lehetőség közül. A tréner visszajelzést ad, hogy amit mondtak, az helyes volt vagy nem. Aki érzékeny és figyel, az hamar rájön, hogy ebben a feladatban egy adott non-verbális jegy megjelenését kell figyelni. Vannak viszont, akik csak hosszú idő és komoly frusztráció árán jönnek rá erre. A gyakorlat lehetőséget ad e témakör átbeszélésére, a rejtett normák természetének tudatosítására, így hatékonyan érzékenyít.

Az utasítások végrehajtásához való személyes viszony feltárására alkalmas a „háromperces kérdőív” című gyakorlat. A bevezetőben felhívjuk a figyelmet az idő szűkösségére és a feladatsor pontos végrehajtásának fontosságára, egyfajta teljesítményhelyzetnek beállítva azt. A mindenkinek kiosztott, egyforma lapon 20 utasítás található, melyek közül az első az, hogy „mielőtt továbbmenne, olvassa

---

<sup>17</sup> E gondolatsor elméleti hátterét Squire és munkatársai (1990) kutatása adja, melyről rövid összefoglalót ad: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem: *Pszichológia*. Budapest, 1995, Osiris-Századvég, 236-238. oldal.

végig az utasításokat!”. Ennek ellenére a többség – hogy időt spóroljon – már olvasás közben elkezdi végrehajtani a megadott egyszerű, néhol mulatságos és látványos feladatokat (pl. hány betűből áll a neve?, hajtsa félbe a lapot!, álljon fel és kukorékoljon!), így a végén nevetve olvassák, hogy az utolsó utasítás: „tegye le a lapot és a feladat során ne csináljon semmit!”. A lényeg természetesen az, hogy a feladat kapcsán beszélgetést lehet kezdeni e témáról.

A vezető-beosztott, irányító-irányított viszony, az alárendeltség megtapasztalásához hasznos páros feladat a „szavak nélküli keresztrejtvény”, melynek lényege, hogy az egyik fél becsukott szemmel egy kinyomtatott labirintus folyosóin kell, hogy végigvezesse ceruzája hegyét társa instrukciói alapján, majd szerepcserével ugyanaz a feladat. A megbeszélés segít feldolgozni a két szerep élményanyagát, a felelősség és bizalom kérdéseit, az egymásra utaltságot, az irányítás és motiválás lehetőségeit, illetve az is tanulság, hogy mennyire engedték egymást „kimenni” a keretek közül (a folyosóról) és hogy van ez az életben, az NBSZ-nél, itt mennyire lehet eltérni a bevett eljárásrendektől.

## 2.2. A szocializáció rétegei

Aki új közegbe illeszkedik be, óhatatlanul tanul új dolgokat, és elhagy régieket. Egy kicsit fel kell áldoznia a személyiségéből, hogy az alkalmazkodás, beilleszkedés zökkenőmentes legyen, cserében viszont az új közösséghez tartozás a fejlődés lehetőségét hordozza magában. A nemzetbiztonsági szolgálatok kihívásokkal teli világa különösen alkalmas terep a fejlődésre, tanulásra, és amennyiben az egyén céljai összhangban állnak a szervezet célkitűzéseivel, akkor az önmegvalósításra is.

A társadalmi, spontán szocializáció a primer családi közegben, az elsődleges szocializáció során zajlik le, míg a későbbi csoportokhoz, így a munkahelyi közeghez történő igazodás, a másodlagos szocializáció már tudatosabb folyamat, de ettől még korántsem nevezhető egyszerűnek. A nemzetbiztonsági szolgálatoknál bevett szervezeti normák nagy része ellentétben áll az új munkatársak korábbi, civil közegekben átvett normáival, így fokozott önkormányt, az önérdekről való lemondást, a közösségi érdekek előtérbe helyezését feltételezi. Betartásuk aktív energia befektetést, korábbi alapértelmezett igények visszaszorítását kívánja meg. A kötődési igény igazodásra motivál, hisz a befogadó közeg részéről csoportnyomás nehezedik az új munkatársra, mely negatív értékeléssel, kirekesztéssel fenyeget, ha nem a normáknak megfelelően viselkedik.

A csoportba való beilleszkedés alapja az alkalmazkodás, a konformizmus. Az új munkatárs igazodik ahhoz, amit maga körül lát, tapasztal. Ezek első körben a szervezeti lét felszíni elemei lesznek. A szervezeti szocializáció első lépése a ceremóniák, sztorik, mítoszok megismerése, a nyelvhasználat, szakzsargon

elsajátítása, a speciális viselkedésformák, ünnepek, hagyományok, rítusok, szerepek átvétele. Ha a tapasztalt kollégák már mesélnek az újoncnak, beveszik a rituálékba (pl. speciális köszöntés), az fontos lépés a beilleszkedés felé. Ez azonban a szervezeti kultúra jéghegy modellje szerint csak a jéghegy csúcsa, csak a „tüneti” szint.<sup>18</sup> A lényeg, a legfontosabb folyamat a mélyben zajlik, mikor az új munkatárs a szocializáció folyamata révén már e közösség normáit, értékeit, hiedelmeit, ismereteit, gondolkodási sémáit, attitűdjeit is átveszi. Ez hosszú időt igényel, hisz mélységében érinti az új munkatárs személyiségének integritását. A gondolkodási sémák meghatározzák az információfeldolgozási folyamat minden egyes elemét, azt, hogy az adott egyén milyennek észleli a világot, hogyan alakítja a munkája során előálló helyzeteket. A gondolati sémák igen szoros kölcsönhatásban állnak az érzelmi aspektusokkal, és attitűdként bizonyos szinten integrálódnak a személyiség mélyebb rétegeibe is. A szervezeti szocializáció tehát hosszabb távon kihat a munkavállaló életére, gondolkodásmódjára, személyiségére is.

Ennek hátterében az áll, hogy az ember – noha lényegét tekintve társadalmi lény – alapvetően biológiai alapokkal bír, szervezete őriz minden olyan struktúrát, melyen a törzsfejlődés során áthaladt. Az ember központi idegrendszerének fejlődése egy háromszintű struktúrát eredményezett.<sup>19</sup> Agytörzsünk (hüllőagy) felelős a vegetatív működés fenntartásáért. A reflexek, agytörzsi automatizmusok külön tudati ráhatás nélkül tartják fenn és igazítják környezetünkhöz élettani folyamatainkat, reflexes reakcióinkat, zsigeri viszonyulásmódjainkat. A tudatunk alapjaként szolgáló éberségi szintünket is az agytörzs szabályozza, stressz esetén pedig komplex hormonhatásokon keresztül egész szervezetünket felkészíti, ráhangolja a megküzdésre. A limbikus rendszer kéreg alatti magjai (emlős agy) az érzelmi működést alapozzák meg. Ősi ösztönök, érzelmi reakciók segítik túlélésünket, ugyancsak tudatos beavatkozás nélkül. Az emberi agy legfejlettebb és legújabb régiója az agykéreg és ezen belül is a neokortex (homloklebeny). Ez már a magasabb szintű, komplex érzelmek világától a fejlett kognitív funkciókig terjedő skálán felel működésünkért. Ugyancsak kiemelt jelentőségű lett az emberré válás útján a Broca és a Wernicke területek kifejlődése a halántéki lebenyben, melyek a beszéd motoros és szemantikai aspektusát képviselik.<sup>20</sup> E kérgi műkö-

---

<sup>18</sup> DAFT, R.L.: *Organizational Theory and Design*. (4th ed.). West Publishing Co., New York, 1992. 318. old.

In.: BAKACSI. *Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*. 2000. 230. old.

<sup>19</sup> Paul D. MACLEAN elméletét összefoglalja: Daniel Goleman. *Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó. Budapest*. 1997. 26-29. oldal.

<sup>20</sup> Rita L. ATKINSON, Richard C. ATKINSON, Edward E SMITH, Daryl J. BEM. *Pszichológia. Budapest. Osiris-Századvég*. 1995. 52-53. oldal.

désmódot éljük meg tudatosként: a verbalizáció hozza tudatos szférába az idegrendszer alsóbb szintjein megélt és feldolgozott ingereket.

Az emberi agy működésének törvényszerűségeinél fogva véleményem szerint akkor beszélhetünk teljes körű szervezeti szocializációról, ha az új munkatárs idegrendszere mindhárom szinten igazodott az új közeghez. Először tudati, majd érzelmi, végül pedig, hosszú idő után már zsigeri szinten is.

Nem mindegy, hogy a szocializáció során elsajátított mentális reprezentáció milyen módon kerül az új munkatárs repertoárjába. Már említettük, hogy létezik a deklaratív jellegű, leírás alapú tudás, a nyílt normák szintje. Ezeket verbális kommunikáció során, nyelvi szimbólumokba kódolt formában kapjuk meg, majd azokat saját mentális reprezentációinkhoz kapcsolva, mintegy ezek segítségével dekódolva illesztjük saját személyiségünkbe. Ezekhez a sémákhoz nem kapcsolódik személyes, közvetlen megtapasztalás, a gondolategységeket digitális kódokba, nyelvi szimbólumokba csomagolva az agykérgünk raktározza el. Ennél sokkal mélyebb azonosulást vált ki, ha a mentális reprezentáció, az új szervezet működési sajátosságaival kapcsolatos kognitív sémák mögött közvetlen, személyes megtapasztalás, analóg információkból álló, változatos érzékszervi modalitásokon alapuló, összetett benyomások állnak. Tehát nem csupán agyunk fent taglalt három szintje involválódik a tanulási folyamatba, hanem még az azon is túlmenő testi, zsigeri érzékletek is.

Éppen e teljes testtel megélt megtapasztalások fontosságára hívja fel a figyelmet Antonio R. Damasio. Álláspontja szerint paradox módon éppen az érzelmi aspektusok, testérzetek integrálása teszi tökéletessé a gondolkodást: a „hideg”, tisztán agykérgi racionalitás életképtelen alkalmazkodási kísérletekhez vezet. „Descartes tévedése” című munkájában<sup>21</sup> klinikai kutatói pályájának tapasztalatai alapján amellet érvel, hogy a racionalitás paradox módon elképzelhetetlen anélkül, hogy az idegrendszer által folyamatosan közvetített érzelmi komponensek integrációja megtörténne, ezáltal a test és lélek dualisztikus, szeparált felfogása sem lehet helytálló. A lelki minőség csak a testi megtapasztalások integrálása révén alakulhat ki. Felfogásában az érzések funkciója az, hogy a perifériális idegrendszer jelzésein keresztül folyamatosan tájékoztatják a racionális működésért felelős agyi területeket a kezelendő helyzetekkel kapcsolatos testérzetekről, tehát mintegy előminősítik azokat. Ez a „zsigeri reakció” tartalmazhat veleszületett komponenseket (lásd hulló agy), illetve lehet korábbi tapasztalatok leképződése, mindenesetre fontos része az egyes helyzetek belső reprezentációjának, hiszen orientáló szerepe van. Az *elsődleges érzelmek* alapján tudjuk a leggyorsabban megítélni, hogy közelítsünk egy helyzethez, vagy kerüljük el azt, hogy valószínűleg hasznos, vagy ártalmas lesz a számunkra. Ez a gyors, automatikus orientáció a túlélést szolgálja. Erre épül aztán a *másodlagos érzelmi reakció*, melyben már a helyzet racionális értékelése

---

<sup>21</sup> Antonio R. DAMASIO. *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 11-16. oldal.

is fontos szerepet kap, de ez a folyamat nem indul be az elsődleges folyamatok nélkül<sup>22</sup>. Ennek értelmében a helyzetek belső reprezentációinak kialakulásában az egész testünk részt vesz: „...az agyban reprezentált test elkerülhetetlen vonatkoztatási pont lehet azon idegrendszeri folyamatok számára, melyeket elmeként, vagy „lélekként” élünk meg.”<sup>23</sup> Láthatjuk tehát, hogy az információfeldolgozásban nem csak a komplex emberi agy, hanem az egész test részt vesz a maga módján. Nem csak az eszünkkel tudunk, tanulunk, hanem a gyakorlati ismeretszerzés révén gyermekkorunk óta egész lényünk részt vesz a folyamatban. A gyakorlatban tehát valóban jelentős különbség van azok között a normák között, melyek igazságát saját bőrünkön tapasztaltunk meg és azok között, melyeket szavak, prédikációk, moralizálás formájában másoktól vettünk át, saját élményű magtapasztalás nélkül.

Carl Rogers amerikai humanisztikus pszichológus a személyiség működésének olyan modelljét vázolja fel, mely összecseng Damasio fent idézett álláspontjával, és felhívja a figyelmet a szervezeti szocializáció folyamán átélt érzések pontos szimbolizációjának jelentőségére.<sup>24</sup> Rogers az objektív külső valósággal szemben a szubjektum vonatkoztatási rendszerét tekinti elsődlegesnek a külvilághoz való igazodásban. Tehát az egyén nem ahhoz igazodik viselkedésében, ami ténylegesen zajlik a szociális környezetében, hanem ahhoz, ami szerinte zajlik (fenomenális mező). Ha az új munkatárs nem észleli pontosan, hogy mi is történik valójában (pl. hogy a másik ember mit érez, mit gondol igazából egy adott helyzetben), akkor rosszul fog alkalmazkodni.

Rogers szerint a viselkedés a szervezet célirányos kísérlete az átélt szükségletek kielégítésére a fenomenális mezőben, adott esetben a szervezeti kultúra keretein belül. A társas közeg, melynek részévé válunk, megszabja számunkra a szükséglet kielégítés elfogadható módjait. Ezek a szabályok folyamatosan beépülnek az Énünkbe. A szocializációs közegbe beilleszkedni igyekvő új munkatárs interiorizált szabályrendszerének jellemzői leképzik a közeg által diktált szabályrendszer jellemzőit. Tehát belső reprezentáció alakul ki az észlelt normák alapján. Az adott szervezeti közegbe éppen beilleszkedő munkatárs Én-je a folyamatosan átélt tapasztalatok során egyre finomodik: jó esetben az egyén frissen szerzett tapasztalatait pontosan észleli, szimbolizálja és beépíti a már kialakult Én-struktúrájába. Ez akkor valósulhat meg, ha a környezet visszajelzései összhangban állnak az egyén által átélt élményekkel. Az új munkatárs azonban néha hibázik, megszegi a szervezeti, szakmai szabályokat. A nem megfelelő viselkedésformáira adott esetlegesen autoriter, differenciálatlan,

---

<sup>22</sup> Antonio R. DAMASIO. *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 134-151. oldal

<sup>23</sup> *Ugyanott*. 15. oldal

<sup>24</sup> Carl ROGERS. *Személyiség és viselkedélmélet*. In: Szakács Ferenc és Kulcsár Zsuzsanna (Szerk.). *Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II*. Tankönyvkiadó. Budapest. 1982. 369-404.

merev vezetői, mentori reakció esetén előfordulhat, hogy az újonc torz szimbolizációt alakít ki a helyzetről. Annak érdekében, hogy elkerülje a megszegyenülést, kirekesztést, a számára eredetileg komfortos és megfelelő, de a vezető által helytelenített megoldási módról nem azt az értelmezést alakítja ki, nem azt éli meg, hogy „a reakcióm a vezetőmnek nem tetszett”, hanem adott esetben úgy fogja leképezni magában a helyzetet (torzan), hogy „ez nekem rossz volt”. Tehát nem a helyzet saját maga által alkotott értékelését tárja, hanem a környezetétől kapott értelmezést vetíti magába, mely nyilván nem áll összhangban saját testi- és lelki jelzéseivel. Ez a megoldási mód merev szakmai értékrendhez vezet, melynek következtében az egyén csak feltételhez – introjiciált értékek betartásához – kötötten fogadja el magát. Az eredmény olyan szakmai Én-struktúra kialakulása, mely tele van elhárításokkal, és amely nem szimbolizálja pontosan saját szakmai helyzetekkel kapcsolatos érzelmeit. A munkatárs az új közegben nem meri elfogadni saját testének és lelkének igazi jelzéseit, mert azok szemben állnak azzal, amit „szabad érezni”. Úgy érzi, csak akkor kaphat elfogadást és szeretetet (vezetőitől és önmagától), ha az előírt szabályokat betű szerint betartja. Ezért aztán az Én-struktúrába nem illő viselkedésformáit, érzelmi reakcióit nem szimbolizálja pontosan, eltorzítja azokat. Azaz elhárít, a tudattalanba űz, életbe lépnek az Anna Freud által leírt<sup>25</sup> elhárító mechanizmusok. A környezet, és azon belül az Én tehát pontatlanul képződik le, és mivel a viselkedést a világ szubjektív leképződése alapján indítjuk, az eredmény rossz alkalmazkodás lesz. A megfelelő alkalmazkodás alapja tehát egy olyan rugalmas és differenciált szakmai Én-struktúra, melyhez a test minden élménye szimbolikus szinten konzisztensen hozzákapcsolódhat. Ez csak elfogadó szervezeti légkörben, korrektül megfogalmazott visszajelzések esetén lehetséges, hisz egy ilyen közegben nem kell az Önünket érő fenyegetésként (elfogadás, szakmai megbecsülés elvesztése) átélnünk ösztöne belső jelzéseinket, benyomásainkat, akármilyenek is legyenek azok.

Az elhárításmentes ember maga is képes többet megérteni másokból, képes energiáit fejlődése, szakmai önmegvalósítása szolgálatába állítani az elhárítások fenntartása helyett. Ezt segítik a szervezeti szocializációt támogató tréningjeink, ahol alkalom nyílik a helyzetgyakorlatokon alapuló képzések során tapasztaltak átbeszélésére, emellett azonban fontos, hogy a mentorokkal, vezetőkkal való viszony is az elfogadásra, kölcsönösségre épüljön.

A pszichológiai kutatások tehát feltárták az idegrendszeri szintek kölcsönhatásait, működésük összefonódásait: az agy integráltan, egész testünkkel összehangolva működik, hétköznapi szinten nem lehet élesen szétválasztani idegrendszeri szintjeinket. A gondolkodásban, beszédben, az emberi interakciókban, hétköznapi helyzetek kezelésében is az egész lényünk részt vesz. Agyunk ösztönös, reflexes

---

<sup>25</sup> FREUD A.: *Az Én és az elhárítómechanizmusok. Párbeszéd Könyvek. 1994.*

reakciói felett az agykéreg szabályozó funkciói gyakorolhatnak felügyeletet. Tudatállapotaink szivárványa azonban rendkívül változékony, viselkedésünket meghatározza a minket érő stressz nyomán folyamatosan alakuló, agytörzs által szabályozott idegrendszeri aktivitásunk (arousal) szintje. Ha a körülmények megemelkedett stressz szint mellett úgy alakulnak, hogy a képzések során még nem teljesen stabilizálódott komplexebb működési módok már nem tarthatók fenn, az archaikusabb agyi struktúrák és működési módok azonnal megnyilvánulnak és – még ha alacsonyabb szintű működést eredményeznek is – biztonsági tartalék-ként funkcionálnak. Túl magas stressz hatására a kognitív működés hatékonysága erősen csökken.<sup>26</sup> Előtérbe kerülnek a fejletlenebb agyi struktúrák által keltett pszichikus folyamatok. Megoldást csak az jelenthet, ha a tanulás hatásai lejutnak az ősbíbb szintekre is.

Fiedler és Garcia ide vágó kognitív erőforrás elmélete<sup>27</sup> szerint stresszhelyzetben nem a döntéshozó szellemi kvalitásai határozzák meg a sikerességet, hanem a rutinja. Ez alapján önállóan véghezvitt, helyes helyzetértelmezésre csak abban az esetben számíthatunk a műveleti helyzetekben jellemző magas stressz szint mellett, ha a szakmai döntések meghozatalának képessége készségszinten begyakorolt folyamat. Az *elméleti ismeretek* szintjén még aktív energia befektetés kell a helyes megközelítés előhívásához, de még a *jártasság* szintjén is labilis a tudásanyag személyiséggel történő összekapcsolódása, stresszhelyzetben könnyen az ösztönös, vagy korábban beidegződött reakciómódokhoz nyúlunk vissza, ami nem feltétlenül a szakmailag helyes megoldást hozza. A tudásanyag integrálása a személyiséggel a *készségszintű* tudás jellemzője, amikor már viszonylag gördülékenyen történik a helyes választás, alacsony energia befektetés mellett.<sup>28</sup>

A szervezeti szocializáció során kialakult új készségek, tudáselemek tehát alacsony stressz szint mellett megjelennek ugyan, de eleinte még nagyfokú energia befektetést igényelnek, ezért instabilan működnek. Ha nem megy készségszinten az újoncnál a szervezetben elfogadott, illetve szakmailag helyes viselkedésmód, hamar kicsúszik belőle. Stresszhelyzetben az agykéreg helyett az emlősagy veszi vissza az irányítást, hisz az stabilabban fut, és az újonc visszatér megszokott érzelmi és viselkedési reakcióihoz, újra civil módon működik.

Az emberi agynak ez a sajátos hármas tagolódása okozza viselkedésünk változékonyágát. Vannak azonban olyan tendenciák pszichikai folyamatainkban, melyek a stabilitás, következetesség irányába hatnak. Agyunk felépítésének három szintjére rímél rá attitűdjeink működése. Az attitűd a szociálpszichológia

---

<sup>26</sup> Donald O. HEBB. 1978. *A pszichológia alapkérdései. Gondolat. Budapest. 11. fejezet. 228-235. oldal.*

<sup>27</sup> id. Peter WARR (ed.): *Psychology at Work. 4. kiadás, 9. fejezet: Leadership and Management, 1996, Penguin Books, 254-279 oldal.*

<sup>28</sup> BARTHA Lajos: *Pszichológia. Budapest, 1997, Műegyetemi Kiadó, 158-163. oldal.*

egyik kulcsfogalma, hisz attitűdjeink szabályozzák a külvilággal, például az új szervezettel kapcsolatos viszonyulásainkat, így az egész személyiségünk megnyilvánulása szempontjából meghatározóak.

### 2.3. A szervezeti szocializáció, mint attitűdváltozás

Az attitűd *értelmi* (kérgi szintű tudáselemek az attitűd tárgyáról), *érzelmi* (szubkortikális érzések azzal kapcsolatban) és *viselkedési* komponensből (vele kapcsolatos akcióink, reakcióink) épül fel. Az új munkatárs – mint mindenki más – igyekszik attitűdjeiből többé-kevésbé koherens rendszert felépíteni, viszonyulásmódjainak *értelmi*-, *érzelmi*-, *viselkedéses* aspektusait harmonizálni.<sup>29</sup>

A szervezeti szocializációnak fontos része a szervezetben jellemző attitűdök átvétele. A szocializáció során átvett attitűdök révén hatékonyan igazodunk a közeghez, melyben élünk, általuk fejezzük ki identitásunk gerincét adó értékeinket, viszonyulásmódjainkat. Az attitűdök koherens egészébe szervezik tudásunkat és az érzelmi komponens révén a személyiségünkbe integrálják azt.<sup>30</sup>

Az új munkatárs különböző szervezeti helyzetekkel kapcsolatos viselkedése az őt körülvevő közösség normáival való azonosulás bázisán alakul ki. Ez a viselkedés felfogható egy választásként. Az egyén a szocializáció során, modelltanulás útján kvázi készen kapott helyzetmegoldási viselkedéskészlete, illetve a szervezeti léte során önállóan absztrahált, szervezettel kapcsolatos mentális modelljei, sémái közül választ ki olyat, ami adott helyzetben összeegyeztethető az Énképével, így a viselkedés tartalma az információfeldolgozás kognitív folyamatai mellett, a szelf-konceptió érintettségénél fogva, érzelmileg is erősen átítatott. Viselkedésünkben tehát integráltan, teljes lényünkkel, agyunk mindhárom szintjével részt veszünk. Erőteljes igény él bennünk attitűdjeink és cselekedeteink összhangjára. Az összhang megbomlása kellemetlen, ezért helyreállító lépésekre késztet minket.<sup>31</sup> Ha például munkavégzésünk során egy adott cselekedetünk nem áll összhangban korábbi szocializációnk során kialakult erkölcsi ítéleteinkkel, akkor vagy égető büntudatot és szégyent élünk át, vagy meggyőzzük magunkat, hogy tulajdonképpen helyesen cselekedtünk. Ilyenkor valójában a megvalósult viselkedéshez igazítjuk a kognitív és az emocionális komponenst. Ez a jelenség a kognitív disszonancia redukció. Az új munkatárs szervezeti tanulása során tehát vállalja, hogy megvalósít bizonyos tőle elvárt viselkedésformákat és idővel ehhez igazodnak érzelmi viszonyulásai, illetve tudatos ítéletei is. Idegrendszeri működésének szintjei szinkronba kerülnek.

---

<sup>29</sup> Rita L. ATKINSON, Richard C. ATKINSON, Edward E SMITH, Daryl J. Bem: *Pszichológia. Budapest, 1995, Osiris-Századvég, 522-524. oldal.*

<sup>30</sup> *uo. 524-525. oldal*

<sup>31</sup> Elliot ARONSON, Carol TRAVIS: *Történetek hibák (de nem én tehetek rólok) – Az öngazolás lélektana. Budapest, 2009, Ab Ovo, 20-43. oldal.*



Az eddigiekből láthattuk, hogy az az attitűdváltozás lesz igazán hatékony, ami saját, közvetlen megtapasztaláson alapul. Annak érdekében, hogy új kollégáink személyes szinten is megtapasztalják a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok működését szabályozó törvényi keretek összetettségét, amit a tanfolyamon tények, adatok szintjén már megismertek, megalkottunk egy olyan tréninggyakorlatot, mely a valóságtól játékos módon eltávolítja, fiktív, sci-fi közegbe emeli át a kérdéskört. A feladat instrukciói szerint ezer év múlva egy bolygóközi titkosszolgálat működési kereteinek jogi előkészítésében vesznek részt a hallgatók. Olyan jogszabálytervezetet kell véleményezniük, mely kijelöli az alapvető működési szabályokat, leképi a csillagközi nemzetbiztonsági szolgálatok működésének sarokpontjait. Terítékre kerülnek az irányítás, törvényi felügyelet, civil kontroll, a finanszírozás, megrendelőkkkel való kapcsolatrendszer, a szervezeti struktúra és kultúra, a felvételi politika, képzések, motivációs rendszerek, nyugdíjazások összetett kérdései. A feladatban résztvevőknek stratégiai szinten, rendszerben gondolkodva össze kell hangolniuk e szegmenseket. A feladat során próbálják egymást meggyőzni a helyes útról, érvek és ellenérvek záporoznak, a résztvevők bevonódnak ebbe a valósághoz kísértetiesen hasonlító, mégis a ködös jövőbe távolított játékos jogi kodifikációs folyamatba. Az eredmény az, hogy a jelenlegi szabályozással és működési gyakorlattal szembeni esetleges ellenérzések jelentősen csökkennek, hisz látják a résztvevők, milyen nehéz minden szempontnak egyszerre megfelelő szabályozást létrehozni. Rájönnek, hogy a jelenleginél használhatóbbat ők sem tudnak kialakítani. Pozitív irányba változik az attitűdjük a jelenlegi szabályozással kapcsolatban.

### **2.3. A szakmai ismeretek elsajátításának folyamata**

A szervezeti szocializáció fontos eleme a munkahelyi betanulás, mely a későbbi szakmai identitás kialakulásának alapja. Fontos, hogy megértsük, mi a mi munkakörünk feladata, szerepe a szervezet, az ország életében, miért fontos, hogyan kapcsolódik más munkafolyamatokhoz. A feladatok gazdagságának megismerése, a szaktudás elsajátítása minden munkakörben eltérő időtartamot vehet igénybe. A szervezet képzési rendszerének célja, hogy minél hamarabb jártasság, majd készség szintjére jussanak a speciális ismeretek. Az ember a környezetében megjelenő információkat a figyelmi, érzékelési, észlelési, gondolkodási, emlékezési folyamatokon keresztül dolgozza fel. Minél pontosabb belső reprezentációkat, mentális modelleket, sémákat képzünk le magunkban, annál hatékonyabban alkalmazkodunk a világhoz.<sup>32</sup>

A szakmai tanulási folyamat elején, kezdő tudásszinten néhány tucat egyszerű

---

<sup>32</sup> Rita L. ATKINSON, Richard C. ATKINSON, Edward E SMITH, Daryl J. BEM: *Pszichológia. Budapest, 1995, Osiris-Századvég, 514. oldal.*

sémát ismerünk, a felmerülő problémákat laikus hétköznapi sémáinkhoz visszanyúlva igyekszünk kezelni, de a legtöbb problémát, kellő tudás hiányában fel sem ismerjük és ennek nem is vagyunk tudatában. Haladó szinten, néhány száz szakmai séma birtokában tudatos koncentrációval képesek vagyunk alkalmazni mások által kifejlesztett eljárásokat, de ezek olykor még keverednek, kiegészülnek laikus tudáselemekkel is, így nem mindig koherens, logikus az alkalmazott megoldás. További évek szorgalmas munkájával az egyén eljuthat a nemzetbiztonsági szakma mesterjelölt szintjére, ami körülbelül a felsőoktatási képzési rendszer MSc szintjének megfelelő tudást, néhány ezer szakmai sémát jelent, melyek egy része összetett séma. Ekkor már a szakmai logikát követve, szakszókincset adekvátan alkalmazva képesek vagyunk az önálló szakmai problémamegoldásra, tudjuk, mit, honnan tudunk, képesek vagyunk lépésről lépésre levezetni, szakmailag alátámasztani döntéseinket. A nagymesteri szint eléréséhez már nem vezet ilyen egyenes út. E szint eléréséhez már tehetségre, elhivatottságra és legalább tízéves tapasztalatra is szükség van. A nagymester több tízezer szakmai sémával bír, és e sémák komplexitása is nagyobb, mint az alacsonyabb szinteken. Az ilyen szinten képzett szakember (minimum PhD fokozat) már minőségileg másképpen közelít a szakmai problémákhoz, mint az alacsonyabb tudásszinteken állók. Készség szinten ismerve a nemzetbiztonsági munka átfogó stratégiai elveit és a műszaki problémák belső logikáját, itt már a tudás egyfajta szintézise jelenik meg, analógiákban folyik a gondolkodás, intuitív döntési formák dominálnak. Az e szinten gondolkodó szakember több lépéssel előre képes anticipálni az egyes szakmai megoldások lehetséges kimeneteit, következményeit. Logikus levezetésre csak utólagos tudatosítási folyamat révén kerül sor, menet közben időtakarékos, heurisztikus döntési stratégiák dominálnak.<sup>33</sup> Az információgyűjtés és a lehetséges megoldási módok mentális tesztelésének tudatos folyamataira épülve, lappangási időszakot, inkubációt követően „ahá élmény” kíséretében egyedi, váratlan, kreatív megoldások, új kombinációk megjelenésére lehet számítani e szinten. E szinten már nagyfokú problémaérzékenység is jellemző, tehát olyan érzékeny szenzorokkal észlel a személy fontos, lehetséges fejlesztési irányokat, mellyel megelőzi a korát. Képes nem csupán reagálni a szervezet által jelzett problémákra, hanem proaktív módon képes új igényeket támasztani.

A szervezeti szocializáció időszakában természetesen csak a fent vázolt úton való elindítás lehet reális cél, legfeljebb a haladó szint elérése. Ez is nagyon fontos azonban. Korábban láthattuk, hogy a stressz szintje hat a munkateljesítményre, meg kell azonban jegyeznünk, hogy ez visszafelé is igaz: teljesítésre való képesség érzése is visszahat magára a megélt stressz szintjére. Az

---

<sup>33</sup> SCHARLE Péter. *A kognitív pszichológia sémafogalma és a többciklusú felsőoktatási képzés szintjei.* Magyar Tudomány. 2004/67. 743. oldal.

a munkatárs, aki egy nehéz szakmai kihívással szembesülve úgy értékeli a helyzetet, hogy annak meg tud felelni, mert kellően felkészült, nem fog olyan stresszt megélni, mint az, aki felkészületlennek érzi magát. A jó színvonalú, gyakorlatias képzésnek tehát pozitív mentálhigiénés vonatkozásai is vannak. A betanítási folyamat elején elméleti ismereteket szereznek a hallgatók, majd gyakorlati feladatok végrehajtása során jártasságot szereznek az egyes általános témakörökben. A készség szint eléréséhez igen nagyszámú ismétlés, gyakorlati alkalmazás lenne szükséges, amire tanfolyami keretek között, vegyes szakmai csoportokban nincs lehetőség, így a munkakör specifikus betanulás és szervezeti szocializáció a mentorokkal történő „on the job” jellegű tanulás során teljesedik ki.

## 2.4. Mentori rendszer a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál

Láthattuk, hogy egy tanfolyam során nem lehet mindent megtanulni. A mento-  
rok feladata, hogy segítsék a gondjukra bízott, tanfolyamról frissen kikerült kol-  
légák további, szakterület specifikus fejlődését a hétköznapiakban, hogy kitelje-  
sítsék szervezeti és szakmai szocializációjuk folyamatát.

A mentori tevékenység három fő célja: (1) a szervezeti egységhez kerülők  
minél gyorsabb munkaköri betanítása (szakzsargon, feladatok végrehajtása, esz-  
közök kezelése, ügymenetek, stb.) (2) munkacsoportba történő beilleszkedésük  
elősegítése, (3) elköteleződésük, hivatástudatuk megteremtése.

(1) A mentoráltak a hétköznapiak során mentoruk felügyelete mellett  
kezdenek el dolgozni, és idővel egyre összetettebb feladatokat bízunk rájuk,  
„éles” munkákat. Fontos azonban kiképzési helyzetekben, szabályozott  
körülmények között is tanulniuk, hisz így változatosabb kihívásokkal  
szembesülhetnek, olyan szituációkban is részt vehetnek, melyekben lehet, hogy  
csak évek múlva lenne majd lehetőségük tapasztalatot szerezni munkájuk során,  
hisz azok csak ritkán fordulnak elő, akkor viszont fontos lenne jól kezelni őket. Az  
olyan helyzetekkel kapcsolatban, melyekkel még nem találkoztak az újoncok,  
tudatalatti inkompetenciával rendelkeznek, azaz nem tudják, hogy valamilyen nem  
tudnak. Mikor a helyzetgyakorlatok során találkoznak a helyzettel, tudatosodik  
bennük az inkompetencia, ami fontos lépés, hisz javítja a szakmai önismeretet. A  
kiképzés során megtanult megoldási módok aztán eljuttatják őket a tudatos  
kompetencia szintjére, ami még energia befektetést igényel. Végül a gyakorlás  
révén juthatunk el a tudatalatti kompetencia szintjére, mikor már „öszönösen”  
jól megy a feladat végrehajtás.<sup>34</sup>

A munkakörelemzések révén feltártuk az egyes munkakörök főbb

---

<sup>34</sup> A gondolatmenet forrása: John WHITTMORE. *Coaching – a csúcsteljesítményért*. Z-Press  
Kiadó Kft. 2008. Miskolc. 134. oldal

tevékenységi köreit, munkameneteik lépcsőfokait. Ezek alapján komplett munkafolyamatokra alkottunk meg olyan hétköznapi vagy épp különleges munkaköri élethelyzeteket modellező szituáció sorozatokat, melyek révén az új munkatársak mentoraik segítségével valódi műveleti tét nélkül, mégis kvázi valóságos körülmények között próbálhatják ki megszerzett tudásukat, rátermettségüket. A kiképzési feladatok során gyakorolhatják a munka előkészítésével kapcsolatos adminisztratív feladatokat, magát a műveleti feladat végrehajtást, illetve annak utólagos adminisztrálását, a jelentésírást is. Az interakciót feltételező helyzetekben segítők, tapasztalt munkatársak játsszák el a komplementer szerepeket és biztosítjuk a stressz faktorok egyre fokozódó megjelenését is. A feladatokat követően a résztvevők video-visszajelzést kapnak arról, hogyan oldották meg a feladatot, hogyan sikerült gyakorlatban alkalmazni tudásukat. A feladat végrehajtását követően részt vesznek a közös elemzésekben, melyek kitérnek teljesítményük szakmai-, pszichológiai-, kommunikációs és szükség esetén jogi aspektusaira is. Ahhoz, hogy a civil, ösztönös reakciómódokat professzionális reakciómódok válthassák fel sok ismétlésre, gyakorlásra, visszacsatolásra van szükség, melyre a mentorálás időszaka alkalmat ad.

A mentornak a kollegiális viszonyt és eltérő tudásszintből fakadó hatalmi viszonyt egyensúlyban kell tartania. A pártfogolt fejlődésének függvényében egyre inkább be lehet vonni a mentoráltat a szakmai kérdések megvitatásába, hisz a mentori tevékenység végső célja, hogy a mentorált önállósodjon. Fontos tehát, hogy a mentor fél év-egy év alatt mintegy feleslegessé tegye magát tanítványa számára.

(2) Hogy feladatkörét hatékonyan elláthassa, a mentornak jól kell ismernie a szervezeti kultúrát, a szervezeti kommunikáció és eljárások elfogadható módjait is, hisz a kezdeti időkből segítséget kell nyújtania a mentorált számára ügyeinek intézésében, a szervezeti folyamatok megismerésében. A mentornak be kell vezetnie a mentoráltat a szervezeti folyamatokba és közösségekbe, lelkileg támogatnia kell bizonyos szervezeti konfliktusok esetén.

(3) Fontos, hogy az új munkatárs mentora mellett megértse, mi a munkakörének feladata, szerepe a szervezet, az ország életében, hogyan kapcsolódik más munkafolyamatokhoz, és mentorával azonosulva elköteleződjön e célok mellett.

A munkavégzés közben történő, hosszú távú oktatás a mentor és a mentorált szoros, személyes kapcsolatát feltételezi. A szervezettel, annak céljaival való azonosulás elsősorban a mentorral való személyes kapcsolaton, azonosuláson keresztül valósulhat meg. A mentor-mentorált viszony tudatosan létrehozott kapcsolat, mely mindkét fél fejlődését célozza. Akkor lehet sikeres, ha kölcsönösségen alapul. A viszony alakításában azonban a mentornak jut aktívabb, dominánsabb szerep, így bizonyos fokig a kapcsolatért és a tanulmányi előmenetelért való felelősség is a mentort terheli.

Kiemelkedően fontos a mentor szerepe, mivel teljes személyiséggel vonódik bele e folyamatba. A mentornak szakmailag hitelesnek kell lennie, hisz csak egy nagy gyakorlattal, kapcsolati tőkével rendelkező, elismert munkatárstól lehet igazán sokat tanulni. Emellett az emberi hitelesség is fontos szempont, ugyanis a mentorált a mentor viszonyulásmódjait megismerve alakít ki önálló elköteleződést a szervezet iránt. Ezért fontos, hogy a mentorok alapvetően elégedettek legyenek a szervezettel, szervezeti kultúrával, a vezetéssel, és motiváltan végezzék munkájukat. A mentornak példaképként kell szolgálnia, hiszen a modelltanulás és a mentor értékeivel, ítéleteivel való azonosulás a legelemibb erejű tanulási forma. Ehhez a mentornak emberi kötődést kell kialakítania, az ezzel járó érzelmi terhelést kell kezelnie, a fejlődés érdekében szükséges konfliktusokat (pl. követelményállítást, teljesítményértékelés) fel kell vállalnia. Támogatnia kell a mentoráltat, megerősítést, visszajelzést kell adnia a számára előrehaladásáról, amihez empátia, segítőkészség, jó pedagógiai érzék, kiváló kommunikációs készség és társas hatékonyság szükséges.

Az újoncok részéről a pusztán érdekből való normakövetés helyett valódi értékátvitel, a mentorokkal való azonosulás akkor jön létre, ha két tényező együttesen van jelen: az értéket közvetítő személyek szeretete, és az ennek elvesztésétől való félelem.<sup>35</sup> Ha a kettő közül az egyik hiányzik, elakad a folyamat. Wesley C. Becker a szülői stílusokat vizsgálva fogalmilag hasonló dimenziókat tárt fel. Ő a „melegség-ellenségesség” és a „korlátozás-engedékenység” változót találta meghatározónak a gyermek személyiségének alakulása szempontjából.<sup>36</sup>

A mentorálttal való kapcsolat tehát a kötődés (szeretet) és a szigor (félelem) egyensúlyán kell, hogy alapuljon. Ha mindkettő jelen van, és támogató, demokratikus közegben kétirányú kommunikáció, megindokolt büntetés a jellemző, akkor nyitott, teljesítménymotivált hozzáállás alakul ki, a mentorált azonosul a normarendszerrel, belülről fakadó igényévé válik a szervezeti normák, szabályok követése. Ha a mentorhoz való kötődés nem alakul ki, és csak a szigorú számonkérés adja a kapcsolat gerincét, az megkövetelő, hideg, autokrata, elutasító légkört eredményez. Az ilyen szocializációs közeg abszolút normarendszer alapján, másokhoz viszonyítva értékkel. Ennek eredményeképpen elfojtott agresszió, csekély kreativitás, spontaneitás, negatív énkép irányába mozdulhat el hosszabb távon a rendszerbe érkező munkatárs személyisége. Fennáll a veszélye annak, hogy a szervezet norma és szabályrendszerét csak akkor követi a munkatárs, ha ellenőrzésre számíthat. A félelem (számonkérés) nélküli kötődés a mentorhoz viszont megengedő, meleg, de követelmények nélküli légkört eredményez. Ennek hatására kreatív, de éretlen, felelőtlen, döntésképtelen, önállótlan hozzáál-

---

<sup>35</sup> POPPER Péter: *Felnőttnek lenni... Budapest. 2000. Saxum. 89. oldal.*

<sup>36</sup> BECKER W. C.: *A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei. In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.): Fejlődéslélektan szövegyűjtemény tanárszakos hallgatók számára. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó, 7-51. oldal.*

lás irányába mozdulhat el az arra hajlamos betanított munkatárs, és a mentort idealizálja. Ha sem a kölcsönös szimpátia, sem a félelem nincs jelen a szervezeti szocializáció során a mentor felé, a beilleszkedési közeg elhanyagoló, kevés a kommunikáció, gyakori a mások előtti negatív értékelés, akkor nincs kivel azonosulni, és ez negatív érzelmi állapot kialakulásához vezethet a szervezet irányába.

Kiégett, elhanyagoló stílust megtestesítő mentorok tehát nem képesek be-tölteni funkciójukat. Ez a nemes feladat teljes embert kíván, aki képes mély em-beri kapcsolatot kialakítani a gondjaira bízott újonccal, és emellett kellő tekin-téllyel, megbecsültséggel bír szervezeti szinten ahhoz, hogy legyen fegyelmező ereje, hitele mentoráltja előtt. A mentori feladatkör egy fontos állomás lehet az életpályamodellben, melyhez megfelelő anyagi ösztönzőket és az alapfeladatok alóli részleges tehermentesítést lehet érdemes hozzárendelni hosszabb távon a sikeres szervezeti szocializáció elősegítése érdekében.

## **Összefoglalás, következtetések**

A titkosszolgálati szerepkörrel való azonosulás hosszú, összetett folyamat, mely-ben az új munkatárs teljes személyisége kell, hogy involválódjon. Az NBSZ tuda-tos eszközökkel támogatja e folyamatot.

Az egyik fontos eleme a pályaszocializáció folyamatának a munkahelyi beta-nulás, mely az általános, egész szervezetre vonatkozó elméleti tudásanyag elsa-játításával kezdődik, majd egyre munkakör specifikusabb és egyre gyakorlatia-sabb képzési formákkal egészül ki. A folyamat során az újoncok egyre több szak-mai sémát sajátítanak el, egyre mélyebben integrálják tudásukat személyiségük-be. Előbb jártasságot szereznek a feladatokban, majd a mentorok felügyelete mellett készségi szinten sajátítják el szakmájuk fogásait. Közben fontos lépés a szakmai identitás kialakulása, mely már a titkosszolgálati szerepkörbe való ér-zelmi bevonódásnak is fontos eleme. Szocializációjuk során eleinte csak alkal-mazkodnak az új társas közeghez, idővel pedig beilleszkednek munkacsoportjuk-ba, azonosulnak a szervezet normáival, attitűdöket, viselkedésmódokat vesznek át, elköteleződnek a pálya mellett, végül pedig hivatástudat alakul ki bennük.

A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok működési színvonalának fenntartása, az állomány hosszú távú elköteleződésének biztosítása az egész ország érdekeit szolgálja, hisz e szervezetek igen fontos szerepet töltenek be Magyarország szu-verenitásának, alkotmányos rendjének biztosításában. Az új közszolgálati életpá-lya modellnek választ kell adnia bizonyos kérdésekre annak érdekében, hogy e kiemelt értékű emberi erőforrás tartósan és elkötelezetten szolgálhassa a hazát.

## A tanulmányban szereplő legfontosabb idegen kifejezések jegyzéke:

**Anticipáció:** előzetes várakozás, korábbi tapasztalatok alapján való elővételezés

**Attitűd:** hozzáállás, viszonyulásmód valami iránt

**Brain-drain:** „agyelszívás”, bevándorlási politika, melynek lényege a legképzettebbek kifejezett elcsábítása a hazájukból

**Explicit:** nyíltan megjelenő, kimondott

**Fluktuáció:** a munkaerő cserélődésének aránya (százalék/év)

**Heurisztikus döntés:** hirtelen hozott, nagyjából helytálló intuitív döntés, mely korábbi tapasztalatokon alapszik

**Implicit:** ki nem mondott, rejtett, sorok közötti

**Interiorizált:** belsővé tett, pl. olyan szabály, érték, norma, amivel azonosulunk

**Introjiált:** magába vetített, a projektált (magából származó, de másnak tulajdonított, másra kivetített) ellentéte

**Itemizáló:** elemekre bontó

**Know-how:** „tudni hogyan”, fontos szervezeti erőforrás, a felhalmozott tapasztalatok tudáskincse

**Kompetencia:** olyan gyakorlatban is felhasználható tudáselem (pl. tudás, képesség, készség), mely képessé tesz a jó teljesítményre, problémamegoldásra adott területen

**Komplementer szerep:** kiegészítő ellenoldali szerep, mely nélkül az adott szerep nem értelmezhető (pl. orvos-beteg)

**Limbikus rendszer:** agykéreg alatti idegi központok, magok hálózata, mely fontos szerepet tölt be az érzelmi szabályozásban

**Morális dilemma:** olyan helyzet, melyben fontos értékek ütköznek egymással, amelyek csak egymás rovására érvényesíthetők adott helyzetben, így választásra kényszerítenek

**Non-verbális kommunikáció:** a szavak melletti kommunikációs jelzések (pl. arcjáték, gesztusok, testtartás, stb.)

**On-the-job tanulás:** munka közben történő tanulás

**Önreflexió:** önmagunkra való tudatos, „külső szemmel történő” rátekintés, saját gondolataink, érzéseink, tetteink folyamatában történő vagy utólagos értékelése

**Szelf-koncepció:** az önmagunkról alkotott képünk, a magunkról alkotott hiedelmeink összessége

**Szemantikai:** jelentéstani, a nyelvi egységek értelmet alkotó összekapcsolásával összefüggő

**Szimbolizáció:** egy adott érzethez (pl. nyelvi) szimbólum hozzákapcsolása, címkézése, miáltal az érzet a tudatos szféra számára kezelhetővé válik, tudatosodik.

**Subkortikális:** agykéreg alatt elhelyezkedő, kéreg alatti

### Felhasznált irodalom:

- ARONSON, E., TRAVIS C.: Történetek hibák (de nem én tehetek róluk) – Az öniségzés lélektana. Budapest. Ab Ovo. 2009
- ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: Pszichológia. Budapest. Osiris-Századvég. 1995.
- BAKACSI: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 2000
- BARTHA Lajos: Pszichológia. Műegyetemi Kiadó. Budapest. 1997.
- BECKER, W. C.: A szülői fegyverezés különböző fajtáinak következményei. In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.): Fejlődéslélektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó, 7-51. oldal.
- DAMASIO, A. R.: Descartes tévedése. Budapest. AduPrint. 1996.
- FEHÉR Judit: HRM az ügyfélszolgálati hálózattal rendelkező szolgáltató vállalatoknál. Doktori disszertáció. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Veszprém. 2008.
- FREUD, A.: Az Én és az elhárítómechanizmusok. Párbeszéd Könyvek. 1994.
- GOFFMAN E. A hétköznapi élet szociálpszichológiája. Gondolat Könyvkiadó. Budapest. 1981. ISBN 963-280-614-x
- GOLEMAN, D.: Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó. Budapest. 1997.
- HEBB, D. O.: 1978. A pszichológia alapkérdései. Gondolat. Budapest. 11. fejezet.
- IZSA Jenő. Nemzetbiztonsági alapismeretek (A titkosszolgálatok működése). ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, Biztonság- és Védelempolitika Tanszék. Egyetemi jegyzet. Budapest. 2009. Bevezetés.
- KISS Csaba. Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. In.: Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. Budapest. 2011.
- KLEIN Sándor. Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Hungary Kft. Budapest. 2001. ISBN 963 00 7008 1
- MARKUS, H., Nurius, P. Possible selves. American Psychologist. 1986. 41 (9). 954-969.
- MATLAG Géza. Rendvédelmi szervek humán és egészségügyi-pszichológiai igazgatása – Rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára vonatkozó főbb rendelkezések. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek II. kötet. IX fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság.



- MÉREI Ferenc, Binet Ágnes. Gyermeklélektan. Gondolat. Budapest. 1993.
- POPPER Péter. Felnőttnek lenni... Budapest. 2000. Saxum.
- REGÉNYI Kund, KOVÁCS Zoltán András. Alkotmányvédelmi Hivatal. In: Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. Budapest. 2011.
- RUDAS János: Delfi örökösei – Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat. Kairosz Kiadó. Győr. 1990. ISBN 963 9137 54 5
- ROGERS, C.: Személyiség és viselkedélmélet. In: Szakács Ferenc és Kulcsár Zsuzsanna (Szerk.). Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II. Tankönyvkiadó. Budapest. 1982.
- SCHARLE Péter. A kognitív pszichológia sémafogalma és a többciklusú felsőoktatási képzés szintjei. Magyar Tudomány. 2004/67
- WARR, P. (ed.). Psychology at Work. 4. kiadás. 9. fejezet: Leadership and Management. 1996. Penguin Books. 254-279 oldal.
- WHITTMORE, J.: Coaching – a csúcsteljesítményért. Z-Press Kiadó Kft. Miskolc. 2008.