

Doktori (PhD) értekezés

Horváth Ferenc

2018

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Hadtudományi Doktori Iskola

Horváth Ferenc:
**A közsolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései
a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál**

Doktori (PhD) értekezés

Témavezetők:

Dr. habil. Krizbai János ny. ezredes

.....

Dr. Boda Mihály

.....

Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	6
1.1 A TÉMAVÁLASZTÁS AKTUALITÁSA, INDOKLÁSA.....	6
1.2 ELŐZETES MEGJEGYZÉSEK.....	8
1.3 A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA BEHATÁROLÁSA.....	11
1.4 KUTATÁSI HIPOTÉZISEK.....	12
1.5 KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK	13
1.6 KUTATÁSI MÓDSZEREK.....	13
1.7 A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE	14
2. A NEMZETBIZTONSÁGI ETIKA KERETEI	16
2.1. A NEMZETBIZTONSÁGI SZOLGÁLTATOK TÁRSADALMI SZEREPÉNEK ÉRTELMEZÉSE	16
2.1.1. JOGOK ÉS KÖTELESSÉGEK, EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS VERSENGÉS A TÁRSADALOMBAN	17
2.1.2. JOGKORLÁTOZÁS, ÁLLAMI ERŐSZAK MONOPÓLIUM A DEMOKRÁCIÁBAN.....	20
2.2. A NEMZETBIZTONSÁGI ETIKA ELMÉLETI BEHATÁROLÁSA	22
2.2.1. A NEMZETBIZTONSÁGI ETIKA DEONTOLOGIKUS MEGKÖZELÍTÉSE	23
2.2.2. A TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉNEK IRÁNYA	28
2.2.3. A KATEGORIKUS IMPERATÍVUSZ ÉS A JÁTÉKELMÉLET	36
2.3. RÉSZÖSSZEGZÉS.....	53
3. AZ ETIKA SAROKPONTJAI A PSZICHOLÓGIA SZEMSZÖGÉBŐL.....	58
3.1. AZ ETIKUS MAGATARTÁS PSZICHOLÓGIAI ÉRTELMEZÉSE.....	58
3.1.1. ERKÖLCSI ÍTÉLET ATTITŰDKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE.....	58
3.1.1.1. A morális önfelmentés fogásai	60
3.1.2. ERKÖLCSI ÍTÉLET MEGHOZATALA MINT INFORMÁCIÓFELDOLGOZÁSI FOLYAMAT	65
3.1.3. ERKÖLCSI ÍTÉLETHOZATAL KOMPETENCIAKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE.....	68
3.2. AZ ERKÖLCSI ÍTÉLETTŐL AZ ETIKUS VISELKEDÉSIG: A MORÁLPSZICHOLÓGIA EREDMÉNYEI	69
3.2.1. SZEMÉLYISÉGJEGYEK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN	69
3.2.2. A MORALITÁS IDENTITÁSFORMÁLÓ EREJE	74
3.2.3. A MORÁLIS ÍTÉLET SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN.....	76
3.2.4. HELYZETI TÉNYEZŐK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN	77
3.2.5. EVOLÚCIÓS ÖRÖKSÉGÜNK HATÁSA AZ ETIKUS VISELKEDÉSRE	79
3.2.6. ÉRTELMEZŐ ELMÉLETEK	95
3.3. A HIERARCHIKUS SZERVEZETEK KAPCSOLATRENDSZERÉNEK ERKÖLCSI SZEMPONTBÓL MEGHATÁROZÓ SAJÁTOSSÁGAI	100
3.3.1. ALÁ-FÖLÉRENDELTSÉGI KAPCSOLATRENDSZER A HIERARCHIÁBAN	101
3.3.2. A TEKINTÉLYELVŰSÉG ÉRTELMEZÉSEI.....	103
3.3.3. ELMÉLETEK A VEZETÉSRŐL.....	109
3.3.4. A PARTNERI KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI A SZERVEZETBEN	116

3.4. RÉSZÖSSZEGZÉS.....	120
4. KÖZSZOLGÁLATI ETIKA ÉRTÉKDILEMMÁKKAL TERHELT TÁRSADALMI KONTEXTUSBAN.....	124
4.1. ÉRTÉKDILEMMÁK A MODERN TÁRSADALOMBAN.....	124
4.2. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA AKTUÁLIS HELYZETE, INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZEREK KIALAKÍTÁSA.....	131
4.2.1. A KORRUPCIÓ ELLENES KÜZDELEMTŐL AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉSIG.....	133
4.2.2. A VONATKOZÓ HAZAI ÉS NEMZETKÖZI JOGI KÖRNYEZET ÉS INTÉZMÉNYRENDSZER	140
4.3. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA KÉRDÉSEI AZ NBSZ-NÉL.....	147
4.3.1. SPECIÁLIS SZAKMAI ETIKAI KÉRDÉSEK AZ NBSZ VONATKOZÁSÁBAN	147
4.3.2. A NEMZETBIZTONSÁGI PÁLYAKÖRHÖZ VALÓ VISZONYULÁS: KÉRDŐÍVES EREDMÉNYEK.....	150
4.4. RÉSZÖSSZEGZÉS.....	153
5. ETIKAI SZEMPONTBÓL FONTOS GYAKORLATI FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK AZ NBSZ-NÉL.....	155
5.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ TÁMOGATÁSA AZ NBSZ-NÉL	155
5.1.1. AZ NBSZ MINT SPECIÁLIS SZOCIALIZÁCIÓS KÖZEG.....	155
5.1.1.1. A nemzetbiztonsági szerepkör sajátosságai	155
5.1.1.2. Az NBSZ szervezeti kultúrája	161
5.1.2. A SZOCIALIZÁCIÓ RÉTEGEI.....	163
5.1.2.1. Nyílt és rejtett normák.....	165
5.1.2.2. Idegrendszeri szintek és tanulás	166
5.1.2.3. A szervezeti szocializáció mint attitűdváltozás	173
5.1.2.4. Szakmai ismeretek elsajátításának folyamata	174
5.1.3. MENTORI RENDSZER KIALAKÍTÁSA.....	176
5.2. EGY KORSZERŰ INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI AZ NBSZ-NÉL	180
5.2.1. ALAPVETÉSEK	180
5.2.2. ELŐKÉSZÍTÉS	182
5.2.3. AZ INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZER FELÉPÍTÉSE.....	184
5.3. KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS SZOLGÁLATÁBAN	200
5.3.1. AZ ERKÖLCSISÉG FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI FELNŐTTKORBAN	201
5.3.2. A HELYZETGYAKORLATOKRA ÉPÜLŐ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS	204
5.3.3. MEGVALÓSULT KÉPZÉSEK RENDSZERE	217
5.4. RÉSZÖSSZEGZÉS.....	218
6. ÖSSZEFOGLALÁS	220
6.1. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK	222
6.2. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	229
6.3. AJÁNLÁSOK	230
6.4. ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁG	233

FELHASZNÁLT IRODALOM.....	237
A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓINAK LISTÁJA.....	250
SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ.....	251
IDEGEN KIFEJEZÉSEK MAGYARÁZATAI.....	254
MELLÉKLETEK.....	261
1. MELLÉKLET: A „KÖZLEGLŐ” TRÉNINGFELADAT INSTRUKCIÓI.....	261
2. MELLÉKLET: PÉLDÁK A KÖZLEGLŐ HELYZETTEL ROKON DESTRUKTÍV TÁRSADALMI JELENSÉGEKRE	262
3. MELLÉKLET: AZ ERKÖLCSI FEJLŐDÉS SZINTJEI KOHLBERG ALAPJÁN.....	262
4. MELLÉKLET: A VIZSGÁLATOK SORÁN HASZNÁLT ERKÖLCSI DILEMMÁK.....	264
5. MELLÉKLET: DAMASIO „KÁRTYÁS KÍSÉRLETÉNEK” LEÍRÁSA.....	265
6. MELLÉKLET: A MILGRAM KÍSÉRLET EREDMÉNYEI, AZ ENGEDELMESSÉG PREDIKTORAI.....	266
7. MELLÉKLET: AZ ÉRTÉK ÉS A SZABÁLYALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS VÁZLATOS ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	266
8. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV PÁLYAKEZDŐK RÉSZÉRE	267
9. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV PÁLYÁN LÉVŐK RÉSZÉRE.....	269
10. MELLÉKLET: PÉLDÁK A SZERVEZET VÉGSŐ RENDELTETÉSÉT TISZTÁZÓ KÉRDÉSEKRE.....	271
11. MELLÉKLET: AZ ETIKAI KÓDEX JAVASOLT FELÉPÍTÉSE	271
12. MELLÉKLET: A MUNKAHELYVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOSAN TISZTÁZANDÓ FŐBB KÉRDÉSEK.....	271
13. MELLÉKLET: A „ZÖLD KÖNYV” TÉMAKÖREI.....	272
14. MELLÉKLET: INTEGRITÁS TRÉNING TEMATIKA	272
15. MELLÉKLET: A MUNKAKÖRÖK KORRUPCIÓS KITETTSÉGÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK.....	274
16. MELLÉKLET: HELYZETGYAKORLATOK.....	275

Mottó:

*„Elméletileg nincs különbség
elmélet és gyakorlat között.
Gyakorlatilag viszont van.”*

/ismeretlen/

1. BEVEZETÉS

1.1 A TÉMAVÁLASZTÁS AKTUALITÁSA, INDOKLÁSA

Napjainkban az információ mennyiségének robbanásszerű növekedése és a felhalmozott tudás világhálón való elérhetővé válása egészen új kihívások elé állítja az emberiséget. Ilyen feltételek mellett sok minden átértékelődik, többek között a titok, a magánszféra és a biztonság fogalma, és a kezelésükhöz kapcsolódó etikai megfontolások is. A titkok feletti kontroll a hatalmi struktúra és az államrend fenntartásának egyik fontos eszköze lehet, és a technikai fejlődés révén mára az emberiség, történelme során először, eljutott odáig, hogy a tömeges adatgyűjtés és feldolgozás teljesen reális eshetőséggé vált. Az ószövetség embere még csak *hitte*, hogy Isten szeme esetleg mindent láthat, George Orwell 1984 című regényében szörnyű fikcióként még csak *megálmodta* a totális kontroll rémképét, de mára *tudjuk*, hogy mind ez technikai értelemben, elméletileg valóban lehetségessé vált.

Ennek ellenére még kialakulatlan a viszonyulásmódunk ehhez a kérdéskörhöz, nem tudjuk, mihez kezdünk a lehetőséggel és hogyan védjük ki a veszélyeit. Nem mind-egy, hogy ki, milyen feltételek mellett, milyen célból lát bele személyes szféránkba, ahogy az sem, ki kap kontrollt adataink felett.

Valós, vagy annak vélt jogsértő események után a világ több országában komoly társadalmi viták bontakoztak ki arról, hogy milyen előnyökkel és milyen veszélyekkel járhat a nemzetbiztonsági szolgálatok működése a demokrácia szempontjából. Mi ad erkölcsi alapot a titkos információgyűjtés eszközei és módszerei alkalmazására? Az általuk elérendő cél kinek, minek az érdekét szolgálja, és van-e ez a cél olyan értékes, hogy ellensúlyozza a jogsérelmet, melyet okoznak? Időtállóak-e, univerzális értékeket képviselnek-e ezek a célok, ítéltetőek-e másképpen egy másik ország, vagy egy másik politikai berendezkedésű korszak szemszögéből? Milyen dimenziók mentén lehet elfogulatlanul elemezni, értékelni e kérdéseket? Napjainkban mind nemzet-

közi, mind hazai viszonylatban aktuálisak ezek a kérdések, hisz rendre felszínre kerülnek olyan ügyek, mint például a Snowden botrány,¹ melyek – egységesen elfogadott elemzési kategóriarendszer hiányában – megosztják a közvéleményt.

Az alkalmazásslátszólatók termékei részei mindennapi életünknek, a közösségi média pedig nem egyszerűen csak divatos, hanem egy egész generáció úgy nőtt fel, hogy természetesnek veszi ezek használatát. E korosztály szocializációjának meghatározó része a virtuális közegben önmagáról folytatott kommunikáció, képek, gondolatok, események önkéntes és folyamatos megosztása. Túl ezen, népszerűek azok a valóságshow műsorok, melyek teljes körű bepillantást engednek önként vállalkozók magánéletének akár legintimebb részleteibe is. Érték lett a magamutogatás, a történetek valósidejű megosztása. E generáció részéről sajnos alacsony az érzékenység a biztonsági vetületekkel szemben, pedig mindennek igen komoly adatvédelmi vonzata van.

A kibertér kínáta lehetőségek egyre népszerűbbek a felnőtt lakosság körében is, hiszen kényelmesebbé teszik az életünket. Mobil eszközeinkkel levelezünk, banki ügyeket intézünk, vásárolunk, hivatalos ügyeket intézünk, adataink, személyes azonosítóink, fotóink, az egész életünk fent van a „felhőben”, amiről nem is tudjuk, hogy valójában mi és hogyan működik.² A szoftverek, eszközök alapértelmezett biztonsági beállításai nem feltétlenül a mi érdekeinket szolgálják, és sok esetben nem is tudjuk, mit jelentenek ezek az opciók. A kiberbűnözők azonban tudják, és mindent megtesznek azért, hogy jogosulatlan – akár tömeges – hozzáférést kapjanak olyan adatokhoz, melyekkel visszaélve egyéni előnyhöz juthatnak mások rovására, sőt társadalmi válságokat, gazdasági katasztrófákat idézhetnek elő. Ennek ellenére jelenleg még gyermekcipőben jár a biztonságtudatosság, a kiberbűnözés és hadviselés veszélyei kevésbé tudatosultak a felhasználókban.

Az egyes ügyek média visszhangjából ítélve ugyanakkor egyre tudatosabbak, egyre érzékenyebbek a jogaikra az állampolgárok abban az esetben, ha a személyes adatokhoz való hozzáférés lehetősége az államhatalmat, illetve annak illetékes eszközét, a nemzetbiztonsági szlágszalatok tevékenységét érinti. Ez ad relevanciát jelen disszer-

¹ Lásd: PINTÉR Róbert: *Yes, we (s)can – főbb szereplők és nézőpontok a Snowden-ügyben*. In: *Információs társadalom*. 13. évfolyam 3-4. szám. 2013. 28-43. oldal

² A felhő alapú rendszerek biztonsági vetületeiről bővebben: KOVÁCS Zoltán: *Az infokommunikációs rendszerek nemzetbiztonsági kihívásai*. Doktori értekezés. Budapest. NKE KMDI. 2015

táció célkitűzésének, ami a modern nemzetbiztonsági szolgálatok működésének etikai megalapozására, újrafogalmazására irányul a közszolgálati etika általános keretein belül.

A témaválasztásomban fontos szerepet játszott, hogy az NBSZ-nél – az új munkatársak felvételével, illetve képzésével kapcsolatos munkakörökben – megtapasztaltam, mennyire fontos a munkatársak számára, hogy tisztán lássák, és kételyek nélkül elfogadhassák a szervezet működésének erkölcsi fundamentumait. Ezek ez idáig tudományos igénnyel még nem kerültek feltárássra.

A szakirodalom széles körben ad fogódzókat e témakör egy-egy aspektusával kapcsolatban, így az etika, a pszichológia, a nemzetbiztonsági szféra, az oktatásmódszertan számos könyv, tanulmány, disszertáció tárgyát képezi. E témakörök közös metszetei azonban jelenleg hiányosak a szakirodalomban, magyar nyelven például alig publikáltak morálpszichológiai, illetve nemzetbiztonsági etikai kérdésekről.

Mindezekből következik, hogy a nemzetbiztonsági tevékenységre, azon belül az NBSZ-re vonatkozóan külön speciális szakmai etikai alapelveket lehet indokolt meghatározni a közszolgálati etikán belül, és tudományos igénnyel fel kell tárni e speciális témakör elméleti hátterét.

1.2 ELŐZETES MEGJEGYZÉSEK

E ponton fontos a közszolgálaton, illetve ennek speciális ágaként a rendvédelmi szervek körén belül pontosan elhelyezni a dolgozat tárgyát, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatot (a továbbiakban: NBSZ), tisztázni bizonyos terminológiai kérdéseket, illetve megvilágítani a téma hadtudományi vonatkozásait.

A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1996. évi CXXVI. törvény (továbbiakban: Nbtv.) a Nemzetbiztonsági Hivatalról leválasztva önálló szervezeti entitással ruházta fel a titkos információgyűjtéshez technikai hátteret biztosító NBSZ-t. Az NBSZ sajátos szerepet tölt be a rendvédelmi szervek és a nemzetbiztonsági szolgálatok hazai rendszerén belül.³ Nem rendelkezik önálló hírszerzői, elhárítási, vagy nyomozati jogkörrel, de komplex eszközrendszerével és speciálisan felkészült

³ Bővebben: BODA József: *A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat helye és szerepe a rendvédelemben*. In: GAÁL Gyula, HAUTZINGER Zoltán (szerk.). Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XIII. Kötet. 2012. 113-131. oldal.

személyi állományával biztosítja az arra jogosult megrendelő szervezeteknek⁴ a titkos információgyűjtéshez, illetve adatszerzéshez szükséges műveleti, technikai eszközöket, anyagokat és szolgáltatásokat. Az Nbtv. alapján, megalapozott gyanú esetén már a nyomozati szakban, az érintett személy tudta nélkül végezhet az NBSZ titkos információgyűjtést megrendelők számára.

Egyszerűbben megfogalmazva tehát az NBSZ 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 végrehajtói állományt fenntartani e feladatokra, 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: az NBSZ 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, az NBSZ munkatársainak felelőssége alapvetően a titkos információgyűjtés és adatszerzés eszközei, módszerei alkalmazásának szakszerűségére vonatkozik. Az NBSZ jogszerűséggel kapcsolatos felelőssége kiterjed ugyanakkor a megrendelések fogadásának és teljesítésének körülményeire.

Ugyancsak itt kell kitérnem bizonyos terminológiai kérdésekre. Az angolszász szakirodalomban „*intelligence ethics*” címszó alatt értekeznek jelen kutatás fő tárgyáról, amit magyarul „*hírszerzési etikának*” fordíthatnánk. Szakmai szempontból azonban ez a kifejezés túl szűk, hiszen végső soron a *titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazásával kapcsolatos erkölcsi vonatkozásokról van szó*, bármi legyen is ezek felhasználási területe, illetve műveleti célja. A nemzetbiztonságra mint főnévre vonatkozó fogalmi kört jelzős szervezetekben melléknévként „*titkosszolgálati*” formában szokás alkalmazni. A „*titkosszolgálat*” mint fogalom általános

⁴ Rendőrség, TEK, NVSZ, NAV, AH, IH, KNBSZ, Ügyészség és bizonyos esetekben maga az NBSZ

szinten – történelmi korra, társadalmi-és politikai berendezkedésre, földrajzi elhelyezkedésre való tekintet nélkül – foglalja magában mindazokat a szervezeteket, melyek a titkos információgyűjtés eszközeivel és módszereivel érik el hírszerzéssel, felderítéssel, elhárítással kapcsolatos céljaikat a közösség szolgálatában. Bővíténé tehát az érvényesség körét a „*titkosszolgálati etika*” kifejezés alkalmazása, azonban ez a megnevezés az állambiztonsági örökség miatt pejoratív jelentéstartalmat hordoz magában, illetve szó sincs arról, hogy e szervezetek léte titkos lenne. A modern korban – az Nbtv. által alkalmazott terminust követve – a „*nemzetbiztonsági szolgálatok*” elnevezés árnyaltabban fejezi ki e szervezetek legitim célkitűzéseit, ezért dolgozatomban ezt a gyűjtőfogalmat fogom alkalmazni, ha a kijelentések érvényessége túlmutathat a vizsgálat végső tárgyán, az NBSZ-en. Ennek megfelelően az eredeti angol kifejezés helyett magyarul a „*nemzetbiztonsági etika*” kifejezést fogom alkalmazni, beleértve e kifejezésbe a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek olyan esetekben való alkalmazását is, melyek a klasszikus értelemben vett nemzetbiztonsági ügyeken túl a társadalomra különösen veszélyes, súlyos köztörvényes bűncselekmények felderítésére irányul.

Mivel a teljes nemzetbiztonsági tevékenység a kormányzati hírigény stratégiai jelentőségű megfogalmazásától a műveleti feladatokon keresztül az értékelő-elemző aspektusokig túl széles kört ölel fel ahhoz, hogy e dolgozat keretein belül kimerítően elemezhesük, a célkitűzés – a címben foglaltakkal összhangban – elsősorban csak az NBSZ tevékenységének etikai vonatkozásainak vizsgálatát öleli fel. Értekezésemben tehát ugyan „*nemzetbiztonsági etika*” megfogalmazás alatt elemzem napjaink általános elméleti kihívásait, a gyakorlati megállapításokat és a szükséges további lépéseket viszont döntően már a NBSZ szempontjából fogalmazom meg.

Ugyancsak tisztázandó, hogy a „*korruptió*” kifejezéssel lefedett jelenségkör dinamikájának átfogó elemzése a nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működésének vizsgálata kapcsán nem jelenti azt, hogy e szervezetek jelentős kihívásokkal küzdenének e téren. A cél éppen az, hogy e szórványosan előforduló jelenségek megfékezése – a különösen szigorúan működő aktív monitoring rendszerek folyamatos kontrollja mel-

lett – érték oldalról is támogatást nyerjen, bővüljenek ismereteink ennek a szervezet rendeltetés-szerű működését különösen veszélyeztető jelenségnek a dinamikájáról.⁵

Jelen kutatás hadtudományi vonatkozásait az alapozza meg, hogy a hírszerzés, illetve felderítés mindig is immanens részét képezte a katonai tevékenységnek; NBSZ a nemzetbiztonsági tevékenység polgári és katonai ágát egyaránt kiszolgálja; miközben speciálisan képzett állományára hasonlóan vonatkoztathatók Huntington tisztí hivatás jellegével kapcsolatos kritériumai (speciális illetékesség, univerzális felelősségben és testületi jellegű működés), mint a katonákra.⁶

1.3 A TUDOMÁNYOS PROBLÉMA BEHATÁROLÁSA

A fő kutatási probléma az, hogy jelenleg nincsenek egyértelműen megfogalmazva a nemzetbiztonsági szolgálatok részére a társadalmi rendeltetésük, működésük erkölcsi legitimációját adó keretek. Nem világos a társadalom tájékozottabb tagjai számára sem, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok mint a közhatalom gyakorlásának sajátos eszközei milyen végső célt szolgálnak, és mi teszi e célokat erkölcsi szempontból védhetővé. Ezen általános kérdést specifikálva kívánok eljutni a következő, gyakorlati szempontból is jelentős kérdésekhez az NBSZ vonatkozásában:

- Az NBSZ-nél dolgozók mennyire érzlelik e végső célt világosan?
- Milyen módszerekkel lehet hozzájárulni a szervezeti és az egyéni célok összehangolásához, az erkölcsi meggyőződések tudatosításához?
- Milyen tényezők befolyásolják az NBSZ munkatársainak feladathelyzetekkel, nemzetbiztonsági pályakörrel kapcsolatos erkölcsi ítéleteit és viselkedését?
- Milyen képzési, szervezetfejlesztési programokkal lehet hozzájárulni ahhoz, hogy erkölcsi ítéleteik, cselekedeteik összhangban álljanak az elvárásokkal?

E kérdések megválaszolása révén biztosítható az NBSZ rendeltetés-szerű működése, a szervezeti hatékonyság növekedése, illetve – az új életpályamoddellel összhangban – a dolgozók motivációi, lelki egészsége is hosszabb távon megőrizhetővé válik.

⁵ A 4.2.1 és a 5.3.2. alfejezetekben látni fogjuk, hogy a gyakorlatban a korrupcióba való belesodródás többféle lelki folyamaton keresztül valósulhat meg, nem feltétlenül tudatos választások, döntések eredménye, így már önmagában a biztonsgátudatosságának a fokozása is fontos.

⁶ Bővebben: HUNTINGTON, Samuel P.: *A katoná és az állam*. Budapest. Zrínyi Kiadó–Atlanti Kutató és Kiadó. 1994

1.4 KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

1. Hipotézis:

- a) A demokratikus társadalmakban a nemzetbiztonsági szolgálatok általánosan megfogalmazható végső rendeltetése hozzájárulni egy olyan társadalmi környezet biztosításához, melyben a kategorikus imperatívusz⁷ elveinek megfelelő működés révén a demokrácia kibontakozhat és működhet.
- b) A nemzetbiztonsági etika deontologikus⁸ megközelítésének filozófiai kérdései a játékelmélet, illetve a pszichológia által feltárt jelenségek révén a gyakorlathoz köthetőek, így a kategorikus imperatívusz⁷ megfelelő működés összefüggésbe hozható a Tit for Tat stratégiával és az asszertivitással,⁹ illetve a fejlettebb idegrendszeri szintek működésével.¹⁰

2. Hipotézis:

- a) A nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működésének fontos feltétele a partneri szemléleten, közös értékekkel való azonosuláson alapuló szervezeti kultúra, mely hozzájárul az egyéni és szervezeti integritás erősödéséhez.
- b) Az integritás ellen ható normasértések közösségen belüli terjedését játékelméleti dinamikák is meghatározzák, így a csoportkohézió erősítése kedvezően hat az integritás megőrzésére.

3. Hipotézis: A nemzetbiztonsági munkafeladatok ellátása során súlyos erkölcsi dilemmák keletkeznek, melyek kezeléséhez az állomány megfelelő szakmai segítséget igényel.

4. Hipotézis: A felnőttképzés módszereinek a fejleszteni kívánt kompetencia megjelenése során érintett minden idegrendszeri szinten hatniuk kell ahhoz, hogy a gyakorlatban is érvényesülő eredményük legyen, így az etikai jellegű képzéseknek az egész személyiséget komplexen be kell vonniuk a tanulási folyamatba.

⁷ „Cselekedj úgy, hogy akaratom maximája mindenkor egyszersmind általános törvényhozás elveként érvényesülhessen.” forrás: KANT, Immanuel: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. A gyakorlati ész kritikája. Az erkölcsök metafizikája. Budapest. Gondolat. 1991. 138. oldal

⁸ „Az erkölcstannak a hivatásbeli kötelességgel és ennek etikai folyományaival foglalkozó ága” (deontosz = kellő, szükséges, -lógia = tudomány, tan). Lásd. TÓTFALUSI István: *Idegenszó-tár – Idegen szavak értelmező és etimológiai szótára*. Budapest. Tinta Könyvkiadó. 2005

⁹ Bővebben lásd 2.2.3. alfejezet.

¹⁰ Bővebben lásd 3.2.5. alfejezet

1.5 KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Kutatásomban meg kívánom vizsgálni az NBSZ tevékenységeinek társadalmi szintű etikai vonatkozásait. Ehhez kapcsolódóan célom feltárni a szervezet belső működésrendjének etikai vonatkozású fejlesztési lehetőségeit, különös tekintettel egy korszerű integritás-menedzsment rendszer kialakításának lehetőségeire.

A titkos információgyűjtés eszközei és módszerei alkalmazásának hiteles, reális, elfogadható etikai alapelveinek meghatározása révén célom objektív szempontrendszer mentén elemezhetővé tenni a közvélemény elé kerülő, etikai értékelést igénylő eseteket, továbbá olyan értékrendszert körvonalazni az NBSZ vonatkozásában, mely hosszú távon segíti a szolgálat erkölcsileg védhető működését.

Mivel a világos értékrendszer az eredményes szervezeti működés az egyik fontos determináló tényezője – különösen egy olyan szervezetnél, ahol az általánostól eltérő, speciális hatások is érvényesülnek – célom a szervezeti működés mögött meghúzódó lehetséges értékek beazonosítása.

Mindezek bázisán meg kívánom vizsgálni az etikus viselkedés pszichológiai eszközökkel való fejlesztésének lehetőségeit, különös tekintettel olyan képzési módszerek kidolgozására, melyek gyakorlati szinten is megnyilvánuló eredményeket hozhatnak, hozzájárulnak munkatársaink elkötelezettségének fenntartásához, a munkavégzés során felmerülő erkölcsi dilemmák, döntési helyzetek érett kezeléséhez.

1.6 KUTATÁSI MÓDSZEREK

Az 1/a, 2/a, 2/b és 4. hipotézisek vizsgálata deduktív módszereken, elsősorban a szakirodalom elemzésén, különböző tudományágak, megközelítések (elsősorban pszichológia, filozófia, szociológia, idegélettan, játékelmélet satöbbi) ide vágó eredményeinek intuitív heurisztikán alapuló integrált értelmezésén alapul, míg az 1/b. hipotézis vonatkozásában emellett megjelennek induktív módszerek is, tréningtapasztalatok feldolgozásának formájában. A 3. hipotézist induktív feltáró módszerrel, kérdőíves vizsgálattal elemzem. A képzést támogató helyzetgyakorlatok kidolgozásának alapját munkakör-elemzési dokumentumok feldolgozása képezi.

1.7 A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE

A disszertáció második fejezetében – a közszolgálat speciális részeként, elméleti oldalról behatárolva a témakört – a nemzetbiztonsági etika kereteit vázolom fel. Az első alfejezet a nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi szerepének értelmezését helyezi új megvilágításba, meghatározva azt, mit tekinthetünk etikus, „rendeltetés-szerű” működésnek. A második alfejezetben kifejtem a nemzetbiztonsági etika deontologikus megközelítését, ami a társadalmi fejlődés feltételeinek megteremtésében, a játékelmélet oldaláról értelmezett kategorikus imperatívusz általános vezérlő elvvé válásának elősegítésében látja a szolgálatok fő célját (*1/a és 1/b hipotézis*).

A harmadik fejezetben a pszichológia oldaláról vizsgálom az ember etikához való viszonyát (*1/b hipotézis*). Először a morális ítélet és morális viselkedés kérdését kísérel meg elhelyezni a pszichológia általános jelenségei között, majd a moralitás pszichológiai és idegéletani vonatkozásait célzottan vizsgáló morálpeszichológiai kutatásokat foglalom össze. Ezt követően a hierarchia erkölcsi hatásait elemzem, majd megvizsgálom, hogyan hat a közös értékek melletti elkötelezettségre, ha a partneri hozzáállás elvei is megjelennek a szervezeti kultúrában (*2/a hipotézis*).

A negyedik fejezetben – a gyakorlati kérdések felé fordulva – felvázolom a társadalmi kontextust, napjaink értékdilemmáit, melyben nemzetbiztonsági szolgálataink működnek, majd ehhez kapcsolódóan vizsgálom a közszolgálati etika helyzetét, a trendeket, a korrupció-ellenes küzdelemtől az integritásfejlesztés felé fordulást, az integritás ellen ható normasértések közösségen belüli terjedésének dinamikáját (*2/b hipotézis*), valamint a korrupció ellenes fellépés jogi- és intézményi kereteit. Végül kitérek az NBSZ sajátos helyzetére, kérdőíves kutatásom eredményei alapján vizsgálom a társadalmi dilemmák leképeződését az állomány körében (*3. hipotézis*), ami indokolja a gyakorlati megoldások kidolgozásának szükségességét, a problémakezelés intézményesülését.

Az ötödik fejezet az elméleti oldalról körvonalazott kutatási eredmények gyakorlati hasznosíthatóságát vizsgálja. Először bemutatom, ezek hogyan hasznosíthatók az NBSZ frissen állományba kerülő munkatársainak szervezeti szocializációjának folyamatában, milyen segítséget tudunk nyújtani számukra e speciális szerepkörbe való behelyezkedés során, ennek kapcsán elemzem az ismeretek elsajátításának különböző mélységű rétegeit (*4. hipotézis*). Ezt követően egy korszerű integritás-

menedzsment rendszer kiépítésének feltételeit és lehetőségeit járom körül az NBSZ-nél, ajánlásokat fogalmazok meg a szervezeti kultúra fejlesztésének szükséges irányait illetően. Végül az NBSZ-nél megvalósult képzéseket veszem számba, ami a kutatási eredmények hasznosulása szempontjából kiemelten fontos terület.

A hatodik, utolsó fejezet összegzett következtetéseket fogalmaz meg, összefoglalja az új tudományos eredményeket, ajánlásokat ad, valamint sorra veszi a gyakorlati felhasználás lehetőségeit.

2. A NEMZETBIZTONSÁGI ETIKA KERETEI

Ahhoz, hogy a közszerológati etika általános elméleti keretein belül elhelyezhessem a nemzetbiztonsági etikát, fontos tisztázni ezek egymáshoz való viszonyát.

A közszerológati etika – felfogásom szerint – azokat az értékeket, illetve kívánt társas magatartásmódokat írja le, melyek a közösség szolgálatában, a demokratikus államrend fenntartása érdekében a központi költségvetés terhére működtetett szervezetek munkatársainak munkafeladataikhoz, illetve végső soron az állampolgárokhoz való helyes viszonyulását jellemzik. Közszerológati dolgozóknak számítanak a köztisztviselők, a fegyveres és rendészeti szervek, a bíróságok, ügyészségek dolgozói, illetve a közalkalmazottak.¹¹ A rendészeti szerveken belül tárgyalandók a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok, melyek a közszerológati etika egy speciális területét testesítik meg, hiszen a közösség érdekében sajátos módon korlátozzák az állampolgárok autonómiáját.

E fejezetben – társadalomelméleti áttekintéssel – egy olyan etikai kiindulópont behatólására teszek kísérletet, ami erkölcsi szempontból is védhetővé és elfogadhatóvá teszi a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazását, az állampolgárok alapvető jogainak korlátozását a demokráciában. Ennek érdekében megvizsgálom a nemzetbiztonsági szolgálatok általános értelemben vett társadalmi funkcióját, illetve szerepét a kanti kategorikus imperatívusz minél szélesebb körű érvényesülésének elősegítésében, ezáltal a társadalmi fejlődésben, megteremtve a nemzetbiztonsági etika deontologikus megközelítését.

2.1. A NEMZETBIZTONSÁGI SZOLGÁLATOK TÁRSADALMI SZEREPÉNEK ÉRTELMEZÉSE

A nemzetbiztonsági etika elméleti kérdéseinek megalapozott vizsgálatához előbb meg kell érteni magának a társadalomnak a működését, hiszen csak ebben a kontextusban értelmezhető a titkos információgyűjtés eszközei és módszerei alkalmazásának szerepe, jogossága.

¹¹ *A közszerológat fogalma, a közszerológati dolgozók köre, a közszerológati jog fogalma.* Forrás: http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2364%3A01tetel&catid=290&Itemid=400, letöltés dátuma: 2017. 12. 16.

Az alábbi gondolatmenet didaktikusan, a valós élet dinamikus voltát és sokszínűségét erősen leegyszerűsítve, sarkítva, végletesen szemlélteti ezt a kérdéskört, annak érdekében, hogy világossá váljanak, jól elkülönüljenek a rendszer megértéséhez szükséges lényegi mozzanatok, fontos elemek.

2.1.1. JOGOK ÉS KÖTELESSÉGEK, EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS VERSENGÉS A TÁRSADALOMBAN

A modern, demokratikus jogállamok alaptörvényeiben mindenhol nagy hangsúlyt kap az állampolgárok alapvető jogai és kötelezettségei között fennálló egyensúly. A stabil társadalmakban a választópolgárok túlnyomó része igazságosnak érzi és a közjó érdekében valóként el tudja fogadni ezeket az alapelveket, egyesek azonban nem, ami mindenkor feszültségeket kelt a közösségben és drasztikus átalakulások forrásává válhat. Robert Merton¹² anómia elmélete szerint a társadalmi együttélés mindenki által elfogadott céljai (például stabilitás, család, életszínvonal, fogyasztás satöbbi) és eszközei (például munkába járás, adófizetés, jogkövetés satöbbi) összhangban kell, hogy álljanak, máskülönben normavesztés, normaváltás indul be. Az állampolgári jogokat és kötelezéseket tiszteletben tartó „konformisták” tömege követi a társadalmilag elfogadott célokat és azok megvalósításának legitim eszközeit. Ez a sokaság munkával, adófizetéssel járul hozzá a közös terhekhez, magára nézve kötelező erejűnek érzi és betartja a demokratikus keretek között megalkotott jogszabályokat. Ezekért cserébe részesül az állam által – szociális ellátórendszer, egészségügy, közoktatás, rendvédelem satöbbi révén – biztosított előnyökből, és ezek bázisán kibontakoztatja képességeit, megvalósítja céljait. Tehát a jogok és kötelezések egyensúlyán, az állampolgárok együttműködésre, kötelezettségek teljesítésére való hajlandóságán, illetve jogaik érvényesülésének biztosításán alapszik a társadalom egyensúlya, rendje. De azt is tudjuk, hogy a társadalmi egyensúly nem statikus, hanem dinamikus viszonyrendszer, hiszen nem mindenki működik együtt a közjó érdekében, miközben annak tartalma is változik.¹³ Az állampolgárok egy bizonyos része ugyan egyetért a társadalmi célokkal, de nem fogadja el magára nézve kötelező érvényűnek azok megszerzésének a társadalmilag elfogadott eszközeit. A jelentős státusz igényel rendelkező „újítók” megtalálják a jogi kiskapukat (fehér

¹² MERTON, Robert K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest. Osiris. 2002. VI. fejezet: Társadalmi struktúra és anómia

¹³ Lásd: KIRÁLY Miklós: *Közjó és alkotmányozás*. In: Új folyam. XX. 3-4. szám. 2011. forrás: http://www.magyarszemle.hu/cikk/20130221_kozjo_es_alkotmanyozas, letöltés dátuma: 2017. 10. 30.

galléros bűnözés), illetve versengő stratégiát választanak, átértelmezik a normát céljaik elérése érdekében, mások rovására is. Ha a közösség nem elég éber, és nem szankcionálja időben ezt a viselkedést, az erősen demoralizáló hatásúvá válhat. Tömegesen megjelenhetnek olyanok, akik elbizonytalanodnak, ambivalensekké válnak mind a társadalmi célok, mind a társadalmi eszközök vonatkozásában. Ha ezek a „lázdók” elérik a kritikus tömeget, társadalmi változásokat, forradalmakat keltenek életre, és a fennálló rend, adott esetben a hatalmat birtokló, társadalmi funkcióját be nem töltő vezető társadalmi réteg ellen fordulnak.

Ha az állampolgárok nem hajlandóak az önkéntes jogkövetésre, az államnak ellenőrző és szankcionáló intézményrendszerain keresztül, komoly energia befektetés árán kell biztosítani a központi akarat érvényre juttatását a stabilitás érdekében.

A mindenkorai társadalompolitika előtt – erősen leegyszerűsítve a helyzetet – tehát elméletileg két lehetséges, egymástól jól elkülöníthető út áll:

1. Megerősíti az állampolgárok ellenőrzését, szigorítja és következetesen alkalmazza a büntetéseket, hogy azok nevelő-megelőző, illetve büntető-megtorló funkciója révén javuljon a jogkövetési hajlandóság.
2. Erőfeszítéseket tesz az állampolgárok erkölcsi fejlesztése, illetve az önálló felelősségvállalásra épülő demokratikus, partneri szemlélet előmozdítása érdekében azért, hogy belátáson alapuló, belülről fakadó igény legyen a jogkövetés.

Mind az egyéni, mind a társadalmi fejlődés fő iránya¹⁴ az, hogy az erkölcsi fejlődés a heteronómtól az autonóm erkölcs felé tart, azaz a külső jutalmazó-büntető ágensnek való engedelmességgel szemben (lásd 1. pont) egyre nagyobb szerepet kap a szabályokkal való azonosulás, az önkontroll funkciók fejlődése, az önálló felelősségvállalás (lásd 2. pont).¹⁵ Tehát, ha előre akarunk haladni, a második lehetőséget kell támogatni.

A közösségi normákhoz való általános pozitív viszonyulás, az együttműködés és versengés egészséges, valódi egyensúlya, az önérdek és közérdek összehangolásának képessége alapfeltétele annak, hogy a demokratikus alapértékek érvényesülhessenek. Megfelelő érettség hiányában jelentős anomáliák jelentkezhetnek, hiszen a demokrácia adta szabadsággal, lehetőségekkel nem csak élni, hanem visszaélni is lehet. Ha

¹⁴ Ezzel a kérdéssel még behatóbban is foglalkozunk a 2.2.2 alfejezetben.

¹⁵ PIAGET, J., INHELDER, B.: *Gyermeklélektan*. Budapest. Osiris. 1999. 110-117. oldal

egy közösségben a többség a közjót szem előtt tartva együttműködő stratégiát folytat, önérdelkeit képes korlátozni a közérdek érvényesülése kedvéért, akkor az a néhány fő, aki megfelelő ellenőrzés hiányában, titokban megszegi a közösségi normákat,¹⁶ azaz versengő stratégiára vált és bűnelkövetés formájában az önérdékét helyezi előtérbe, az óriási profitot képes felhalmozni a többiek rovására. E viselkedésével persze a közösség egyre több tagját is demoralizálja. Ha azt látni, hogy büntetlenül lehet normát szegni, a minta automatikusan elterjed. Ahogy egyre többen válnak versengő stratégiára, egyre nehezebb lesz hozzáférni a megfogyatkozó közös erőforrásokhoz, egyre több terhet visel az egész közösség, a végén már maguk a versengők is. Végül mindenki rosszul jár, összeomlik a rendszer. Ez a jelenség analóg a Garret Hardin¹⁷ által leírt, 2.2.3. alfejezetben részletesen ismertetésre kerülő többszereplős játékelméleti alaphelyzettel, az úgynevezett „közhasznú javak tragédiájával”, ami jól mutatja, hogy az együttműködés-versengés, normakövetés-normasértés erkölcsileg telített kategóriái háttérben az egyén morális jellemzőin túl összetett szociálpszichológiai folyamatok is állnak.

Egy bonyolult rendszerről van szó, ahol egyik elemet sem lehet úgy megváltoztatni, hogy az ne hasson ki a rendszer többi elemére is.¹⁸ Ha például a fent vázolt első pontban foglalt intervenció, a külső kényszer irányába mozdul el a társadalompolitika, akkor a rendszer elkezd nevelni is a tagjait azzá, ahogyan bánik velük, ugyanis a negatív emberkép úgynevezett ön-attribúciós folyamatok révén önbeteljesítő jóslattá válik, beépül az én-képbe.¹⁹ Ezáltal a heteronóm erkölcs mintázatai erősödnek meg a társadalmon belül, ami visszaigazolást jelent a hatalom számára módszere helyességét illetően, így ördögi kör indul be, és egyre több energiát köt le a kontroll fenntartása.

Összefoglalva elmondható, hogy amíg nem erősödik meg egy társadalomban a tagok, közösségek erkölcsi nivója, illetve nem alakul ki az együttműködésen alapuló közös-

¹⁶ Azaz nem teljesíti saját társadalmi kötelezettségeit, miközben önkényesen korlátozza mások alapvető jogait (például lopás = magántulajdonhoz való jog önkényes korlátozása).

¹⁷ HARDIN, G: *The Tragedy of the Commons*. In: Science, New Series, Vol. 162. No. 3859 (Dec. 13. 1968). pp. 1243-1248

¹⁸ A rendszergondolkodásról bővebben lásd: SENGE, Peter M.: *Az ötödik alapelv*. Budapest. HVG Rt. 1998

¹⁹ Ezt a folyamatot a szociálpszichológia mélyrehatóan vizsgálta, kísérletileg többszörösen igazolta. Bővebben lásd: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 18. fejezet

ségi normák dominanciája, addig a versengő stratégiák kiszűrése érdekében mindenképpen szükség van ellenőrzésre és restriktív, represszív eszközökre, de csak a feltétlenül szükséges mértékben, máskülönben beszűkülnek az egyéni fejlődés, az autonóm önmegvalósítás lehetőségei.

Végső soron társadalmi létünk alapértékeiről van szó. A diktatúrák a félelemre és a kényszerű engedelmességre építenek, míg a demokratikus közeg a szeretet és a félelem egyensúlyán alapuló norma-interiorizálásra, azonosulásra.²⁰ Nem lehet demokratikus berendezkedést működtetni önállóan gondolkodó, érett állampolgárok nélkül, ezért meg kell teremteni a lehetőséget a személyiség egészére ható tanulási, értékátvételi folyamatok számára, teret kell biztosítani az önálló felelősségvállaláshoz, fejlődéshez. Emellett viszont olyan feltételeket kell teremteni, hogy ne is érje meg a közösség ellenében tevékenykedni.

A titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazása tehát szükséges rossz, ami kell ahhoz, hogy az állam visszaszabályozhassa az egyéni vagy idegen érdekeket szolgáló, illegitim versengő stratégiákat. Ezt viszont nem szabad indokolatlan mértékben túlalkalmazni, mert az erkölcsi szempontból kedvezőtlen folyamatokat gerjeszt a társadalmon belül.

2.1.2. JOGKORLÁTOZÁS, ÁLLAMI ERŐSZAK MONOPÓLIUM A DEMOKRÁCIÁBAN

A nemzetállamok kialakulásának feltételeit a harmincéves háborút lezáró vesztfáliai béke teremtette meg 1648-ban, paradigmaváltást hozva a nemzetközi jog és a hadtudomány fejlődésében azzal, hogy hivatalosan is lefektette az államok szuverén önrendelkezésre vonatkozó jogának alapjait, valamint állami monopóliummá tette a hadviselés jogát.²¹ Az Amerikai Egyesült Államok 1776. július 4-én kihirdetett Függetlenségi Nyilatkozata, illetve az 1789. aug. 26-án kiadott Emberi és Polgári Jogok Nyilatkozata az emberi jogok szempontjából hozott áttörést. Ezek hatására a nemzetállamok sorra kialakították az állampolgári jogok- és azok szabályozásának (korlátozásának) különböző rendszereit. Alapelveként jelenik meg ezekben, hogy az állam – törvényi felhatalmazással, törvényes keretek között, akár fegyveresen is – korlátozza

²⁰ POPPER Péter: *Felnőttnek lenni...* Budapest. Saxum. 2000. 89. oldal

²¹ BEAULAC, Stéphane: *The Westphalian Model in Defining International Law: Challenging the Myth*. In: Australian Journal of Legal History, North Ryde. NSW. 2004. szeptember (elektronikus változat, oldalszámok nélkül). Forrás: www.austlii.edu.au/au/journals/AJLH/2004/9.html, letöltés dátuma: 2017. 06. 27.

mindazok jogait, akik az állam, vagy a közjó ellen vétnek. Ennek megfelelően, például a jogerős bírói ítélet által kiszabott börtönben letöltendő szabadságvesztés a szabad mozgás és a tartózkodási hely szabad megválasztásának jogát korlátozza, de nem terjed ki például a művelődéshez való jogra, ezért az állam köteles biztosítani a fogvatartott számára a tanulás feltételeit. Ehhez hasonlóan – nem személyi, hanem államok közötti szinten – a hadsereg, bizonyos körülmények között, a nemzeti szuverenitást fenyegető ellenséges haderő katonáinak élethez való jogának korlátozására kap legitim felhatalmazást, de például kulturális értékek elpusztítására nem. A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége – az állami erőszak monopólium speciális fajtájaként – a magánlakás, a magántitok és a levéltitok, illetve a személyes adatok védelméhez, információs önrendelkezéshez, valamint a birtokvédelemhez fűződő alapvető jogok korlátozásával járhat együtt. Itt ugyan nem kerül sor fizikai erőszak alkalmazására, a szakterület „fegyveres, rendvédelmi” kategorizálása mégis általánosan elfogadott, illetve a jogkorlátozás fennáll, így e kérdés is az erőszak monopólium keretein belül tárgyalható.

Az állami erőszak monopólium fogalmának része, hogy más – például nem állami – szereplő nem, vagy csak törvényi felhatalmazás alapján gyakorolhatja a jogkorlátozás meghatározott aktusait.²² Az ilyen célból létrehozott állami szervezeteknek megvannak a törvényben foglalt feladataik, illetve a jogszabályi hierarchia különböző szintű szabályozóiban részletezett eljárásrendjeik, melyek kijelölik az adott szervezett „rendeltetés-szerű” működésének kereteit. Az ettől való eltérés ugyancsak törvénytelen, ezért az államnak minden körülmények között az egyéni és szervezeti integritás²³ fejlesztésére kell törekednie.

Felvetődhet a kérdés, hogy tekinthető-e ez a hatalmak, államok által diktált rendszer etikusnak az állampolgárokkal szemben? Cohen és Feldberg²⁴ rendőrségi munka etikai aspektusaira vonatkozó megközelítése szerint a rendvédelmi szervek mint a közszolgálat részei, társadalmi szerződés alapján bírnak erkölcsi felhatalmazással arra nézve, hogy rendeltetésüknek megfelelően, pártatlanul biztosítsanak szolgáltatást a rend fenntartása érdekében. A szerződés értelmében az állampolgár azt kínálja

²² lásd: Alaptörvény Alapvetés C) cikk (3)

²³ A közszolgálati értékek mellett való megingathatatlan elkötelezettség.

²⁴ COHEN, H. S., FELDBERG, M.: *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*. Praeger Publishers. New York. 1991. Ch. 3. pp. 23-39

fel, amije van (szabadság) és azt várja cserében, amije nincs, de vágyik rá (biztonság). Az állampolgár tehát lemond a szabadsága egy részéről a biztonsága biztosításáért cserében. Az üzlet akkor fair, ha mindkét fél teljesíti, amit vállalt és fennmarad a szabadság-biztonság optimális egyensúlyi állapota.

Ezt a szerződést biztosítják a törvényi garanciák, az integritással rendelkező végrehajtó állomány és a felügyelet mellett működő szervezetek. A játékszabályok – jogok és kötelességek – tehát minden állampolgár számára ismertek lehetnek. Azzal, hogy az állampolgár él az állam által biztosított jogokkal, igénybe veszi a közoktatást, egészségügyi ellátást, a szociális ellátórendszer szolgáltatásait, mintegy automatikusan elfogadja, hogy ezekért cserében teljesíti kötelezettségeit. Amennyiben mégsem, nagykorúságát elérve – elviekben – jogában áll olyan államot választani lakóhelyéül, ami számára megfelelőbb cserefeltételeket biztosít. Ha nem fogadja el ezeket a feltételeket és mégis fenntartja állampolgárságát, lakhelyét, azzal elfogadja az állami erőszak monopólium eszközei elszívésének lehetőségét.²⁵ Az etikus működés szempontjából fontos, hogy az állam ebben a viszonylatban alapértelmezetten együttműködő stratégiát folytasson, a törvényben foglalt feltételek fennállása hiányában ne kezdeményezzen aktívan jogkorlátozást, csupán reaktívan, az egyszeri ellenlépés elvét alkalmazva avatkozzon be, majd újra együttműködő alapállást vegyen fel (például a jogerős ítélet letöltését követően újra az ártatlanság vélelmével él a korábbi bűnelkövetővel szemben).²⁶ Amennyiben az állam, illetve az általa irányított szervezetek eltérnek a törvényes működésrendtől, elvész a közhatalom gyakorlóinak erkölcsi alapja. Erkölcstelenek az állami erőszak monopólium keretén belül tett intézkedések, ha nem az alapvető rendeltetésük szerint, társadalmi funkciójuk betöltésére használják őket. Mindezen eszközök végső rendeltetése a demokrácia alapértékeinek, vívmányainak védelme, feltételeinek biztosítása.

2.2. A NEMZETBIZTONSÁGI ETIKA ELMÉLETI BEHATÁROLÁSA

Ez az alfejezet a fentiek alapján egy olyan etikai kiindulópont behatárolására tesz kísérletet, amely a változó társadalmi-politikai viszonyok ellenére is támpont lehet a

²⁵ Természetesen sok olyan tényező, körülmény lehet, amiért az állampolgárok csak korlátozottan tudnak élni a szabad választás lehetőségével.

²⁶ A 2.2.3. alfejezetben fogjuk kifejteni a Tit For Tat stratégiát, amellyel ez a hozzáállás rokon.

nemzetbiztonsági tevékenység, a titkos információgyűjtő eszközök és módszerek alkalmazása, illetve annak társadalmi megítélése során. A nemzetbiztonsági etika jelenleg általánosan elfogadott és alkalmazott konzekvencialista megközelítésének rövid ismertetését követően az alfejezet a nemzetbiztonsági tevékenység társadalmi funkciójára koncentrálva, a társadalomfejlődés lehetséges irányait vizsgálva jut el egy lehetséges alternatív elméleti alapig. Immanuel Kant kategorikus imperatívuszát a modern játékelmélettel, rendszergondolkodással összevetve, a kölcsönös érdekérvényesítésen, együttműködésen, illetve érett kötelességteljesítésen és felelősségvállaláson alapuló partneri szemlélet lehetőségeinek előremozdításában fedezhetjük fel a demokratikus berendezkedés feltételeit megteremtő nemzetbiztonsági tevékenység fő etikai alapelvét. Ennek következetes érvényesítése, a társadalmi együttműködést partiális érdekek miatt szabotálók kiszűrése lehet a nemzetbiztonsági tevékenység etikailag védhető, fő célja.

2.2.1. A NEMZETBIZTONSÁGI ETIKA DEONTOLOGIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

A nemzetbiztonsági etika nemzetközi szakirodalmának egyik jellegzetes alakja Ross W. Bellaby, akinek – az Amerikai Egyesült Államok (a továbbiakban: USA) hírszerző szerveinek működését meghatározó hivatalos doktrínákkal összhangban álló²⁷ – álláspontja szerint az állami hírszerző szolgálatok célja az állam és a társadalom védelme, eszköze pedig a titkos műveletek végrehajtása, ami nemhogy szükségtelenné és lehetetlenné tenné az etikai követelmények fokozott érvényesítését, hanem éppen ellenkezőleg, indokolja azt. Bellaby az igazságos háború elméletén²⁸ belül kezeli a nemzetbiztonsági etikát, annak kiterjesztése révén az igazságos hírszerzés elméletét dolgozta ki.²⁹ Ennek alapelvei a következők:

- Igazságos ok: a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazásával járó kárt elégséges fenyegetés kell, hogy igazolja.

²⁷ Lásd: CHOMEAU, J. B., RUDOLPH, A. C.: *Ethical 'Need to Knows' for Intelligence Officers*. CIA. 1987. Forrás: <http://isme.tamu.edu/JSCOPE87/ChomeauRudolph87.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

²⁸ Erről bővebben: BODA Mihály: *A katonai vezetés erkölcsi és morális elemei*. forrás: http://mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus/18_BODA_MIHALY.pdf, letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

²⁹ BELLABY, Ross W.: *Ethics of Intelligence: A New Framework*. London and New York. Routledge. 2014

- Legitim autoritás: a politikai közösség akaratát legitim módon képviselő hatalom hajthatja végre.
- Helyes szándék: az eszközöket csakis az azokat megalapozó fenyegetések elhárítására lehet alkalmazni, sosem más (például politikai, gazdasági, szociális) céljal.
- Végső esetben való alkalmazás: előbb a lehető legkisebb sérelemmel járó eszközöket kell alkalmazni, mielőtt a komolyabbakhoz fordulnánk.
- Arányosság: az eszközök okozta kár egyensúlyban kell, hogy álljon a várható eredménnyel.
- Diszkrimináció: különbséget kell tenni a jogos (potenciálisan veszélyes) és a nem jogos (járulékos) célszemélyek között.

A szerző alapvetése, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok által az állampolgároknak való morális kár okozásának tilalma nem abszolút, hiszen az állam és a társadalom ellen irányuló fenyegetést el kell hárítani, akár a szabadságjogok, alapvető egyéni érdekek ellenében is. Az állampolgárok alapvető érdekeik érvényesítése révén válhatnak képessé saját jóllétük önmaguk által választott módon való megvalósítására. Ha azonban az állam megtalálja a morális károkozás igazságos célját, és képes beazonosítani azoknak a körét, akikkel szemben a morális károkozásnak helye van, akkor a morális károkozás tilalma felülírhatóvá válik. Modelljében az igazságos célok minden esetben az állam és a társadalom ellen irányuló fenyegetések elhárítására irányulnak. Minél komolyabb az elhárítandó fenyegetés, az állam annál nagyobb morális károkozásra kap erkölcsi felhatalmazást. Az elhárítandó veszély komolyságát meghatározza például, hogy milyen sokaságnak milyen mérvű és milyen jellegű kárt okozhat, mennyire biztosan, időben mennyire közel. Ezeket a tényezőket komplexen, súlyozva kell kezelni ahhoz, hogy megalapozott döntés születhessen az eszközök alkalmazásáról.

A szerző tehát a lehetséges következmények (elhárítandó konkrét veszélyek) oldaláról közelíti meg a nemzetbiztonsági etika kérdéskörét, az állam érdekeinek szempontjából. Elmélete hasznos szempontokkal szolgálhat a gyakorlati alkalmazáshoz, részletesen kifejti azokat a tényezőket, amelyek mentén súlyozni lehet a különböző fenyegetések komolyságát és ezzel párhuzamosan az alkalmazható titkosszolgálati eszközök mélységét. Az elmélet emellett támogatást, igazolást adhat mindazok számára, akik ezt a nehéz pályát választották hazájuk védelme érdekében. Vannak azon-

ban az elméletnek komoly hiányosságai is. Könyvrecenziójában Boda Mihály mutat rá egy ilyenre, miszerint „...*figyelmen kívül hagyja annak az elképzelésnek a vizsgálatát, hogy a hírszerzésnek valamilyen fenyegetés ellen való fellépése érdekében már értesülnie kellett erről fenyegetésről. Ezen elképzelés alapján úgy tűnik, hogy a hírszerzésnek van egy olyan területe is, amely nem egy fennálló és ismert fenyegetésre való reakciót tesz lehetővé, hanem éppen hogy az ilyen fenyegetések felderítésére szolgál. Így, amennyiben a hírszerzési tevékenység kizárólag valamilyen fenyegetésre való hivatkozással igazolható az igazságos hírszerzés elméletének a segítségével, ahogy Bellaby állítja, akkor az igazságos hírszerzés elmélete által nyújtott igazolás nem terjed ki a hírszerzésnek erre az utóbbi területére.*”³⁰ Ide kapcsolódik, hogy a jogos és nem jogos célszemélyek kiválasztása – mint az igazságos hírszerzés egyik alapelve – ugyanilyen logika mentén nehezen érvényesíthető szűrő-kutató munka nélkül, ami viszont az „igazságos ok” és a „helyes szándék” alapelveivel nem fér össze. Ugyancsak kritika fogalmazható meg azzal kapcsolatban, hogy a feltételezett fenyegetés-nagyság becslésének módszertana tudományos szempontból kevésbé tűnik kidolgozottnak, inkább intuitív mérlegelésen alapszik, továbbá az észlelt fenyegetés a média és a politikai propaganda által felszórófolható, így az állam – a közvélemény hangolása révén – erkölcsi alapot generálhat önmagának a titkosszolgálati eszközök fokozott alkalmazására. Az igazságos háború és hírszerzés elméletének alapvető problémája, hogy partikuláris érdekek mentén határozza meg adott fél konfliktusban betöltött szerepét, így más nézőpontból, más értékeket valló szociális közeg szemszögéből már más tűnik igazságnak és igazságosnak. E kritikákkal be is mutattam az USA hírszerzési gyakorlatával kapcsolatos, utóbbi években lezajlott botrányok kapcsán kialakult nemzetközi polémiát.

A fenti kritikai pontok miatt szükséges egy nemzetbiztonsági etikai alap kidolgozása és folyamatos napirenden tartására, amivel szemben az alábbi tartalmi követelmények fogalmazhatók meg:

- tegye egyértelművé a követendő végső célokat, irányokat
- univerzális értéket, és nem partikuláris (állam) érdeket állítson fókuszba

³⁰ BODA Mihály: *Könyvrecenzió Ross W. Bellaby Ethics of Intelligence: A New Framework (London and New York, Routledge. 2014, 189 o., ISBN-13: 978-0415821049) c. könyvéről.* In: Nemzetbiztonsági Szemle. 2017. 5. évfolyam 1. szám. 84-87. oldal. Az idézet helye: 86-87. oldal

- proaktív módon a cselekvés szándékát helyezze előtérbe (valaminek a megte-remtésére irányuló törekvés magának az ügynek a megvalósulása érdekében) és ne reaktív módon a cselekedet következményét (észlelt veszély elhárítása)

1/a hipotézisem szerint a nemzetbiztonsági szolgálatok általánosan megfogalmazható végső rendeltetése hozzájárulni egy olyan társadalmi környezet biztosításához, melyben a demokrácia zavartalanul kibontakozhat és működhet. A követendő irány tehát a demokrácia mint a társadalmi fejlődés jelenleg ismert legmagasabb szintű megnyilvánulása, a szolgálni kívánt univerzális érték pedig ehhez kapcsolódóan az egyéni fejlődések és autonómiák ösztönzése és harmonizálása a közösségi kooperáció maximalizálása a kategorikus imperatívusz elvének minél szélesebb körű érvényesítése révén. A deontologikus nemzetbiztonsági etika szerint tehát a rendvédelem és ezen belül a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok fő célkitűzése a bűnüldözés terén: *A titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazása révén olyan közeget teremteni és fenntartani, mely segít biztosítani az állampolgárok alapvető jogainak, érdekeinek érvényesülését, kiszűrni azokat, akik saját érdekükben illegitim módon korlátozni kívánják ennek lehetőségeit (például bűnözők), kedvező feltételeket teremtve ezzel az együttműködésen alapuló, demokratikus társadalmi fejlődés számára.*

A nemzetbiztonsági tevékenység teljességének lefedése érdekében ugyanezt az államok szintjén így lehet megfogalmazni: *A titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazása révén biztosítani az állam nemzetközi jogban és egyezményekben rögzített jogainak érvényesülését, kiszűrni azokat, akik más közösség előnyhöz jutása érdekében illegitim módon korlátozni kívánják ennek lehetőségeit (például más államok hírszerző szervei), a nemzeti érdekek és értékek kölcsönös tiszteletben tartásán alapuló nemzetközi együttműködés számára kedvező közeget teremtve ezzel.*

Láthatjuk, hogy az általam javasolt nemzetbiztonsági etikai megközelítés a normatív, primer etikák körébe tartozik, a kívánatos cselekvésmódot magát vizsgálja, hogy az attól való eltéréseket időben lehessen detektálni. A helyesnek tekintett cselekedet megvalósulása nem elsősorban az egyén, hanem az egész nemzet, sőt az egész emberiség érdekét szolgálja. A javasolt nemzetbiztonsági etikai elméletem legvégső tartalma realista – az idealista, transzcendens vonatkozásokat mellőzni kívánom. A normák, elvek, szabályok formája tekintetében – a törvényi garanciák számon kérhetősége érdekében – inkább egyértelmű, zárt, könnyen érthető, utólagos felelősség

megállapítására alkalmas, tehát inkább dogmatikus, mintsem relativista jellegű megközelítést tartok célravezetőnek. Az etikai elvek forrása tekintetében fontosnak tartottam, hogy korszakokon átívelő érvénnyel működhessen a nemzetbiztonsági tevékenység, ezért humanista, azon belül racionalista etikát veszek kiindulópontnak. E tekintetben a társadalmi szerződés mint forrás ugyancsak szóba jöhetett volna, de az nem feltétlenül biztosít rendszerváltásokon átívelő erkölcsi fundamentumot. Mivel a nemzetbiztonsági munka során egy társadalmi intézményrendszeren belül megvalósuló, szabályozott cselekvésről van szó – a cselekedet megítélésének fő fókusza nem a következmény, hanem a szándék és a kötelességteljesítés, kell, hogy legyen. Emellett feltételezem, hogy van egyetlen, mindig változatlan és a gyakorlatban is alkalmazható morális vezérlőelv, melyet alapul véve, a vezetői döntéseket és utasításokat következetesen arra alapozva a kor szellemétől függetlenül helyes döntéseket lehet hozni a nemzetbiztonsági munka során. Az erre legalkalmasabb morális vezérlőelvet Kant kategorikus imperatívusza tűnik, amit kétféle értelemben is középpontba lehet állítani. Az egyik ilyen olvasat az, hogy maguk a nemzetbiztonsági munkát végző munkatársak a feladat végrehajtás során a kategorikus imperatívusz elvei szerint cselekedjenek. A másik olvasat az, hogy a nemzetbiztonsági tevékenység teremtsen olyan körülményeket a társadalmon belül, ami kedvez a kategorikus imperatívusz érvényesülésének. E két olvasat egymást támogatja, erősíti, hiszen e szolgálatok munkatársai – amellet, hogy hivatásuk a nemzet biztonságának szolgálata – a társadalom tagja is egyben, tehát *szakemberek*. Mindezekre a szigorú alapelvekre azért van szükség, mert a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységét érdemes úgy alakítani, hogy annak értékelése ne függessen utólagos magyarázatoktól és hangsúlyeltolódásoktól, hanem minden szempontból és nézőpontból vállalható legyen egy utólagos erkölcsi szempontú megítélés esetén.³¹

Az általam javasolt nemzetbiztonsági etikai megközelítés tehát a kategorikus imperatívuszon alapuló, deontologikus megközelítést képvisel. E morális vezérlőelv társadalmon belüli általánossá válása, elterjedése a társadalmi fejlődés feltétele, így következetes alkalmazása, alkalmazásának lehetővé tétele már önmagában is a társadalmi fejlődést támogatja. Bellaby konzekvencialista megközelítésével szemben deontologikus modellemben a nemzetbiztonsági munka során keletkezett jogkorláto-

³¹ A behatárolás alapját képző rendszerezés során felhasznált szempontrendszer Dr. HIMMER Péter NKE HDI kurzusain, a konzultációk során került lejegyzésre, 2013-2016. között.

zást nem az elérendő cél, az állam, a társadalom biztonsága mint következmény egyensúlyozza ki, hanem a kategorikus imperatívusz érvényesülése maga. A demokratikus társadalom nemzetbiztonsági szolgálatai tevékenységük révén olyan feltételek megteremtéséhez és fenntartásához járulnak hozzá, amelyek nélkülözhetetlenek a demokrácia fenntartásához. Ha az állam nem tenné meg azt, hogy a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazása révén kiszűri a rendszer mások jogait önkényesen korlátozó elemeit, akkor az egész rendszerben elterjednének a kategorikus imperatívusz ellenében cselekvők, így nem maradhatna fenn maga a rendszer sem, mely felhatalmazta a szolgálatokat e speciális tevékenységükre. Elméletem tehát megfelel a „kategorikus törvény” kritériumainak, a morális vezérlőelvet (szabályt) magáért a szabály érvényesüléséért és nem valamiféle elérendő cél, következmény érdekében kell követni. Azt, hogy a kategorikus imperatívusz konkrétan milyen formában érvényesül a társadalomban és a nemzetbiztonsági etikában, a 2.2.3 alfejezetben fejtem ki.

1/a hipotézisemmel összhangban tehát a nemzetbiztonsági szolgálatoknak nem pusztán utólag, passzívan kell etikai elveiket hozzáigazítaniuk a tőlük függetlenül kibontakozó társadalmi-politikai változásokhoz, hanem nekik maguknak kell biztosítaniuk, hogy a társadalmi haladás folyamatai szabadon, illetéktelen külső befolyás nélkül kibontakozhassanak a demokrácia irányába. A társadalom fejlődése belülről fakadó hajtóerőből táplálkozik, a nemzetbiztonsági szolgálatoknak nem feladatuk fejleszteni a társadalmat. Feladatuk arra korlátozódik, hogy a társadalom immanens fejlődési tendenciáinak kibontakozásához kedvező feltételeket teremtsenek.

A fejezet további részében annak alátámasztására teszek kísérletet, hogy a társadalom fejlődésének van egy meghatározható iránya, ez az irány értéket képvisel, és hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok működésének az biztosít etikai alapot, hogy e fejlődés feltételeit megteremti.

2.2.2.A TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉNEK IRÁNYA

A következőkben megvizsgálom, hogy van-e a társadalom fejlődésének bármilyen objektív szempontokkal alátámasztható iránya, melynek érvényre juttatása az állam, illetve annak szolgálatában a nemzetbiztonsági szolgálatok feladata lehet. Ha ugyanis nincs ilyen irány, és a társadalmi átalakulások a történelem során nem mutatnak észlelhető fejlődési tendenciát, mintázatot, akkor nyilván nem jogos ilyen célt kitűzni.

Ez esetben minden olyan kormányzati, politikai erő, mely irányt akarna adni a társadalom fejlődésének, óhatatlanul többé-kevésbé öncélúnak, saját érdeket szolgálónak lenne tekinthető, így azok támogatása, jogkorlátozáson alapuló titkos információgyűjtéssel való kiszolgálása morálisan helytelen lenne. Ha van ilyen társadalmi fejlődési irány, még mindig kérdés, hogy a nemzetbiztonsági tevékenységnek van-e szerepe annak előmozdításában, a lehetőségeinek biztosításában, vagy ez nem feladata.

Azt, hogy a társadalom fejlődésnek kérdéskörével egyáltalán foglalkozni tudunk, az teszi lehetővé, hogy az ember „nembeli lény”, azaz rálátással bír az emberi nem egészére, és önmagára mint az emberi nem tagjára tekint, miközben az emberi nemet önmagán túlmutató célként és önmaga számára érvényes mérceként él meg.³² Lukács György szerint a történelem kibontakozása során a megismert lehetőségek sokasodnak, új és új struktúrák, alternatívák alakulnak ki, melyeket egy-egy újabb fordulóponton a későbbiekben már választani lehet. A társadalmi fejlődésnek tehát eredménye a választási szabadságfok folyamatos növekedése.

Herder³³ azt a kérdést vizsgálja, lehet-e, van-e előrehaladás a történelem során, hiszen az emberi természet mindig ugyanaz marad. Herder módszere a történelmi folyamatok ellentmondásainak és összefüggéseinek vizsgálata volt. Nézetei szerint minden esemény és történés csak akkor érthető, ha saját kontextusában, keletkezésében, fejlődésében, működése közben vizsgáljuk azt. Megfigyelte, hogy az egymást követő korszakok kibontakozása során kirajzolódik egy „humanizálódási összefolyamat”, ami azonban nem szembeötlő, hiszen az emberi fejlődés nem egy lineáris és harmonikus evolúció, sokkal inkább egy viszonylag önálló folyamatokra oszló, szakaszos mozgás, melyet minden korban sajátos formában érvényesülő, immanens törvények vezérelnek. Herder az embert mint öntevékeny természeti lényt állította középpontba, így a történelem során jelentkező legtöbb probléma forrásának, ugyanakkor a fejlődés zálogának is nem valamiféle felsőbb gondviselést, hanem magát az embert látta. Az emberi természet célja a humanitás kibontakoztatása. A kultúra, melyet az ember felépít, mindig a biztonság megteremtését szolgálja, melynek bázisán az ember megvalósíthatja emberi minőségét, így az emberi nem rendeltetése, hogy a változásokon keresztül a kultúra különböző fokaira lépjen. Eközben humani-

³² LUKÁCS György: *A társadalmi lét ontológiájáról*. Budapest. Magvető Kiadó. 1976. III. kötet

³³ HERDER, J. G.: *Eszmék az emberiség történetének filozófiájáról és más írások*. Budapest. Gondolat Kiadó. 1978. 15. könyv. 403-460. oldal

tása, jólétének tartóssága csakis az észre és a méltányosságra, azaz az ész erkölcsi arányosságára épülhet. Herder megfigyelései szerint, ha egy nép fejlődését egy diktatúra, vagy egy idegen hatalom hódítása kilendíti a rendből, a hatás elmúltával az igyekszik visszaállni az eredeti irányba, míg végül egyre kisebb kilengéseket követően folytatja eredeti küldetését. A „Levelek a humanizmus előmozdítására” című írása³⁴ 13-14. pontjában fogalmazza meg, hogy az emberi szellem korlátlanul halad előre, de nem szabályosan, hanem egyik ponttól a másikig kissé oldalra mozdulva, majd elakadva, és újra elindulva, ahogy a fa ágai ágaznak el, de haladnak végül mindig előre. Herder koncepciója alapján tehát van egyfajta előrehaladás, még ha meg is megtörik a fejlődés íve. Azt, hogy mindegyre egyre nagyobb rálátásunk van, köszönhetjük a könyvnyomtatás elterjedésének, az írott kultúra meghonosodásának is, mely a felhalmozott tudás hozzáférhetőségét, elosztását mozdítja elő, így a fejlődés elért eredményeit segít megőrizni, átadni a következő generációknak.

Noha Herder munkásságának tudományos értékét, módszertani következetességét illetően Immanuel Kant komoly kritikákat fogalmazott meg, mégis inspirációt jelentettek számára Herder történetfilozófiai írásai. Kant a történelmi korszakok utólagos elemzésének módszere helyett a tiszta észből levezethető megállapításokat részesítette előnyben. Álláspontja szerint egy egységes történet-magyarázat alapja csakis az lehetne, ha az emberi cselekedeteket mint a szabad akarat jelenségeit foghatnánk fel. Mivel ehhez az emberi természet radikális átalakítására, átfogó moralizálódásra lenne szükség, jelen körülmények között, tapasztalati úton csakis ideiglenes, szubjektív elveken alapuló történetírás valósulhat meg, ezekből pedig akár több is lehet. A közöttük való választás csupán hit kérdése, és helyességük csupán a „történelem végén” bizonyosodhatna be vagy kaphatna cáfolatot. Objektív érvényességgel bíró, egységes történelmi koncepció kialakítása, a priori vezérfonal alapján kirajzolódó emberiség-történet csakis az emberi természet átalakítása, a racionális elveken alapuló teljes moralizálódás révén bontakozhatna ki, és ennek a folyamatnak a végén a szabadság törvényein alapuló morális államközösség és az „örök béke” létrejötte állna.³⁵

Ha a történelem utólagos elemzésének módszerétől elszakadunk, felvetődik a kérdés, hogyan is nézhet ki a társadalmi fejlődés a tiszta ész szabályaiból levezetve? „Az

³⁴ Herder, J. G.: *Eszmék az emberiség történetének filozófiájáról és más írások*. Budapest. Gondolat Kiadó. 1978. 15. könyv. 461-482. oldal

³⁵ Bővebben: BLANDL Borbála: *Lehetséges történetfilozófia. Immanuel Kant történetfilozófiájáról*. In: Magyar Filozófiai Szemle. 2002/4. 421-463. oldal

emberiség egyetemes történetének eszméje a világpolgárság szemszögéből” című művében³⁶ Kant kilenc tételben foglalta össze elképzeléseit arról, hogy mi mozgatja az emberiség fejlődését, és az milyen irányba tarthat. Bő két évszázad távlatából elmondhatjuk, hogy Kant próféciai sok tekintetben pontosak voltak.

Kiindulópontja, hogy az ember minden természeti adottságának az a rendeltetése, hogy egyszer tökéletesen és célszerűen kifejlődjön (első tétel), ám az észhasználat vonatkozásában ez csupán az emberi nemben valósulhat meg és nem az individuumban, hiszen csak kísérletezés, gyakorlás és tanítás révén juthatunk a belátás magasabb fokára, amihez egy ember élete nem nyújt kellő teret, így a korábbi generációk hagyományait kell mindig tovább fejleszteni (második tétel). Az embernek önmagából fakadóan, ösztöntől szabadon, saját észből kell létrehoznia az állati létének berendezkedésén túlmutató minőséget, ehhez kapta eszközül az észet, akaratot és az ezekből fakadó szabadságot (harmadik tétel).³⁷ A társadalom törvényszerű rendjének oka egy természetünkből fakadó antagonizmus, miszerint az ember hajlamos a társadalmiasodásra, ugyanakkor az elkülönülésre is, azaz érzi, hogy csak az emberi nem tagjaként van esélye nagyra lenni, de egyben szemben is áll másokkal, ellenállást, önfejűséget, önakaratot feltételez mások részéről, hiszen ő maga is ilyen diszpozíciókkal rendelkezik (ötödik tétel). Ez az ellenállás ébreszt benne becsvágyat és bírvágyat. Ez a motiváció a kultúra alapja, ez segít kibontakoztatni szunnyadó adottságainkat. Az emberiség alapállapota a konfliktus, ami egyben hajtóerő is a helyes cselekedetek irányába, hiszen a kölcsönös hatalmi fenyegetettség és a gazdasági érdek felismerése együttesen oda vezetnek, hogy a leginkább célravezető stratégia az összefogás, egymás tiszteletben tartása, az együttműködés lehet.³⁸ Ilyen körülmények között kihívást jelent összehangolni az egyéni érdeket mások egyéni érdekeivel. Az emberi nem számára a legnagyobb probléma, melynek megoldására a természet rákényszeríti, egy általánosan jogszerű polgári társadalom elérése. A természet legfőbb szándéka az emberiség összes képességének kifejlődése, melyhez egy olyan társadalom biztosít lehetőséget a leginkább, ahol jelen van a szabadság. A teljes szabadságban ugyanakkor nem tudnak sokáig békében élni az emberek, hiszen antagonizmu-

³⁶ KANT, Immanuel: *Az emberiség egyetemes történetének eszméje a világpolgárság szemszögéből*. In: Hermann István (szerk.): *A vallás a pusztai ész határain belül – és más írások*. Budapest. Gondolat Kiadó. 1974. 16-23. oldal

³⁷ Vö. 3.2.5 alfejezetben foglalt Triune Ethics Theory (TET) koncepcióval.

³⁸ Kant idején még nem létezett játékelmélet, de utólag megerősítést nyertek ezek a megállapítások.

sunk révén nem könnyű harmonizálni saját akaratunkat mások szabadságával. Kant hatodik tétele kimondja, hogy az ember állat, amelynek úrra van szüksége, ha nemének más tagjaival él együtt, ugyanis társai kárára visszaél szabadságával. Értelmes lényként ugyanakkor kíván is egy mindenki szabadságát korlátozó törvényt, ami alól – állati hajlama révén – igyekszik kivonni magát. Kell tehát egy úr, aki arra kényszeríti őt is és társait is, hogy engedelmeskedjen egy olyan általános érvényű akaratnak, ami lehetővé teszi mindenki szabadságát. A gond az, hogy ez az úr is az emberi nemből való, aki maga is csak állat, kinek úrra van szüksége, máskülönben visszafog élni szabadságával. A megoldás három feltétele a helyes alkotmány, hosszú idő tapasztalatai által csiszolódó tudás és az e cél befogadására felkészült jó akarat. E kihívásnak való megfelelés, egy tökéletesen igazságos polgári alkotmány szellemében működő társadalom létrehozása az emberi nem rendeltetésének végső célja, legfőbb próbatétele. Ehhez az állapothoz azonban fájdalmas tapasztalatokon keresztül vezet az út, míg végül az embernek magának kell rákényszerülnie önmaga fegyelmezésére. A külső törvények alatti törvényes szabadság kereteinek józan belátáson alapuló elfogadása, e törvény belső parancsá emelése, a moralizálódás az egyetlen megoldás, a természet végső célja az emberi nemmel. A hetedik tétel mindezeket nemzetközi szintre terjeszti ki, kimondja, hogy a tökéletes polgári alkotmány nem független az államok külső viszonyainak törvényességétől, ez utóbbi szempont figyelembe vétele nélkül nem alkotható meg. Az antagonizmus ugyanis államok szintjén is fennáll, itt is meg kell oldani az együttműködés-versengés, önérdék-közérdek problémát és a konfliktus itt is a fejlődés fő hajtóereje. Kant megjósolta, hogy a sok háború és szenvedés tapasztalatai révén ki kell alakuljon majd a világpolgárság, előrevetítve ezzel az államszövetségek, nemzetközi jog, globalizáció kibontakozását. Megjegyezte ugyanakkor, hogy mindaddig, amíg az államok erejüket a terjeszkedésre fordítják, beszélhetünk ugyan civilizálódásról, de moralizálódásról nem. Kant szerint a természetnek van egy rejtett terve, ami meghatározza az emberi nem történelmét: létrehozni egy belsőleg és külsőleg is tökéletes államformát, ami megfelelő körülményeket teremt ahhoz, hogy az emberiség tökéletesen kifejleszthesse az összes természeti képességét (nyolcadik tétel). Az általános világtörténet az emberi nem tökéletes polgári egyesülése felé törekszik (kilencedik tétel). A történelem utólagos értékelésének tehát az lesz a fő kritériuma, hogy egy-egy korszak vagy személyiség mit tett, illetve ártott a világpolgári célok megvalósulása tekintetében.

Az eddig tárgyalt gondolkodók még előtte álltak számos olyan forradalomnak, viharos társadalmi átalakulásnak, illetve két tragikus kimenetelű világháborúnak, melyek meghatározták a mai társadalmi berendezkedésünk kialakulását. A történelem fejleményei sok szempontból alátámasztották elméleteiket, másfelől viszont óriási törések is előfordultak az elmúlt két évszázadban. Érdeemes tehát olyan gondolkodó véleményét is megvizsgálni, aki már mindezen tapasztalatok birtokában elemzi a történelmi folyamatokat.

Bibó István az „Európai társadalomfejlődés értelme” című művében³⁹ abból indul ki, hogy az emberi történelem folyamán nem igazolható, hogy valaha is lett volna tartós békés együttélés, virágzó aranykor. Története során az emberiség mindig is kutatta a boldog, gondtalan élet útját, de azon sosem járt tartósan, hiába keresték nagy gondolkodók a megoldást, a megfelelő együttélési, kormányzási koncepciót.

Az emberi nem problémásságának gyökerét Bibó abban az egzisztencialista tételben véli felfedezni, hogy az ember az egyetlen élőlényfajta, mely önnön halálának tudatában van. A félelem alapvető élményének csillapítására, kontrollálására számos módszer adódhat, ám ezek közül az ember intuitív módon ahhoz folyamodik, hogy embertársait próbálja saját uralma alá hajtani. Ebből az okból kifolyólag a történelem során gyakran és tartósan jönnek létre nagyfokú „hatalomkoncentrációzsarnokságok”, melyeket rendszerint valamiféle szakralizálás útján igyekeznek a tömegek előtt legalizálni, istentől valóknak, eleve elrendeltnek beállítani. Ennek ellenére előbb-utóbb elszabadulnak az elfojtott indulatok és az erőszak hisztérikus megnyilvánulásaiban kulminálnak. És itt jön a következő pont, ami korlátozza a konstruktív megoldás lehetőségeit. Az emberi faj egyedi abban is, hogy fajtársai élethez való jogát nem az élet természetes körforgásával összhangban, hanem öncélúan korlátozza, mintegy saját félelmének csillapítása céljából. Ezért aztán jogos, hogy az emberben a másik ember tudja a legnagyobb félelmet kelteni. Ebből az összefüggésből adódik a felismerés, hogy a félelemtől való megszabadulásnak alapvetően hamis útja a más ember kényszerítése révén való hatalomszerzés: „A félelemtől pontosan

³⁹ BIBÓ István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”. In: Válogatott tanulmányok III. Budapest. Magvető. 1986. 5-125. oldal

úgy szabadulhatok meg, ha sem én nem állok embertársaimnak nyomasztó kényszere alatt, sem én nem tartok embertársat nyomasztó kényszer alatt.”⁴⁰

Bibó állásfoglalása szerint az emberi társadalom fejlődésének nem mindig vannak szükségszerű állomásai, bizonyos alapelvek viszont következetesen érvényesülnek. Nem szükségszerű például, hogy a feudalizmus után polgári átalakulásnak kell következnie, de az biztos, hogy mindig kell egy társadalmi folyamatokat irányító viszonylag szűkebb és kiemelkedő képességű hatalmi körnek lennie, amely képviseli a nemzet érdekeit a nemzetközi térben. Amíg az urak – legyenek azok arisztokraták, választott hivatalnokok, vagy egy forradalmi átalakulás vezetői – teljesítik az alávettettekkel szembeni kötelezettségeiket, addig nincs kizsákmányolás. Kizsákmányolásról akkor beszélhetünk, ha nem vagy rosszul teljesítik azt, vagy pedig a társadalmi funkciójuk a társadalom fejlődése folytán haszontalanná vált, ugyanis funkció nélküli haszonélvezőket hosszabb távon nem tűr el a rendszer, főleg akkor, ha az privilegiált és érdem, illetve valós teljesítmény nélküli öröklött, jogtalan haszonélvezet. Ugyancsak megfigyelhető alapelv, hogy minden korban fokozottan kell figyelni a marginális helyzetben lévő embercsoportok nyomorúságára, az ő frusztrációjuk ugyanis forradalmi erőszak forrása lehet. Ez a forradalmi erőszak csak akkor termékeny, ha addig tart, míg elérte célját, a diszfunkcionális réteget eltávolította, utána azonban félre kell tenni a drasztikus eszközöket és békés úton, széles társadalmi rétegek érdekeire támaszkodva folytatni az elért eredmények kibontakoztatását, figyelembe véve azt, hogy a kizsákmányolás legfőbb alapja a szabadságintézmények hiánya. Egy társadalom ugyanis akkor is lehet egyensúlytalan, ha tagjai nem nélkülöznek, hiszen a társadalmi berendezkedés megfelelőségét, sikerét nem az anyagi jólét és a növekedési ráta szabja meg, hanem a társadalom belső egyensúlya, erőszakmentessége, és a társadalom egészét kielégítő igazságosság. Bibó álláspontja szerint minden termékeny társadalomszervezés alapja az a felismerés, hogy az emberek között nincsenek leküzdhetetlen érdekellentétek. Ennek megfelelően a modern európai társadalomszervezés az erőszak mennyiségnek csökkentésére irányul, az emberek kiszolgáltatottságát, és így félelmét igyekszik csökkenteni. Ez azonban nem megy magától, folyamatosan oda kell figyelni a társadalmi folyamatok egyensúlyára, az egyes rétegek, osztályok elégedettségére, viszonyuk kiegyensúlyozottságára, a köl-

⁴⁰ BIBÓ István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”. In: Válogatott tanulmányok III. Budapest. Magvető. 1986. 12. oldal

csönös kötelességteljesítésre. Herderhez és Kanthoz hasonlóan tehát Bibó is úgy gondolja, hogy nem helyezkedhetünk arra a kényelmes álláspontra, hogy a történelmünk fejlődését valamiféle titokzatos természeti törvények maguktól vezérlik a helyes irányba, mint ahogy azt sem gondolhatjuk, hogy bármi is felmenthet minket a felelősség alól, ha az emberi közösség helyes szervezésének grandiózus vállalkozását elrontjuk, zsákutcába vagy az emberiség totális pusztulása irányába visszük.

A megoldást ő a szabadságjogok nyugati technikájában látja, azaz szerinte a legsikeresebb társadalomszervezési modell a következő, egymással kölcsönös összefüggésben álló, egységes rendszert alkotó jellemzőkkel írható le, melyeknek egyetlen elemét sem lehet megváltoztatni anélkül, hogy az egész rendszer működésében zavar ne álljon be:

- gondolat-, gyülekezési és egyéb szabadságok,
- általános választás útján létrehozott népképviselői parlament, többpárti parlamentarizmus,
- a nép által kiküldött és visszahívható vagy határidős végrehajtó hatalom,
- a törvényhozó, végrehajtó és bírói hatalmak elválasztása, azaz a független bíráskodás révén ellenőrzött végrehajtói hatalom, a közigazgatás bírói ellenőrzése, bírói jogvédelem,
- a nevelői-, tudományos- és tömegkulturáló funkció hatalomtól való függetlensége,
- ezen intézmények működését ellenőrző szabad sajtó,
- kiterjedt helyi önkormányzatok.

Mindezek mellett Bibó realista: „A szabadságjogokon alapuló demokrácia nem akadályozza meg azt, hogy a hatalmon lévő kisebbség egyes manipulációkkal sok mindent keresztülvigyen (...)”⁴¹ A szabadságprogram jegyében azonban mindenkinek joga van kinyilvánítani, ha az őt képviselő kormányzó kisebbséggel nincs megelégedve és egyben joga van részt venni annak elmozdításában.

Bibó szerint a modern demokrácia erkölcsi alapját az egyenlő emberi méltóság adja meg, ezért a nagyfokú hatalomkoncentráció bármilyen formája káros, hiszen egy

⁴¹ BIBÓ István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”. In: Válogatott tanulmányok III. Budapest. Magvető. 1986. 62. oldal

embernek vagy emberek egy szűk csoportjának biztosít hatalmat ezrek felett, miközben – Kant kategorikus imperatívuszával összhangban – egyik ember sem lehet tulajdona a másoknak, nem lehet eszköz a kezében, az ember csakis cél lehet. A tekintély ugyanakkor Bibó szerint önmagában véve nem rossz, sőt az embereknek megvan az igényünk arra, hogy fölnézzünk valaki olyanra, aki méltó rá, aki jól tölti be funkcióját, és az a funkció hasznos, érdemek alapján szerzett, nem pedig öröklött, illetve lojalitás alapján kiosztott. A szervező értelmiség ilyen értelemben lehet tehát uralkodó réteg, de nem szabad ezt az értelmiségi uralmat önkormányzati kiterjesztés nélkül berendezni.

Bibó szerint tehát a szerencsés megoldás az, ha a történelmi fejlődés során a hagyományos értelemben vett hatalomgyakorlás klasszikus funkcióit szolgáltatássá alakítjuk át, miáltal a társadalom kölcsönös szolgáltatások rendszerévé válik, ahol mindenki szolgáltató és egyben haszonélvezője is mások szolgáltatásainak, bármely réteghez tartozzék is, bármi legyen is a társadalmi funkciója.

Az eddigiekből már körvonalazódik valamiféle társadalmi fejlődési irány. Ennek lényegi mozzanata az egyéni érettségen, felelősségvállaláson, méltóságon, autonómián alapuló kölcsönös együttműködés erőszakmentes rendszere irányába való elmozdulás. A demokrácia kiteljesedése tehát olyan fejlődési irány, ami értéket képvisel.

2.2.3.A KATEGORIKUS IMPERATÍVUSZ ÉS A JÁTÉKELMÉLET

A fentiekben bemutatam, hogy van olyan, több oldalról is hasonlóképpen körvonalazódó fejlődési irány, mely a társadalmak, kultúrák számára követendő lehet, és melynek követését, kibontakozását a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységükkel elősegíthetik. A következő kérdés, hogy e fejlődés szolgálatában létezhet-e egy olyan általános érvényű, egyetemes morális törvény, amelyet a nemzetbiztonsági etika kiindulópontjának tekinthetünk? Alkalmos lehet-e az elméleti oldalról leginkább körülbástyázott ilyen elméleti konstrukció, Kant kategorikus imperatívusza arra, hogy a mai viszonyok között is érvényes, gyakorlati életben alkalmazható zsinórmértékül szolgálhasson a modern, demokratikus viszonyok között, illetve az ezek érdekében működő nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységének vonatkozásában?

Immanuel Kant 1785-ben írt, „Az erkölcsök metafizikájának alapvetése” című művében egy tiszta morálfilozófia létrehozását tűzte ki célul. Mivel az emberi természet és a világban tapasztalható körülmények igen változékonyak, Kant úgy vélte, hogy

egy abszolút szükségszerűséget tartalmazó morális törvény alapja csakis a tiszta ész fogalmából vezethető le, az empíriából, a társadalmi valóságból semmiképp. Álláspontja szerint, ha sikerül egy ilyen *a priori* törvényt találni és megfogalmazni, megáll a világban tapasztalható erkölcsi romlás, a jó tudása a cselekvést is a helyes irányba mozdítja. A morálisan helyes cselekedet kritériuma Kant szerint, hogy nem csupán e törvénynek megfelelően zajlik le, hanem egyenesen e törvény megvalósulása érdekében. Ha mindenki így cselekedne, kialakulna a régóta várt átfogó erkölcsi világrend. Kant morálfilozófiája tehát idealista, nem az empíriában, hanem a metafizikában, a tiszta, elvont filozófiában, az érzékitől az érzék felettihez haladás tudományában gyökerezik. Hogyan köthető akkor a gyakorlathoz? A fejezet következő részében a modern játékelmélet segítségével erre a kérdésre keressük a választ, előbb azonban áttekintjük Kant érvelésének legfontosabb sarokpontjait.

Művének első szakaszában Kant a köznapi ész elveit használja kiindulópontnak, a közgondolkodásból a filozófiai eszmefuttatás magasságába emeli a kérdést. Levezethető-e a végső morális elv a boldogság utáni vágyunkból, illetve hajlamainkból? Mivel ezek személyenként és helyzetről helyzetre is nagy változékonyságot mutatnak, nem ezekből kiindulva, hanem gyakran ezek ellenében kell érvényesíteni a végső törvényt. A második tételben vizsgált kötelesség és akarat kérdése már több reménnyel kecsegtet. Kant megállapítja, hogy a kötelességtől vezérelve végrehajtott cselekedet morális értékét nem a szándék adja, hanem az úgynevezett maxima, melyet követve elhatározták azt. A kulcs tehát itt az akarat. A jó szándék önmagában nem elégséges erkölcsi feltétel, hiszen az akarat és a remélt hatás viszonya kiszámíthatatlan. Az akarat elve tehát jó kiindulópont. Ha a cselekedet kötelességből, a morális törvény tiszteletéből fakad, ha autonóm hátterű az erkölcsiség, az közelebb visz a megoldáshoz. Az „ok” tehát fontosabb, mint az „okozat”, hiszen ez utóbbi sok mindentől függ, és az eredmény akár tőlünk függetlenül is megvalósulhat, így a következmény sem lehet erkölcsi mérce. A legfőbb erkölcsi jó tehát a törvény képze a tiszta észben, az erre irányuló akarat, az ennek való engedelmesség. Az akarat elve mellé kell azonban tenni az általánosíthatóság elvét, azaz fontos, hogy akarhassam a cselekvésemmel kapcsolatban, hogy az én maximám általános törvénné váljon. Így jutunk el az „önmagában jó akaratig”.

Az eddigiekben összefoglaltam azt az utat és eredményt, amit Kant a köznapi ész szintjén megfogalmazhatott. A második szakaszban Kant az érzékelhető fölötti vi-

lágba, a gondolkodásba vetíti ki tételeit. Kifejti, hogy egy cselekedet morális háttere sohasem látható, ezért sosem tudhatjuk meg – az introspekció és az önismeret korlátozott volta miatt még magunkról sem – hogy egy cselekedet(ünk) háttérében nem áll-e rejtve valami önző motívum. Azt sem tudhatjuk meg, hogy az adott cselekedet – amellet, hogy a morális törvénnyel összhangban áll – vajon a morális törvény kedvéért jött-e létre, azaz teljesíti-e az ok-okozati összefüggés e fontos kritériumát. Mindez azért kardinális kérdés, mert a kötelesség törvényével kapcsolatos első kikötés, hogy a morális törvény nem lehet feltételekhez kötött, úgynevezett asszertorikus, hanem csakis feltételhez nem köthető, önmagáért létező, úgynevezett apodiktikus törvény. Ez a törvény tehát akkor is létezik, ha létezését sohasem tapasztaltuk. Léteznie kell, pusztán azért, mert elgondolható, *a priori* létező, ezért minden eszes lényre nézve szükségszerűen érvényesnek kell lennie, meg kell történnie. Pontosabban fogalmazva megvalósulásra törekszik, de csak általunk tud megvalósulni. Ez a törvény tehát nem a gyakorlati észben, hanem a tiszta észben gyökerezik. Az akarat a bennem lévő törvény képzete, az elvek mentén cselekvés, mely csak az eszes lények sajátja. Kant szándékosan nem az embert, hanem az „eszes lényeket” helyezte elméletének középpontjába. Hogy az ember eszes lény-e azt az antropológia, pszichológia azóta is vizsgálja. A tudattalan szféra erejére Sigmund Freud hívta fel a figyelmet, a korlátozott racionalitást pedig többek között Herbert Simon⁴² kutatta behatóbban. Mindenestre Kant attól tette függővé, hogy az embert az eszes lények közé sorolja-e, hogy mennyire érvényesül az erkölcsi törvény a tudás és a cselekvés szintjén. Ez a törvény ugyanis nem hipotetikus imperatívusz, hanem kategorikus, azaz nincs feltétele, nem eszköz, hanem cél. Mindig és kivétel nélkül, közvetlenül parancsol meg, de nem tartalmat ad, csak formát, azaz nem mondja meg, mit kell tenned, csak azt, hogy hogyan, milyen elvek mentén. Az eszes lények nem cselekedhetnek mástól, mint e törvénytől vezérelve és e törvény alapján – ha valóban értik azt – el kell jutniuk a helyes cselekedetig.

E kategorikus imperatívusz több megfogalmazásban is felbukkan Kant művében, többek között így is: „Cselekedj úgy, mintha cselekedeted maximájának akaratod révén általános természeti törvénnyé kellene válnia.”⁴³ Ha mindenki e maximától vezérelve cselekedne, az mindenki számára jót eredményezne. Kant szerint előre kell

⁴² SIMON, Herbert: *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. Budapest. KJK. 1982

⁴³ KANT, Immanuel: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. Budapest. Gondolat. 1991

tekinteni. Nem az a cél, hogy a múltat elemezzük, hogy mi történt, hanem azt kell vizsgálni, aminek meg kell történnie, még ha soha nem történik is meg. Emellett az ember és más eszes lény mindig öncélként létezik és nem pusztán eszközként, azaz nem szabad eszközként tekinteni rá. Csak olyan célok elérésére vehetem igénybe, amely neki is célja. Ez az akarat autonóm elve.

Kant szerint az eszes lények közössége a célok terén is közösség, hiszen közös törvények teremtenek rendszeres kapcsolatot közöttük és a közös érdek révén egy rendszert képeznek, ahol mindenki jólléte függ mindenki jóllététől. Ez az absztrakció a „Célok birodalma”. Az ember akkor lehet vezető, azaz törvényhozó és nem alávetett a célok birodalmában, ha autonóm lény, ha akarata szabad, nincs alávetve mások akaratának. Mindennek vagy ára vagy méltósága van. Aminek ára van, annak nincs méltósága, hiszen az kicserélhető. Ami minden ár fölött áll, annak belső értéke, méltósága van. Ez az emberi autonómia kulcsmomentuma. Méltósága egyedül az erkölcsiségnek van és az emberiségnek – ha autonóm, erkölcsös. Éppen ez a moralitás teszi „öncéllá” az eszes lényt, törvényhozóvá a célok birodalmában.

A kérdés, hogy egy ennyire elméleti megközelítés hogyan vezethet a gyakorlatban alkalmazható, hasznosítható eredményekhez. Az elvontság ugyanis az elméleti érvényességet növelheti, a gyakorlati használhatóságnak azonban nem kedvez. Kant szerint az erkölcsről szóló tanítást előbb a metafizika oldaláról erősen meg kell alapozni, majd a gyakorlat oldaláról lehet terjeszteni, megerősíteni azt. Egyensúlyt kell ugyanakkor teremteni az objektivitás és az érthetőség között. Noha az egyes gyakorlati példa önmagában nem igazol semmit az erkölcs vonatkozásában, a példa mégis lehet bátorítás, illusztráció, segíthet kommunikálni az álláspontot, így hasznos lehet.

Művének harmadik szakaszában teszi magát Kant a hétköznapi ember számára hitelessé azzal, hogy a realitás talajához közelíti elméletét, a metafizikától a tiszta gyakorlati ész kritikájára tér át. Éreztük az előző szakaszban, hogy a tiszta ész kritériumai szinte megközelíthetetlen, elérhetetlen magasságokba emelik az erkölcsös viselkedést. Kant e szakaszban azzal teremt gondolati tisztaságot, hogy megkülönbözteti az érzékek világát az értelem világától.

A morális ember feltételezi, hogy amit érzékelünk, az az, ami, pedig csak a jelenségeket érzékeljük, nem a „magánvaló” dolgot, a lényegét. Az értelem világában a priori sémák, kategóriák (például méret, szilárdság stb.) határozzák meg a megisme-

rés lehetséges mélységét. A megismerés mélysége a kategóriák mélységétől függ, tehát azt látjuk, amit láthatunk. Ezek a kategóriák Kant szerint fixek, nem tágítható a határ, a megismerésnek tehát vannak komplexitás korlátai.

Az ember egyszerre testi és szellemi lény, egyszerre része az érzékek világának és az értelem világának. A „fenomén világ” minden egyéni megismerő számára másnak mutatkozik, míg a „magánvaló világ” fix – és mi mindkettőnek részei vagyunk. Az „érzéki lény” ki van szolgáltatva a természeti törvényeknek, így heteronóm lény, szabadsága korlátozott. Eközben az „eszes lény” autonóm és szabad. Erkölciségről ilyen összefüggésben beszélhetünk. Az értelmi világ törvénye a kategorikus imperatívusz, de az érzékiség minduntalan visszaránt a való világhoz. Ha tisztán eszes lény lenne az ember, akkor az lenne érvényes kijelentés, hogy „megfelel” a törvénynek. Mivel azonban egyben érzéki lény is, annyi marad megkövetelhető lehetőségként, hogy „meg kell felelnie” annak, miközben a kategorikus imperatívusz gondolati háttér marad. Stabil, de halovány és távoli támpont ez. Nem könnyű tehát felnőni ehhez a követelményhez, hiszen a gyakorlati életben sok minden eltántoríthat minket az erkölcsileg helyes viselkedés rögzített útjától. A következő szakaszban ezt tárjuk fel részletesebben.

A kategorikus imperatívusz és a Tit For Tat (a továbbiakban: TFT) stratégia

Ebben a szakaszban a játékelmélet segítségével megvizsgálom, hogyan nyerhet egy, a hétköznapi helyzetekben való alkalmazás hogyanjának megértését segítő, korszerű tudományos eredményekre támaszkodó értelmezést Kant kategorikus imperatívusza.

A konfliktusok háttérében többféle ok is állhat, a különböző tudományágak sokat tettek azért, hogy feltárják ezeket. Léteznek kultúrák között feszülő értékkonfliktusok, információhiányból fakadó összeütközések, de talán a legnehezebben kiküszöbölhetőek az érdekkonfliktusok. Ez utóbbiak megértéséhez járulhat hozzá a döntéselmélet, mely látványos fejlődésen ment keresztül a XX. század folyamán. A döntéselméleten belül a játékelméleti megközelítés segítségével sikerült modellezni azokat a társas hatásokat, melyek a problémákat okozzák hétköznapi interakcióink során. A legismertebb játékelméleti alaphelyzet, a „fogolydilemma”, melynek elnevezése Albert W. Tuckertől származik.⁴⁴

A történet szerint – leegyszerűsítve – egy bűnügy két feltételezett elkövetőjét

⁴⁴MÉRŐ László: *Mindenki másképp egyforma. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája*. Budapest. Tercium. 1996. 46. oldal

elfogják, de nincs ellenük közvetlen bizonyíték, így a vallomásaikra van szükség az ítélethez. Külön cellában vannak, nem beszélhetnek egymással. Ha egyikük sem vall, mindketten egy-egy évet kapnak, ha csak az egyikük vall a másikra, akkor a vallomást tévőt elengedik, a másik tíz évet kap. Ha viszont mindketten egymás ellen vallanak, 5-5 évre kerülnek börtönbe. A kérdés, hogy ön tenne-e vallomást?

Itt most nem maga a történet az érdekes, vagy, hogy valójában ki követte el a bűncselekményt, hanem csak az, hogy egy kialakult kölcsönös bizalmi-, függési helyzetben mit tesznek a felek. Ez itt az általánosítható erkölcsi kérdés.

Hogyan helyes, illetve hogyan célszerű viselkedni ebben a helyzetben? A két fél kövessen egymással együttműködő stratégiát, vagy érdemesebb inkább megszegniük az egyességet, és versengeniük, „dezertálniuk”? Milyen feltételek mellett emelkedhetnek felül az önzésen (vallani a másik ellen)? Ha egy ilyen logikai struktúrájú játékot több menetben játszunk, hogyan lehet hosszabb távon a lehető legjobban kijönni belőle? A fenti, szövegben foglalthoz hasonló nyereség-veszteség mátrixokat⁴⁵ bármilyen pontozással hozhat a valós élet, és az együttműködés-versengés, normakövetés-normaszegés kérdése végigkíséri a hétköznapi életünket, komoly erkölcsi dilemmákat okozva.

Mielőtt tovább elemezném ezt a helyzetet, lássunk egy hasonló, de életszerűbb szituációt is. Rendészeti vezetők és munkatársak számára tartott konfliktuskezelési tréningjeink során alkalmazzuk a következő gyakorlatot,⁴⁶ mely jól modellezi az ilyen jellegű hétköznapi konfliktusokat: Hat körben, váltott párokban, szavak nélkül zajlik a feladat. Egy-egy körben a pár két tagja szemben leül egy asztalhoz, ujjakra egy fél méteres cérnaszál két végét feltekerik, hogy stabil fogást adjon. A feladat fél perc alatt áthúzni a cérnánál fogva a másik fél ujját a felezővonalon, tehát ez egy kicsinyített kötélhúzás. Ha ez sikerül, a győztes 2 pontot kap, a vesztes 1-et. Ha nem születik döntés adott idő alatt, mindkét fél 0 pontot kap. Ha viszont a cérna elszakad, mindkét fél -2 pontot ír. A feladat a hat körben a lehető legtöbb pontot gyűjteni. Az egyéni elméleti maximum $6 \times 2 = 12$ pont, ha valaki minden körben nyer, és a minimum $6 \times -2 = -12$ pont, ha minden körben szakít.

A tapasztalat szerint 2 pont körüli eredményekkel zárnak átlagosan a versenyzők,

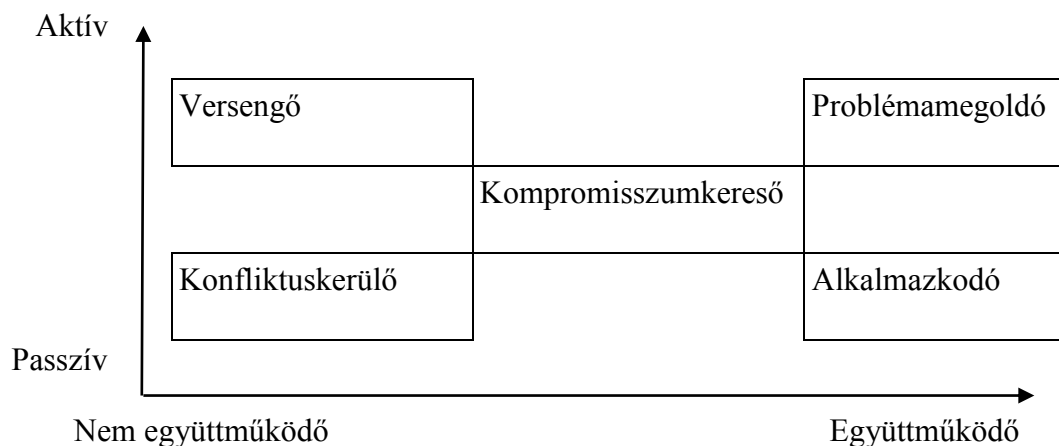
⁴⁵ A nyereség-veszteség tárgya bármi lehet: pénz, erőfeszítés, érzelmi állapot satöbbi.

⁴⁶ Alapötlet: GABNAI Katalin: *Drámajátékok. Gyermeknek, fiataloknak, felnőtteknek.* Budapest. Tankönyvkiadó Vállalat. 1989

noha egyszerű átengedéssel „vesztesként” 6 pontot nehézség nélkül be lehetne gyűjteni. Van, aki azért nem képes maximalizálni a hasznot, mert nem jut döntésre (inkább nem enged és kap 0 pontot, minthogy vesztesként 1 pontot írna), míg más rendre szakításra viszi a dolgot, nem képes engedni a versengő stratégiából akkor sem, ha a másik fél is keményen húz.

A játék a pontozási feltételeken kívül abban is eltér a fent vázolt fogolydilemma-helyzettől, hogy itt nem „digitális”, hanem „analóg” helyzetben születik döntés. Ez annyit tesz, hogy nem pusztán racionálisan kigondolva kell igen-nem választ adni egy kérdésre, hanem „teljes testtel”, „háromdimenziósan” kell érezni a cérna feszülését, az erőviszonyok dinamikus alakulását, ami sokkal életszerűbb. A cérna itt a két ember közötti kapcsolat jelképe, melynek érezni kell a teherbírását. Nem szabad túlfeszíteni a húrt, arányérzékre van szükség, különben sérül a kapcsolat. Itt egyik pillanatról a másikra átfordulhat az eredmény, nyerésből hirtelen vesztesbe torkollhat az interakció.

Az ebben a feladatban tanúsított egyéni viselkedés párhuzamba állítható a Thomas-Killmann által leírt konfliktuskezelési stratégiákkal.⁴⁷ Az elmélet szerint a két dimenzió mentén elhelyezhető ötféle konfliktuskezelési stílus közül érdemes a helyzet jellegzetességeinek megfelelően, rugalmasan, tudatosan választani, nem szabad egyéni predispozíciókat mereven követni a különböző konfliktushelyzetek során (lásd. 1. ábra).



1. ábra (saját szerkesztés)

A cérnahúzás gyakorlatra alkalmazva mindezt: A konfliktuskerülő nem veszi fel a kesztyűt, azaz jelen helyzetben a cérnát. Az alkalmazkodó stílust alkalmazó játékos

⁴⁷ Idézi: RUDAS János: *Javne örökösei*. Budapest. Oriold és Társai Kiadó. 2011. 276-278. oldal

átengedi a cérnát (passzív, együttműködő), míg a versengő áthúzza (aktív, nem együttműködő). A kompromisszumkereső kölcsönös engedményekben gondolkodik, nem akar egyenlőtlenséget, ezért egált játszik, 0-t ír. Az aktív és együttműködő problémamegoldó pedig rájön, hogy érdemes annak függvényében engednie, vagy feszítenie a cérnát, hogy milyen hozzáállást tapasztal a másik fél részéről. Ezzel a dinamikus, másik félre empátiával odafigyelő stratégiával a tréningtapasztalatok alapján átlagosan 8 pontot lehet elérni.

A „közjő” (összesített csoportpontoszám) szempontjából az a legjobb, ha így vagy úgy minden körben döntés születik és a két fél összesen 3 pontot ír (2+1). Az egyéni komfortérzet szempontjából fontos azonban, hogy a körök során lehetőleg felváltva „győzzön” és „veszítsen” minden résztvevő, különben az elégedettség rohamosan csökken a tartósan „vesztes” pozícióba ragadt fél részéről és előbb-utóbb ő is versengeni kezd, vagy kilép a kapcsolatból. Ennek a tanulságnak az átélése segíti a tréningen résztvevőket abban, hogy jobban odafigyeljenek a másik fél igényeire, hisz a konfliktusok megelőzése a saját érdekük is.

A legrosszabb kimenetel a cérna szakítása ($2 \times -2 = -4$ pont páronként, körönként). Ha mindig mindenki verseng, a végén mindenki aránytalanul rosszul jár. Márpedig sajnos erre van hangolva a rendszer. Hogy miért? Az 1. táblázatból⁴⁸ kitűnik, hogy a legtöbb helyzetben a versengő stratégiával lehet érvényesíteni az önérdeket. A baj csak az, hogy ezt mások is tudják, ezért ők is versengenek, így jelentős „mínuszok” alakulnak ki a játékban, miként az életben is. Bibó István korábban említett meglátása köszön vissza: az ösztönös megoldás a versengés, a másik fél rovására történő érdekérvényesítés, mely feszültségeket eszkalál a társadalmon belül.

1. táblázat	elkerülő	alkalmazkodó	versengő	együttműködő	kompromisszumkereső
elkerülő	látens konfliktus		önérdek	önérdek (kompromisszum)	
alkalmazkodó		együttműk. v. kompr.	önérdek	együttműk. (kompr.)	önérdek (kompr.)
versengő			konfrontáció	együttműk. v. konfrontáció	kompromisszum
együttműködő				együttműködés	
kompromisszumkereső					kompromisszum

⁴⁸ Forrás: BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára.* Budapest. Aula. 2010. 175. oldal

Ki tudják aknázni az emberi közösségek az élethelyzetekben rejlő lehetőségeket? El tudják úgy osztani a javakat, hogy hosszú távon mindenki elégedett legyen? A fent vázolt tréning-szituációk segítenek annak megtapasztalásában és felismerésében, hogy minden konfliktushelyzetben egy rendszer részei vagyunk, viselkedésünkkel kihatunk a másik fél viselkedésére, „bűnünk” visszaszáll a saját fejünkre. Ha alapértelmezetten versengünk, és cselekedetünk e negatív színezetű maximája általános érvényű szabállyá válik a közösségen belül, az nem vezet semmi jóra. A problémamegoldó konfliktuskezelési stílus következetes alkalmazásával ugyanakkor elérhető a mindenki számára optimális eredmény. A partneri hozzáállás segít feloldani a konfliktusokat, hisz egyik félben sem keletkezik tartós feszültség. De ehhez aktív, együttműködő hozzáállás szükséges, valamint tudatosság mindenki részéről és bizalom egymás iránt. A korábbi jó tapasztalatok segítik a „közjó” előmozdítását, a múltbéli sérelmek viszont – megbocsátás hiányában – esztelen versengésre, így súlyos veszteségekre predesztinálnak.

Ha valaki ellenünk tesz, hogyan reagáljunk mi legközelebb vele szemben hasonló helyzetben? „Szemet szemért, fogat fogért”, vagy „Megdobnak kővel, dobj vissza kenyérrel”?⁴⁹ Melyik elv hova vezet? Hogyan álljunk az ilyen kényes helyzetekhez, mi vezet hosszabb távon a legjobb eredményekhez? A játékelmélet lehetőséget ad az ide vágó szimulált interakciókkal kapcsolatos szisztematikus adatgyűjtésre és ezek egységes matematikai modellben való elemzésére.

A többmenetes fogolydilemma helyes részvételi stratégiáját kereste Robert Axelrod amerikai politológus.⁵⁰ Versenyt hirdetett, ahová a kutatók olyan számítógépes programokkal nevezhettek, melyek az általuk üdvözítőnek tartott és betáplált algoritmusok felhasználásával vettek részt egy 200 menetes fogolydilemma versenyben. A legtöbb pontot az egyik legegyszerűbb algoritmussal a Lenz nemzetközi békekutató-díjas amerikai matematikus, szociálpszichológus, Anatol

⁴⁹ Bibó István „Az európai társadalomfejlődés értelme” című művében kifejti, Jézus üzenete arra utal, hogy egy konfliktushelyzetben azt a gesztust kell megtalálni, mely ráébreszti az erőszak elkövetőjét saját ostobaságára, tette kontra-produktív voltára. Néha ugyanakkor az erőszak alkalmazása szükséges rossz és, ha nincs jobb megoldás, hatásosabb a tétlenségénél. Ha valaki ilyen körülmények között kénytelen erőszakot alkalmazni, az morális bukás, és a saját tehetetlenséggel való szembesülés kapcsán szégyenkezést helyes érezni, nem pedig utólag igazolni, glorifikálni az erőszakot, csökkentve a büntudatot.

⁵⁰ Lásd. MÉRŐ László: *Mindenki másképp egyforma. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája*. Budapest. Tercium. 1996. 59-65. oldal

Rapoport gyűjtötte be. Az általa megalkotott Tit for Tat⁵¹ (TFT) nevű program két szabálya:

- (1) Az első lépésben kooperál
- (2) Ezután azt lépi, amit a partnere az előző lépésben.

Az összes beérkező program elemzése megmutatta, hogy a magasabb pontszámokat rendre azok hozták, melyek barátságosak voltak (nem kezdeményeztek versengést) és megbocsátóak (egyszer visszabüntet, majd visszaáll kooperációra). Ezen kívül hasznosnak bizonyul a provokálhatóság (versengés viszonzása), a reakcióképesség (figyelembe veszi a másik fél lépéseit), a kiismerhetőség (egyszerű, átlátható működés). A TFT stratégia egyszerre bír mind az öt jellemzővel.

A társadalomra nézve ennek a modellnek az érvényessége természetesen korlátozott lehet, de a tréningtapasztalatok mindenestre összecsengenek a fentiekkel. Ha vannak a csoportban, akik sztereotip módon működnek együtt, akkor a versengők vérszemet kapnak, és nem kooperálnak, hisz nincs büntetés. Szükség van a visszaszabályozásra, de nem szabad fellépni úgy sem, hogy a másik fél aktívan fenyegetve érezze magát. Ez esetben kialakul az egyensúly.

Ha tehát nem az egyéni rövidtávú érdekek mentén, hanem a másik félre gyakorolt hatásunkat figyelembe véve, együttműködő légkör megteremtésére törekedve veszünk részt az ilyen morális töltéssel bíró konfliktushelyzetekben, akkor tulajdonképpen életre keltjük Kant kategorikus imperatívuszát. Ha mindenki így venne részt e helyzetekben, a közös nyereség maximalizálhatóvá válna. Mivel a hétköznapjainkban nem döntési mátrixokban gondolkodva veszünk részt e morálisan érzékeny szituációkban, szükségünk van egy gyakorlatiasabb, használhatóbb modellre is a követendő viselkedésformákkal kapcsolatban.

A fentiekben láthattuk, hogy nem az a legjobb stratégia, ha a versengőket büntetlenül versengeni hagyjuk, de az sem jó, ha mi magunk kezdeményezzük a versengést. A számítógépes szimulációban győzelmet hozó stratégia alkalmazható-e a való életben, milyen a TFT-nek megfelelő humán viselkedés? Az eredetileg Sam R. Lloyd által leírt asszertivitás⁵² mind az öt Axelrodi kritériumot teljesíti a gyakorlatban.

⁵¹ Magyarul: „Kölcsönkenyér visszajár!”

⁵² Magyarul bővebben: HADFIELD, S., HASSON, G.: *Asszertivitás*. Budapest. Scolar Kft. 2012

Az elmélet szerint a másokhoz való hozzáállás két szélsősége az agresszív és az önalávető kommunikációs stílus. Az agresszív ember úgy érvényesíti saját érdekeit, akaratát, hogy közben mások érdekeit sérti, akaratát figyelmen kívül hagyja. Nem érdeklik mások szempontjai, tűzön-vízen, másokon átgázolva is keresztülviszi, amit akar. Ez hasonló, mint a versengő (aktív, nem együttműködő) konfliktuskezelés Thomas-Killman modelljében, de ráismerhetünk a következetesen dezertálókra is a játékelméleti helyzetekben. Az 1. táblázatban láthattuk, hogy ez a hozzáállás sok esetben előnyös helyzetet teremt a versengő és nem együttműködő fél részére, azonban hasonló attitűddel ütköztetve az eredmények katasztrofálisak lesznek. Az önalávető ember viszont lemond saját akaratának érvényesítéséről, nem áll ki magáért. Önbizalomhiány, a másiktól való függés, közömbösség, vagy egyéb ok folytán nem érvényesíti érdekeit, átengedi az irányítást, a döntés jogát másoknak. Ez passzív konfliktuskezelést eredményez, ami lehet konfliktuskerülő vagy alkalmazkodó. A játékelméleti helyzetekben ők azok, akik sztereotip módon együttműködnek, nem büntetnek vissza, ha sérelem éri őket. Az asszertív ember a kettő között, félúton helyezkedik el: képes úgy érvényesíteni saját akaratát és jogait, hogy közben figyelembe veszi mások akaratát és jogait. Konfliktuskezelés tekintetében ez az aktív és együttműködő problémamegoldó stílus jellemzője. A probléma elemzését követően kölcsönösen kielégítő megoldást kell közösen elfogadni, ami kommunikációs felkészültséget és demokratikus szemléletet feltételez. Meg kell keresni a közös pontokat, melyekben a felek egyetértenek, amiket elfogadnak, és ezekre lehet felépíteni a megoldást. Ez időigényes folyamat, amire akut összetűzés esetén természetesen általában nincs lehetőség. Mégis érdemes energiát fektetnünk a helyes viselkedésformák körülhatárolásának megismerésébe, hiszen a stresszhelyzet elmúltával a második tárgyalási körben teret nyerhetnek a tudatos, kanti kategorikus imperatívusz szellemével összhangban álló megoldások.

Kommunikációs szempontból alap a másik fél aktív meghallgatásának készsége. Az aktív itt azt jelenti, hogy nem elégszik meg azzal, amit a másik fél első körben megoszt vagy meg tud fogalmazni, hanem kérdésekkel, non-verbális eszközökkel, testbeszéddel ösztönzi is a gondolatok megosztását. Ahhoz ugyanis, hogy figyelembe tudja venni a másik fél igényeit, előbb fel kell tárnia azokat, meg kell ismernie a vonatkoztatási keretét, hogy ő milyen szemüvegen keresztül nézi a világot, vagy épp az adott helyzetet. Empátia, odafigyelési készségek, önkontroll, türelem kell ehhez.

Az érem másik oldala az aktív önfeltárás. Az asszertív ember nem hallgatja el véleményét, feltárja a kiindulópontjait, engedi megvizsgálni előfeltevései és következtetései helyességét. Ha a másik fél hibára, tévedésre mutat rá a gondolatmenetében, módosítja álláspontját. Az igazság iránt elkötelezett, nem a saját igazát viszi keresztül minden áron. Nem versenynek tekinti, vitának fogja fel az interakciót, hanem együttműködési helyzetnek, párbeszédnek. Akkor ugyanis nem kell és nem is lehet nyerni. Csak közösen. Ez a szemlélet csökkenti a stresszt, higgadtabb részvételt tesz lehetővé a kommunikációs helyzetekben. Ha az asszertív fél agresszív emberrel kerül szembe, következetesen meghúzza a határokat, részt vesz a kommunikáció kereteinek szabályozásában, nem engedi ki a kezéből a kontrollt. Ha önalávető partnerrel kell együttműködni, felemeli őt magához, bevonja a döntésbe. Minden körülmények között szimmetrikus kommunikációra törekszik.

Az asszertivitás kapcsán alapkövetelmény a ráció, az agykérgi működésmódok előtérbe helyezése. A mások uralásán alapuló, agresszív önérvényesítéssel, és az ugyancsak ösztönparancsként megjelenő önalávetéssel, kitéréssel, elmeneküléssel szemben a jelenlegi legkifinomultabb lehetőséget az asszertív hozzáállás képviseli a konfliktuskezelésben. Ez a korrektségen alapuló, partneri érdekérvényesítés a demokrácia érvényre juttatása szempontjából kiemelt jelentőségű képesség. Az asszertivitás mint kognitív teljesítmény kiemeli az embert az ösztönös, tudattalan reakciók szintjéről. Humán specifikus képesség, hiszen más fajnál nem jelenik meg ilyen formában. Az asszertivitás lehetőségeit hétköznapi konfliktusaink során csökkenti, hogy gyakran nyúlunk vissza az ősi agresszív vagy önalávető stratégiákhoz. A 3.2.5. alfejezetben látni fogjuk, hogy az archaikus agyi struktúrák és működési módok a háttérből máig hatással vannak viselkedésünkre, és ha a körülmények úgy alakulnak, hogy a komplexebb működési módok nem tarthatók fenn, előtérbe kerülnek és – még ha alacsonyabb szintű működést eredményeznek is – biztonsági tartalékként funkcionálnak. Az új készségek, az evolúció során „frissen” kialakult agyi területek működése, a tudatosság mindig több energiát igényel, mint az ösztönös válaszok. Az asszertivitás nem automatikus reakciónk, hanem tudatos agykérgi működés eredménye. Nagyfokú energia befektetést igényel, tanulni kell a szabályait. A partneri kommunikáció egyszerűen „többe kerül”, mint egy ösztönösen zajló agresszív fellépés, vagy meglapulás, menekülés. Ha nem készségszintű reakció az asszertív hozzáállás, hamar kicsúszunk belőle. A jól-létet fenyegető konfliktushelyzetek okozta erős stressz-hatás ese-

tén az agykéreg helyett gyakran az ősbibb agyi területeink veszik át az irányítást, hiszen ezek magabiztosabban, automatikusan működnek, ezzel viszont fenyegető stressz-helyzetet teremthetnek a másik fél számára, aki vagy agresszióval, vagy behódolással reagál, így eskalálódnak, polarizálódnak a konfliktusok, ami hosszú távon egyensúlyhiányt, ezáltal további konfliktusforrást eredményez. A megoldás a tudatos konfliktuskezelés, az arányos, önmérsékleten alapuló önérvényesítés, a partneri hozzáállás, ami kellő érettséget feltételez mindkét fél részéről.

Az asszertív megoldásokat szerencsés esetben a szocializáció során szívja magába a kialakuló személyiség. Az asszertivitás nem egy technika, hanem szemléletmód, a személyiség mélyebb rétegeibe ágyazott hitek, tudások összessége. Az így gondolkodó ember nem csupán ezen alapelveknek megfelelően jár el, hanem azért jár el így, hogy e szabályok érvényesülhessenek, mert így érzi igazságosnak, fair-nek a kapcsolatok kezelését, ilyen az emberről és a kapcsolatok működéséről kialakított belső képe. Önbizalom, önérték-érzet, tisztelet, empátia, egészséges, érett személyiség kell ehhez. Ha a cselekedetek háttérében ez a partneri szemléletű maxima állna mindenkinél, egyértelműen jobban megérné hosszú távon együttműködni, nem kellene tartani attól, hogy a másik fél versengő stratégiát választva önnön hasznára tör, a mi rovásunkra.

A fentiekben bemutattam, hogy a partneri hozzáállás következetes alkalmazása lehet az elméleti alapja a közös nyereségek maximalizálásának, a közös morális jónak, amiről Kant az örök béke⁵³ kapcsán beszél. Ahhoz azonban, hogy mindezt társadalmi szintre terjeszthessük ki, nem elég egy páros szituációkra vonatkozó játékelméleti alaphelyzetben gondolkodnunk. A társadalmi folyamatok sokszereplősek, ezért ki kell terjesztenünk a modellt a közösségek szintjére.

Ezt a problémafelvetést frappánsan illusztrálja a játékelmélet klasszikus, sokszereplős alaphelyzete, Garrett Hardin „Közlegelők tragédiája” elnevezésű modellje,⁵⁴ melyet tréning jellegű képzések során nagy hatékonysággal lehet alkalmazni⁵⁵ akkor, mikor az integritással kapcsolatos komplex, társadalmi folyamatokat szeretnénk érzékeltetni. Tréningjeinken a résztvevők 10 csoportra oszlanak és az 1. mellékletben

⁵³ KANT, Immanuel: *Az örök béke*. Budapest. Európa Könyvkiadó. 1985

⁵⁴ Részletesen elemzi: HANKISS Elemér: *A társadalmi csapdák – diagnózisok*. Budapest. Magvető Kiadó. 1985. 11-68. oldal

⁵⁵ Tréningjeinken során jelentős tapasztalatot halmoztunk fel e helyzet játékos dramatizálása kapcsán (15 év alatt körülbelül száz játékmenet, nem dokumentált eredmények).

foglalt instrukciókat kapják.

Tapasztalataink szerint a résztvevők nem matematikai modell alapján, racionálisan viszonyulnak ehhez a helyzethez, hanem amint ráéreznek a játék dinamikájára, elkezdenek ösztönösen játszani és alap beállítottságuknak megfelelően kooperálnak (csak egy tehén, amit elbír a környezet) vagy dezertálnak, tehát elhagyják az együttműködést, versengenek (tesznek be plusz egy tehenet). A játék végeredménye általában híven leképezi a társadalmi egyenlőtlenségeket, és jelentős vagyonskülönbségek alakulnak ki attól függően, hogy a résztvevők bevállalják-e a normaszegő versengést és az azzal járó népszerűtlenséget, esetleg büntudatot, vagy sem. A játék folyamán a résztvevők érzékelik a konfliktust, gyakran erkölcsi jellegű megjegyzéseket tesznek egymásra, viccesen minősítik egymás húzásait, a fiktív közösség bosszúját helyezik kilátásba. Érzik a játék társadalmi tanulságainak súlyát. Tapasztalják, hogy aki a közösség kárára nyereszkedik – amit a szabályok lehetővé tesznek –, az a *többiekhez képest* jól jár. Ha viszont mindenki egyszerre mohó, mindenki veszít. Legtöbbször van annyi józan, önfeláldozó résztvevő, aki lemond önös ambícióiról, hogy ez ne következzen be, így végzetes büntetést szinte sosem kapnak a versengők, mert az együttműködők „megváltják bűneiket”. És közben „vesztesnek” érzik magukat, vagy épp büszkék, hogy kitarítottak az általuk becsületesnek ítélt megoldás mellett.

Az 1. mellékletben a táblázatból látszik, hogy az 5. plusz tehéntől már csak relatíve éri meg versengeni, hisz a két 500 fontos tehén is csak 1000 fontot ér, ami a kiinduló állapot. A többiekhez képest viszont lehet „jobbnak lenni”. A 6. tehéntől már abszolút a veszteség mindenkinek. Ha kialakul egy hatfős kooperáló koalíció, akik következetesen „becsületesek” maradnak, a többiek már tét nélkül versenghetnek. Érdeemes tehát összehangoltan fellépni a versengőkkel szemben, egyszer mindig visszabüntetni (szintén versengeni, vagy az életben a törvény erejével keményen szankcionálni), ha megszegték az együttműködési normát, hogy tanulják meg, ára van a dezertálásnak. De aztán vissza kell állni együttműködő stratégiára, a közjó szolgálatára, hogy mindenki érezze, a közbizalom hangulatát fenntartva nyereségesebb kooperálni.

A tapasztalatok szerint az összes elérhető pontszámnak (6 kör x 10 csoport x 1000 pont) 60-75%-át szokták elérni a csoportjaink, azaz a javak kihasználtsága közel sem teljes. A versengés mértéke tapasztalataink szerint függ a csoport kohéziójától, a

tagok viszonyától, összeszokottságától, illetve a tréning témájától, az elvárásoktól is. Egy-két ritka kivételtől eltekintve a nyertes sosem szerez több pontot, mintha egyáltalán senki nem versengett volna (6 x 1000 pont). Tehát a versengők egyéni haszna is kevesebb, ráadásul másokat is megkárosítanak. Miért így csináljuk? A kulcskérdés a közbizalom, illetve annak hiánya.

Ha egy egymásra utalt, kis közösségről van szó és személyesen kell a többiek szemébe nézni, nagyobb az együttműködési hajlam, hisz erős a bizalom és a versengésnek komoly ára van: a bizalom elvesztése, kirekesztés, megvetés, atrocitások. Nagyvárosban ez a hatás nem szabályoz vissza: arctalan, anonim módon lehet közösségi normát szegni, nem száll vissza a közösség haragja az elkövetőre. Az arctalanság rontja az integritást, és az urbanizáció világjelenség. A tréning során mi is modellezzük ezt: ha a „családok” fedőnéven játszanak (például Milka, Gyopár satöbbi), akkor a körök végén, az eredmények nyilvános összesítésénél (beadott szavazólapok alapján) elmosódik, hogy pontosan ki versengett és ki nem: az anonimitás fokozza a versengést. Akkor az anonim versengő következmények nélkül megúszhatja? A játék nagy tanulsága, hogy az egyéni érdek nem választható el a közösségi érdektől. Viselkedésünkkel teremtjük is a közösségi légkört, mely hat mások viselkedésére, ami visszahat ránk. Ördögi és angyali körök indulhatnak be. Minden játékos része a rendszernek: ha verseng, azzal hozzájárul egy általános versengési közhangulat kialakulásához és fenntartásához, demoralizál, így előbbutóbb önmagának is árt, visszahull a fejére a bűne.

Ugyanezt a kérdéskört elemzi tudományos igénnyel Czibor Andrea doktori értekezése.⁵⁶ Czibor laboratóriumi körülmények között, valódi téttel bíró közjavak elrendezésben, csoportszintű társas dilemmahelyzetekben vizsgálta, hogy milyen eszközök és tényezők segítik elő a csoportszintű együttműködés fenntartását, a kollektív racionalitás érvényesülését az individuális racionalitással szemben. Vizsgálatsorozatában négy-öt fős közjavak játékokban a kísérleti személyek arról döntöttek, hogy a kísérletvezető által rendelkezésükre bocsátott pénzüsszegekből mennyit kínálnak fel a csoport közös számlájára. Alaphelyzetben az egyéni számlán felgyűlt összeget a kísérlet végén mindenki megkapta, úgy, hogy a felajánlott összeget a kísérletvezető megtöbbszörözte és egyenlő mértékben szétosztotta a

⁵⁶ CZIBOR Andrea: *Döntések társas dilemmahelyzetekben: Személyiségjellemzők és szituációs faktork hatása*. Doktori értekezés. Pécs. PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola. 2014

résztevők között, függetlenül attól, ki mennyit tett be a közösbe. A szerző által áttekintett szakirodalmi tapasztalatok szerint jellemző, hogy a kezdeti 40-60%-os átlagos hozzájárulás a körök során egyre apad, jellemzően 60 kör után nullához közelít, miközben társas feszültségek keletkeznek a csoporton belül. Miért van ez így? A játékosok egy része „free-rider” (potyautas) stratégiát folytat, azaz nem fizet be, csak részesedik. A többség „feltételes együttműködő” módon viselkedik, azaz konformista módon a mások részéről tapasztalt együttműködési hajlandóság függvényében járulnak hozzá a közös terhekhez. A harmadik stratégia az „altruista”, aki mindentől függetlenül folyamatosan együttműködik.

Jelen dolgozat szempontjából kiemelten fontos tény, hogy a tapasztalatok szerint a „feltételes együttműködők” sokaságát a „free-riderek” tevékenysége demoralizálja, így jelenlétük nélkül a csoportok sokkal inkább képesek az együttműködés fenntartására. Czibor eredményei alapján különösen igaz volt ez olyan, a versengést erősíteni hivatott feltételek mellett, mikor csak a „győztes” kapta meg az egyéni számláján felhalmozott összeget. További érdekes eredmények a vizsgálatból:

- A „free-riderek” nyereség eredményei a klasszikus elrendezésben nem, a versengésre kihegyezett helyzetben azonban kiemelkedtek az átlagból.
- A versengésre sarkalló szituációban gyakrabban jelent meg a „free-rider startégia”, a klasszikusban pedig az „altruista”, mint viszont.
- Az „altruisták” a klasszikus elrendezésben képesek voltak jelenlétükkel növelni az csoportszintű együttműködést, versengő helyzetben azonban nem.
- A társak kooperatív hajlandósága mint szituációs faktor elősegítette a kooperatív stratégia megerősödését, növelte a befizetések átlagos nagyságát.

Érdeemes tehát olyan feltételeket teremteni, melyek az együttműködésnek kedveznek, és szigorúan fellépni azokkal szemben, akik megszegik az együttműködés szabályait, hiszen tevékenységük nem csak az általuk kisajátított erőforrások révén okoz kárt a közösségnek, hanem az általuk gerjesztett további versengés révén is.

A Föld erőforrásai valószínűleg jóval több ember kielégítő ellátását tennék lehetővé, ha a gazdasági rendszer globális szinten nem közlegelőként működne, de a való életben a „Közlegelők tragédiája” sémájára működik egy sor más destruktív társadalmi jelenség is, melyek kezelése biztonsági szempontból kiemelt jelentőségű

lehet (ezeket lásd a 2. mellékletben).

Kézenfekvőnek látszik, hogy hogyan lehet állami eszközökkel csökkenteni a versengést: komoly és következetes büntetésekkel el lehet érni, hogy ne érje meg szennyezni, adót csalni, satöbbi. De a szabálysértések sokszor nem deríthetők fel, nem bizonyíthatók, meg lehet úszni őket, főleg, ha az ellenőrzésre, szankcionálásra hivatott szervezetek nem elég felkészültek, vagy maguk is érintettek a korrupcióban. Az igazi megoldás az, ha a szereplők belátják, hogy mi a helyes, ha hosszabb távon, rendszerben kezdenek gondolkodni és külső retorzió nélkül is a közjónak megfelelően járnak el. Ez viszont – normaszegők jelenléte esetén – az egzisztenciájukba kerülhet, hiszen, ha nincs biztosítva a „közrend” és más gátlástalanul versenghet, tönkremennek. Ezért fontos feladata a mindenkori államnak hatékonyan kiszűrni a normaszegőket, „dezertálókat” és hatékony igazságszolgáltatással kiszabni a jogos büntetéseket, és mindeközben fejleszteni az integritás szemléletet.

A sokszereplős játékelméleti helyzeteket látva különösen tanulságosnak, megszívlelendőnek tűnik Immanuel Kant kategorikus imperatívusza: „Cselekedj úgy, hogy cselekedeted maximája – a megfontolás, melynek alapján döntöttél – általánossá tehető legyen!”⁵⁷

A TFT stratégia kiállja a kanti kategorikus imperatívusz tesztjét, mindenki által következetesen ezt alkalmazva eljuthatnánk az egyéni és a közösségi érdek optimalizált egyensúlyi állapotához. A TFT tehát a kategorikus imperatívusz egy hétköznapi szinten is jól érthető és alkalmazható példája. Korábban is történtek már kísérletek a kategorikus imperatívusznak megfelelő viselkedések behatárolására kétszereplős játékelméleti helyzetekben.⁵⁸ A megoldás szempontjából fontos, hogy a résztvevők viselkedését nem egymenetes helyzetekben, az egyedi reakciók szintjén kell elemezni, hanem többmenetes helyzetben kibontakozó dinamikus interakciók során lehet játékelméletileg értelmezni a kategorikus imperatívuszt. Erre tett kísérletet Marosán György, aki kutatása során⁵⁹ kísérleti helyzetben a TFT stratégia

⁵⁷ KANT, Immanuel: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. Budapest. Gondolat. 1991

⁵⁸ ZALUSKI, Wojciech: *The Concept of Kantian Rationality and Game Theory*. In: Z. BANKOWSKI (ed.): *Epistemology and Ontology. IVR-Symposium Lund*. 2003. Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie - Beiheft, Franz Steiner Verlag. Stuttgart. 2005. pp. 185-195

⁵⁹ MAROSÁN György: *Az „arany szabályok” evolúciója*. In: Magyar Tudomány. 166. évfolyam. 12. szám. Budapest. 2006. 1489-1499. oldal

irányába ható spontán elmozdulást tapasztalt főiskolásoknál kétszereplős játékmenetek során, rámutatva ezen „arany szabály” és a kategorikus imperatívusz összezsengésére. Jelen kutatásom során annyiban terjesztettem ki ezen elgondolás érvényességét, hogy a TFT stratégia és a kategorikus imperatívusz illeszkedését társadalmi szinten közvetlenebbül értelmezhető, többmenetes, sokszereplős játékelméleti helyzetekben vizsgáltam.

A következő alfejezetben összefoglalom e fejezet tanulságait, és megvizsgálom, mi módon vonatkoztatható a fenti gondolatmenet a nemzetbiztonsági szolgálatok működésének gyakorlati aspektusaira.

2.3. RÉSZÖSSZEGZÉS

A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységének etikai megalapozása céljából olyan elméleti modellt kerestem, mely alkalmas lehet arra, hogy annak mentén erkölcsi szempontból megítélhetővé váljanak a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazásával kapcsolatos, állampolgárokat érintő jogkorlátozások.

A nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi funkciójának vizsgálata kapcsán – társadalmi szerződés alapján – az állampolgári jogok és kötelességek egyensúlyának biztosításában, a biztonság feltételeinek megteremtésében ismertem fel a rendvédelmi szervek fő feladatát. Megállapítottam, hogy a társadalmi fejlődésnek meghatározhatóak bizonyos alapirányai, melyek az állampolgárok személyes érettsége, illetve a demokrácia minél teljesebb megvalósulása felé mutatnak. Az együttműködés irányába mutató közmorál fenntartása, a társadalmi fejlődés szabad és befolyástól mentes kibontakozásának biztosítása érdekében a nemzetbiztonsági szolgálatok feladata azon egyének és csoportok kiszűrése, akik mások rovására, a közjót háttérbe szorítva kívánják önértéküket érvényesíteni. A közjót szolgáló, morálisan pozitív, helyes viselkedést – melyet a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységének a közszolgálaton belül elő kell segítenie – Immanuel Kant „kategorikus imperatívusként” megfogalmazott szabályával állítottam párhuzamba. A jobb értelmezhetőség érdekében Kant elvont fogalmát belehelyeztem a játékelmélet által leírt többmenetes, többszereplős döntési helyzetek játékstratégiáinak gyakorlatias keretébe. Megállapítottam, hogy létezik olyan hozzáállás, amely a közös haszon maximalizálását úgy teszi lehetővé, hogy közben senki érdekei sem sérülnek tartósan. Ennek lényege, hogy a konfliktusmezőben az adott fél mindig együttműködő stratégiával jelenik meg, ám abban

az esetben, ha a másik fél verseng, egy alkalommal visszabüntet, azaz egy alkalommal maga is versengő stratégiát alkalmaz, majd, ha eléri a kívánt eredményt és a másik fél jobb belátásra tér, rögtön újra visszaáll az alapértelmezett együttműködésre (Tit for Tat). Ezáltal elérhető, hogy a másik fél az operáns kondicionálás törvényeinél fogva⁶⁰ megtanulja, hogy saját versengő viselkedésének önmagára nézve is káros hatásai vannak, így neki is érdekesebb együttműködni. Ez az eljárás a gyakorlatban azt jelenti, hogy a másik féllel szemben a közös érdekek feltárására és következetes, de a másik fél érdekeit is figyelembe vevő, önérvényesítésre építő, partneri, asszertív kommunikációt kell folytatni, ami hosszú távon mindkét fél érdekeit egyformán kell, hogy szolgálja. Versengést, erőt, jogkorlátozást csak indokolt esetben, önvédő és nevelő jelleggel lehet és kell alkalmazni. Nem lehet cél a saját és a másik csoport erőforrás-különbségeinek növelése, mert a hatalomkoncentráció óhatatlanul frusztrációt, agressziót kelt az alulmaradt félben. Cél ugyanakkor a másik – esetlegesen nem együttműködő – fél nevelése, fejlesztése, hogy idővel számára is önálló belátáson alapuló, belső igényként és kvázi racionális kényszerként jelenjen meg a „minden eszes lény” számára világos megoldás, az együttműködő stratégia következetes alkalmazása, illetve elősegítése, mely a cselekedetek általános maximájává kell, hogy váljon. Ennek alapja és eredménye is a kölcsönös bizalom, melyet a mindenkor korrekt, asszertív hozzáállás kiszámítható alkalmazásával lehet kiépíteni, a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek használata vonatkozásában is.

A rendvédelmi szervek és a nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában ez praktikus annyit jelent, hogy az állampolgárok jogait nem lehet korlátozni egészen addig, míg fel nem merül a normaszegés megalapozott gyanúja, ez esetben viszont az állami erőszak monopólium felhatalmazása alapján minden jogi és szakmai eszközzel a jogellenes tevékenység felszámolására kell törekedni a társadalom és a közmóráról védelme érdekében. Amennyiben a bűnelkövető jogerős ítélet alapján lerótt adósságát a társadalom felé, újra tiszta lappal kezdhet, ugyanolyan jogok illetik meg, mint mindenki mást, egészen addig, amíg együttműködő stratégiát folytat. Így érvényesül a TFT stratégia az állam, mint az erőszak monopólium birtokosa részéről.

Az 1/a hipotézissel összhangban tehát megteremttem a nemzetbiztonsági etika deontologikus modelljét, amelyben a jelenleg elfogadott megközelítéssel szemben a

⁶⁰ Lásd: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 203-212. oldal

nemzetbiztonsági munka során előálló jogkorlátozást nem az elérendő cél, azaz az állam, a társadalom biztonsága mint következmény egyensúlyozza ki, hanem a kategorikus imperatívusz érvényesülése maga. A demokratikus társadalmak nemzetbiztonsági szolgálatai olyan feltételek megteremtéséhez és fenntartásához járulnak hozzá, amelyek nélkülözhetetlenek a demokrácia fenntartásához, önmaguk fennmaradásához. Ez a szemléleti keret lefedi azokat a hiátusokat, melyeket a konzekvencialista megközelítés nem képes etikai szempontból megnyugtató módon megválaszolni.

A fent leírtak alapján a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége demokratikus körülmények között akkor tekinthető etikusnak, ha ezen elvek alapján folyik, e cél kibontakozását szolgálja és nem igazolható, ha ettől eltérő, parciális érdekek szolgálatában áll. Hipotetikus szinten értelmezve a kérdést tehát legitim cél lehet a társadalom demokratikus működési rendje ellen fellépők nemzetbiztonsági kontrollja, de erkölcsileg nem védhető az, ha egy demokráciában a titkos információgyűjtés eszközeit és módszereit például az alábbiak szerint használják fel:

- jogszabályi kereteken kívüli dokumentálatlan eszközalkalmazás, szóbeli utasítás alapján;
- közérdek helyett magánérdeket szolgáló eszközalkalmazás;
- állampolgárok alapjogainak saját hatalom fenntartását célzó korlátozása;
- nem célszemélyekkel kapcsolatos készletező adatgyűjtés, a célhoz kötöttség alapelvét sértő szűrő-kutató munka;
- a megszerzett terhelő információk igazságszolgáltatás irányába való visszatar-tása, készletezése az érintettekre való nyomásgyakorlás, befolyásszerzés cél-jából;
- fiktív veszély alapján megindított eszközalkalmazás;
- az eszközalkalmazás idején a célszemély természetes életvitelének manipulá-lása provokációval.

A fejlett demokratikus országok államrendje a fent ismertetett alapelveket támogató értékrendet feltételez, a leírt törvényi garanciák is ez irányba mutatnak. Fontos azon-ban, hogy a deklarált értékek és a ténylegesen megnyilvánuló viselkedésmódok össz-

hangban álljanak egymással, máskülönben a társadalmat belső meghasonlás, érték-válság hatja át, a demokrácia egésze válik hiteltelenné. Ezzel összhangban fontos, hogy az önmagukat demokratikusnak valló országok lehetőleg ne törekedjenek direkt módon gazdasági és katonai potenciáljuk aránytalan felfejlesztésére más kultúrák, régiók, országok rovására, illetve ne hagyják figyelmen kívül más régiók problémáit, nehézségeit, érdekeit, azaz a globális, nemzetközi gazdasági térben ne alapértelmezetten versengő, rövidtávon felhalmozandó nyereségre törekvő, másokat tudatosan kedvezőtlenebb pozícióba taszító stratégiával szálljanak játékba. Mindezek a viselkedésformák, illetve az ezeket kiszolgáló nemzetbiztonsági tevékenységek etikai szempontból ugyanis nehezen védhetőek, nem állnak összhangban a demokrácia szellemével és negatív módon vissza is hatnak az adott társadalmak (kultúrák) belső viszonyaira is.

A globalizáció révén egyre inkább függ egymástól ez egyes nemzetek, régiók jóléte, így tudatosítani kell, hogy a hagyományos, etnocentrikus viszonyulásmódok helyett egyetlen zárt rendszerben gondolkodva kell kultúrától, nemzetiségtől függetlenül a közös érdekeket előmozdítani, adott esetben háttérbe helyezve saját rövidtávú szempontjainkat. Amennyiben a fejlett demokráciák ennek a globális szintű közjónak az érdekeit szolgálják, és a nemzetbiztonsági szolgálatoknak kizárólag e célok eléréséhez kapcsolódó feladatokat delegálnak, akkor az etikus működés záloga elsősorban abban rejlik, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok ne térjenek el a társadalmi felhatalmazásuknak megfelelő, „rendeltetészerű” működésüktől. Ebben az esetben az integritásmenedzsment rendszerek kiépítése és szakszerű működtetése révén lesz elérhető, hogy a helyes törvények érvényre jussanak, és attól ne lehessen egyéni vagy szervezeti szintű megtévelyedések, illetve tévedések révén eltérni. Az integritásmenedzsment rendszerek – ahogy azt az 5.2 fejezetben is látni fogjuk – hosszú távon biztosítják a nemzetbiztonsági tevékenységet folytatók etikai képzését, érzékenyítését, a helyes szervezeti működésmódok kialakítását, fenntartását és ellenőrzését, illetve az ettől való eltérések detektálását és korrekcióját. Az integritás szemlélet biztosíthatja, hogy a kanti értékek belső szükségszerűségként, igényként, vezérlőelvként legyenek jelen a nemzetbiztonsági tevékenységet folytató munkatársak mindennapjaiban is.

Az ebben a fejezetben ismertetett filozófiai megközelítés jelentősége abban áll, hogy új értékdimenziót ad, segít felismerni a nemzetbiztonsági szolgálatok végső rendelte-

tését a társadalmon belül. Ennek ismerete, illetve az abból levezetett etikai keret fogódzókat adhat a nemzetbiztonsági feladatokban résztvevő munkatársaknak ahhoz, hogy erkölcsi jellegű kételyeiket kezelni tudják, büszkén vállalhassák a civil élet megítélése szerint negatív színezetű tevékenységek mindennapi ellátását is. A gyakorlati életben azonban csak akkor lehet részletekbe menően segíteni munkatársainknak, ha megismerjük azokat a lelki folyamatokat, melyek az erkölcsileg telített helyzetek kezelése során lezajlanak az emberben. Az itt leírt elvek gyakorlati megvalósulására ugyanis egy sor lélektani folyamat van kihatással. A következő fejezetben ezért részletesen áttekintem mindazokat a pszichológiai jelenségeket, melyek kihatnak morális ítéleteinkre és erkölcsös cselekedetekhez vezetnek.

3. AZ ETIKA SAROKPONTJAI A PSZICHOLÓGIA SZEMSZÖGÉBŐL

Az etika normatív megközelítést képvisel, nem a cselekedet tényállását, hanem az értékét illeti. Nem elsősorban leírja az emberi viselkedést, hanem azt vizsgálja, milyennek kellene lennie ideális esetben.⁶¹ A pszichológia ezzel szemben tisztán leíró szemléletet alkalmaz, ám az adaptív, alkalmazkodást elősegítő, érett megoldások feltérképezése révén mégis alkalmas lehet arra, hogy a helyes viselkedésre nézve irányt mutasson, hiszen szinte minden pszichológiai kutatás kijelöli azokat a végpontokat az emberi viselkedésben, hozzáállásban, amelyek társadalmilag kívánatosak, hasznosak, érettek. Az erkölcs az emberek közötti relációkban megjelenő viselkedések, választások, döntések formájában bontakozik ki, így a pszichológia eredményei képesek hozzájárulni a kérdéskör megértéséhez.

E fejezetben megvizsgálom a nemzetbiztonsági etika legfontosabb lélektani vonatkozásait, áttekintem azokat az általános pszichológiai, majd specifikus, kifejezetten morálpszichológiai kutatásokat, melyek közelebb vihetnek az erkölcsi viszonyulásmódok fejlesztésének gyakorlati megvalósításához. A vizsgált szervezet jellemzői miatt kitérek a hierarchikus szervezetek belső kapcsolatrendszerének azon vonatkozásaira, melyek kihatással lehetnek az állomány erkölcsi nivójára, különös tekintettel a tekintélyelvűség megnyilvánulásaira és lélektani következményeire, valamint a partneri kommunikáció lehetőségeire, erkölcsi potenciált növelő hatásaira.

3.1. AZ ETIKUS MAGATARTÁS PSZICHOLÓGIAI ÉRTELMEZÉSE

3.1.1. ERKÖLCSI ÍTÉLET ATTITŰDKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE

Az attitűd mint fogalom *értelmi* (tudáselemek az attitűd tárgyáról), *érzelmi* (érzések azzal kapcsolatban) és *viselkedési* komponensből (vele kapcsolatos akcióink, reakcióink) épül fel. Az egyén igyekszik attitűdjeiből többé-kevésbé koherens

⁶¹ Révai Nagy Lexikona, 6. kötet: „*Erkölcstan*” szócikk. Budapest. Szépirodalmi és Babits Könyvkiadó. 1991. 649. oldal

rendszert felépíteni, viszonyulásmódjainak ezen aspektusait összhangba hozni.⁶² Kérdés, hogy az erkölcsi ítéletek értelmezhetőek-e az attitűdfogalom keretein belül.

Az erkölcsi ítéletek a minket körülvevő emberi közösség normáival való azonosulás bázisán alakulnak ki. A magatartás mögött meghúzódó viselkedési szándék, majd a megvalósított viselkedés felfogható egy választásként. Az egyén szocializációja során, modelltanulás útján kvázi készen kapott helyzetmegoldási viselkedéskészlete, majd később az élettapasztalatai során absztrahált, erkölcsi helyzetekkel kapcsolatos mentális modelljei, sémái közül választ ki olyat, ami adott helyzetben összeegyeztethető az én-képével. A viselkedés etikai tartalma tehát az információfeldolgozás kognitív folyamatai mellett – a szelf-konceptió érintettségénél fogva – érzelmileg is erősen átitatott. Az erkölcsi ítéletek így akár az attitűdfogalom keretein belül is értelmezhetőek. Rendelkezünk bizonyos *ismeretekkel* arról, hogy adott helyzetben mit lenne helyes és mit lenne helytelen tenni, ezekkel az erkölcsi normákkal szemben *érzelmi viszonyulást* alakítunk ki, és mindez természetesen végső *viselkedésünk* szintjén is megjelenik majd valamilyen módon.

Az attitűdök ismérvei tehát vonatkoztathatóak az erkölcsi ítéleteinkre is. A szocializáció során átvett attitűdök révén hatékonyan igazodunk a társadalmi közeghez, melyben élünk, általuk fejezzük ki identitásunk gerincét adó értékeinket, ezek szabályozzák a külvilággal, például a közszolgálati munkánkkal kapcsolatos viszonyulásainkat. Az attitűdök koherens egészzé szervezik tudásunkat és az érzelmi komponens révén a személyiségünkbe integrálják azt. Erőteljes igény él bennünk attitűdjeink és cselekedeteink összhangjára, melynek megbomlása kellemetlen, így helyreállító lépésekre késztet minket. Ha például egy adott cselekedetünk nem áll összhangban erkölcsi ítéleteinkkel, vagy égető büntudatot és szégyent élünk át, vagy meggyőzzük magunkat, hogy tulajdonképpen helyesen cselekedtünk. Ilyenkor a viselkedéshez igazítjuk a kognitív és az emocionális komponenset. Ez a jelenség a kognitív disszonancia redukció,⁶³ ami erősen ronthatja az erkölcsi ítéletek minőségét.

Az erkölcsi ítéleteket attitűdként értelmezve az attitűdkutatás által felhalmozott eredményeket átvethetjük az etika kutatásába, az attitűdváltoztatás, befolyásolás és

⁶² ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 522-525. oldal

⁶³ ARONSON, Elliot, TRAVIS, Carol: *Történekek hibák (de nem én tehetek róluk) – Az önigazolás lélektana*. Budapest. Ab Ovo. 2009. 20-43. oldal

meggyőzés témaköreinek szakirodalom által leírt fogásait alkalmazhatjuk az erkölcsi ítéletek fejlesztése során is.

A következő alfejezetben egy gyakorlati szempontból igen fontos – az attitűdökhöz kapcsolódó – témakört mutatok be, ami megfelelő tudatosság hiányában képes jelentősen lerontani a morális viselkedés színvonalát.

3.1.1.1. A morális önfelmentés fogásai

A „morális cselekvő” arra törekszik, hogy cselekedetei összhangban álljanak a közösség normáival, és egyéni meggyőződéseivel is. A szabályok interiorizálása, önszabályozás, önreflexió révén a saját viselkedésünket – a körülmények figyelembevételével – folyamatosan értékeljük, minek során célunk az ön-érték érzet, az önbecsülés fenntartása. Ha valamiért mégis erkölcsileg elítélendő cselekedetekbe csúszunk bele, ön-büntető szankciók lépnek életbe (lelkiismeret-furdalás, ön-érték érzet csökkenése, rossz hangulat, stressz satöbbi). Ezek enyhítése érdekében egy sor olyan kognitív folyamat indulhat be, ami segít erkölcsileg elhatárolódni a tetteinktől. Az alábbiakban ezeket foglaljuk össze a Stanford egyetem kiváló pszichológusa, Albert Bandura összefoglalója alapján.⁶⁴

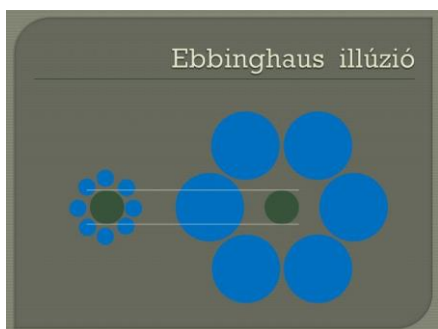
A morális önfelmentés a kognitív disszonancia redukció eszköztárát vonultatja fel. Alaplogikája az, hogy az erkölcsi normák adott közegben viszonylag stabilak, ezért elsősorban a körülmények mérlegelése során lehet csalni az erkölcsi elhatárolódás során. A folyamatban az első kikezdhető logikai lépés maga a cselekvő és a tett, a második lépcső a tett hátrányos hatása, a harmadik pedig maga a sérelem elszenvedője, az áldozat. Ezen a három ponton lehet úgy értékelni az információkat, hogy eljuthassunk a morális önfelmentésig.

A tett, amit már megtettek, nem változtatható meg. De utólag át lehet címkézni, kognitív szinten újra lehet értelmezni azt. Ennek egyik módszere a morális igazolás, amikor a morális ágens utólagos racionalizáció során megmagyarázza, hogy tulajdonképpen miért volt helyes a cselekedete. A másik módszer az önfelmentő összehasonlítás más tettekkel. A morális ágens keres egy olyan példát a múltban, amit más tett, ami sokkal súlyosabb volt, mint az ő tette, és azzal összehasonlítva az ő tette már

⁶⁴ BANDURA, A.: *Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities*. In: *Personality and Social Psychology Review*. 1999. [Special Issue on Evil and Violence]. 3. pp. 193-209

sokkal enyhébben ítélné. Minél nagyobb bünt sikerül találni a múltban, annál kisebbnek tűnik a saját bűn.

Jól illusztrálja ezt a problémát Ebbinghaus klasszikus vizuális illúziója (2. ábra), ahol az egyforma méretű körök nagyságát eltérőnek észleljük a környezetében lévő körök függvényében. Az észlelési folyamat morális kihágások esetében is hasonló.



2. ábra⁶⁵

A módszer akkor működik a legjobban, ha sikerül igazolni, hogy a normasértéstől mentes módszert már kipróbálta a morális cselekvő és az hatástalan volt, kudarcot vallott. Ezután erősen torzított, fiktív inputok alapján költség-haszon elemzést végez a morális önfelmentő és bebizonyítja magának és a hallgatóságának, hogy az erkölcs-telen tett (például emberi jogok korlátozása, erőszak alkalmazása) révén tulajdonképpen hosszú távon sokkal több erkölcstelenséget lehet megakadályozni. Ehhez szükséges a jelenlegi helyzet eszkalatív projekciója, azaz előre kell vetíteni, hogy a másik fél a dolgok elfajulásában érdekelt, így meg kell fékezni, miközben a saját felelősség ebben az eszkalációban nem tudatosul. A nemzetbiztonsági munkára vetítve: a pontos hírszerzés és az elfogulatlan elemző munka elejét veheti ezeknek.

A tettek átcímkezésének harmadik módszere az eufemizmus, azaz a finomkodó megfogalmazás. A nyelvi kód hat a gondolkodásra. Egyes szavak erőteljes érzelmet mozgósítanak, más, semleges megfogalmazások pedig segítenek csökkenteni az érzelmi töltetet. Ezt segíti például az alanyt nélkülöző megfogalmazás passzív mód alkalmazása, illetve főnevesítő nyelvtani szerkezetek révén.

A következő lépés a tettek által keltett hátrányos hatások átértékelése. Ennek egyik módja az elkövető által tett hozzájárulás minimalizált értelmezése, a másik pedig a következmények akcióhoz köthetőségének csökkentése. Az előbbinek egy tipikus

⁶⁵ Forrás: <http://www.slideserve.com/guido/vizu-lis-ill-zi-k-bmete471013>, letöltés dátuma: 2017. 04. 23.

példája a „parancsra tettem”, „nem én vagyok a felelős, ha én nem teszem meg, megteszi más”.

A valóságban kevés hatalom vállalja nyíltan a felbujtás felelősségét, sokkal inkább indirekt módon próbálják elérni, hogy a beosztott megtegye a csoport érdekeit szolgáló nemtelen cselekedetet.⁶⁶ Bevett módszer lehet ehhez például a bűnbakképzés, kultúra szintű gyűlöletkeltés és fanatizálás, miáltal külön utasítás nélkül is az elvárások szerint cselekszenek az elkövetők. Ugyancsak a felelősség összekuszálását szolgálja a csoportban elkövetett tett, ahol nem köthető egyértelműen személyhez egy-egy cselekedet. Példa erre az a kivégzőosztagoknál bevett szokás, hogy az egyik véletlenszerűen kiválasztott fegyverbe vaktöltényt töltenek, miáltal minden tag gondolhatja, hogy ő nem ölt. Az is bevett megoldás a személyes felelősség elcsalására, ha a nemtelen cselekedetet több kis, önmagában ártalmatlan részletre osztják. Önmagában egyik sem okoz kárt, így nem kelt büntudatot, összességében azonban tragikus végkimenetelt eredményeznek ezek a mozzanatok, amit egyik végrehajtó sem lát át. Ha rutinná válnak ezek a mozzanatok, mindenki a legnagyobb jó szándékkal igyekszik „jól” végezni a feladatát.

A tettek által keltett hátrányos hatások átértékelésének másik mozzanata a következmények figyelmen kívül hagyása, vagy alulbecslése, ami segít kiiktatni az öncenzor funkciókat. A távoli, időben később bekövetkező károkozás például ilyen folyamatokat indít be. Az egyik példa a katonai akciók végrehajtása drónok felhasználásával, ahol az irányító személyzet távol van a bevetés helyszínétől és csak monitoron keresztül kap visszajelzést a feladat végrehajtásról. Külön hatékony lelkiismeret-kiiktató megoldás az utasítási lánc, ahol a parancs kiadásától a végrehajtásig több áttétel is van.

A gondolatsor utolsó eleme az áldozatok dehumanizálása. Sokkal nehezebb személyes kontaktus árán ártani valakinek, mint személytelenül. A hasonló, az ismerős, akivel tudunk azonosulni, magasabb szintű empátiát vált ki, ezért nehezebb szembenézni vele és a neki okozott kárral. Kézenfekvő megoldás tehát személytelen, lealacsonyító kategóriákkal címkézni az áldozatot, nem személy, hanem csoport hovatartozás szintjén beazonosítani, sztereotípiák mentén tekinteni rá (például bőrszín, etni-

⁶⁶ Bővebben: JÁVOR István: *A politikai korrupció szervezeti struktúrája: Egy lehetséges szervezetszociológiai modell.* In: *Társadalomkutatás* 26 (2008) 3. 11–38. oldal. DOI: 10.1556/Társkut.26.2008.1.3

kum, vallás satöbbi alapján). Ha az alkalmazott büntető stratégia nem eredményes velük szemben, ha nem sikerül megtörni őket, a keletkező frusztráció és abból fakadó agresszió miatt még nagyobb embertelenségek elkövetésére is feljogosítva érzi magát az elkövető. Ehhez adódik, hogy mikor már megtörtént a károkozás, az elkövető magát az áldozatot hibáztatja, mert úgy ítéli, az áldozat kényszerítette rá, hogy megtegye, amit tett, védekezésből. Mivel mindkét fél így észleli egymással kapcsolatban, ez az eszkaláció logikája.

A morális én-felmentés könnyebben valósul meg, ha először kis, majd mikor az már megszokottá válik, egyre nagyobb kihágásokat követ el a cselekvő. Az aktuális társadalmi folyamatok sem kedveznek annak, hogy kivédjük a morális elhatárolódást, mivel a bürokrácia, az automatizálás, urbanizáció, virtuális közösségek, mobilitás mind a személytelenség irányába mutatnak. A demokratikus berendezkedés kritikus gondolkodása ugyanakkor segít a tudatos önreflexiónak.

Simon Moss kimerítő összefoglalást ad azokról a kutatásokról, melyek a morális önfelmentés mértékét meghatározó tényezőket vizsgálják.⁶⁷ Egy általa idézett vizsgálatban számos személyiségjellemzővel vetették össze a morális önfelmentésre való hajlamot.⁶⁸ Az empátia és a belső kontroll attitűd egyaránt csökkentették a morális önfelmentésre való hajlamot, míg a cinizmus, külső kontroll attitűd (a szerencse sorsformáló erejében való hit) növelték azt, ahogy az is, ha valaki általában megbízhatatlannak tartja az embereket, ugyanis ez kedvez az áldozatok dehumanizálásának. Egy másik kutatás a vezetői én-hatékonyságot (szervező, koordináló, motiváló készség) találta védőfaktornak.⁶⁹ A kötődési stílus szerepét vizsgálva elmondható, hogy a támogató, megbízható társakkal körülvett biztonságosan kötődők kevésbé hajlamosak önfelmentésre, mint az elutasításhoz szokott bizonytalanul, illetve ambivalensen kötődők, akik sokkal inkább fenyegetőnek észlelik a helyzeteket, így jobban rá vannak szorulva a belső megerősítésekre, amit morális önfelmentéssel érhetnek el.⁷⁰ Ideológiai szinten a szélső jobboldali tekintélyelvű, szociális dominancia orientált, társa-

⁶⁷ <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=390> , letöltés dátuma: 2017.04.28.

⁶⁸ DETERT, J. R., TREVINO, L. K.: *Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*. In: Journal of Applied Psychology. 2008. 93, pp. 374-391

⁶⁹ HINRICHS, K. T., WANG, L., HINRICHS, A. T., ROMERO, E. J.: *Moral Disengagement Through Displacement of Responsibility: The Role of Leadership Beliefs*. In: Journal of Applied Social Psychology. 2012. 42, pp. 62-80

⁷⁰ CHUGH, D., KERN, M. C., ZHU, Z., LEE, S.: *Withstanding Moral Disengagement: Attachment security as an Ethical Intervention*. In: Journal of Experimental Social Psychology. 2013. 51, pp. 88-93

dalmi hierarchiát éltető, bizonyos társadalmi csoportok alsóbbrendűségét hangoztató vizsgálati személyek vélik inkább úgy, hogy a világ veszélyes, az agresszió, háború jogos önvédelem, és ugyanez a csoport hajlamos inkább kísérleti helyzetben a morális önfelmentésre utaló kijelentésekkel egyetérteni.⁷¹ Egy másik kutatás feltárta, hogy a saját csoporthoz való erős kötődés önmagában nem, a saját csoport felmagasztalása ugyanakkor növelte a morális önfelmentés hatását iraki börtönben folyó, foglyokkal szembeni atrocitásokról szóló hírek elemzése kapcsán.⁷²

Egy longitudinális vizsgálat 15 éven át követte nyomon anyák és gyermekeik kapcsolatát és egyéb jellemzőiket, összevetve azokat a morális önfelmentés és az agresszív viselkedés megjelenésével.⁷³ Az alacsony szocio-ökonomiai státuszú⁷⁴ családokban, ha erős volt a büntetésre való hajlam, az ellenséges, elítélő, kritikus attitűd a szülő részéről, fokozottan jelentkeztek a gyermeknél a morális önfelmentés fent részletezett hatásmechanizmusai, az antiszociális viselkedés és az agresszió a társas kapcsolatokban. Az elemzés szerint a háttérben a rossz minták mellett az empátia alacsonyabb szintje húzódozott meg, hiszen a pusztán túlélés érdekében minden eszközt bevetve biztosítani kell a megélhetést.

Az empátia szerepét és különböző értelmezéseit vizsgálta az a kísérlet, melyben a résztvevőknek egy élvezetes, jutalommal járó és egy nem élvezetes, jutalommal nem járó feladatra kellett beosztani önmagukat és társaikat.⁷⁵ A kísérleti személyek a „gondolja át, hogyan érezné magát a másik fél helyzetében” instrukcióra mérsékelt, a „másik fél hogyan érezhette magát abban a helyzetben” felvetésre azonban jelentős empátianövekedéssel reagáltak. Az első megfogalmazásban a másik fél nincs jelen, csak az Ego egy fiktív vetülete jelenik meg, így az önérdék elsődleges maradt a fel-

⁷¹ JACKSON, L. E., GAERTNER, L.: *Mechanisms of Moral Disengagement and Their Differential Use by Right-wing Authoritarianism and Social Dominance Orientation in Support of War*. In: *Aggressive Behavior*, 2010. 36, pp. 238-250

⁷² LEIDNER, B., CASTANO, E., ZAISER, E., GINER-SOROLLA, R.: *Ingroup Glorification, Moral Disengagement, and Justice in the Context of Collective Violence*. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2010. 36, pp. 1115-1129

⁷³ HYDE, L. W., SHAW, D. S., MOILANEN, K. L.: *Developmental Precursors of Moral Disengagement and the Role of Moral Disengagement in the Development of Antisocial Behaviour*. In: *Journal of Abnormal Child Psychology*. 2010. 38, pp. 197-209

⁷⁴ A lakókörnyezet jövedelme, munkanélküliségi rátája, iskolázottsága alapján megállapított mutató.

⁷⁵ BATSON, C. D., LISHNER, D. A., CARPENTER, A., DULIN, L., HARJUSOLA-WEBB, S., STOCKS, E. L., et al.: *" . . . as you would have them do unto you": Does Imagining Yourself in the Other's Place Stimulate Moral Action?* In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2010. 29, pp. 1190-1201

adatkiosztások során. A valódi együttérzés, a másik fél érzéseinek átélése (második instrukció) azonban csökkentette a morális önfelmentés lehetőségeit. Ennek az empátia összehangolódásnak az élettani alapját az úgynevezett „tükör neuronok” adhatják: ha egy másik ember viselkedését megfigyelőként követjük saját idegrendszerünk megfelelő idegsejtjei is analóg aktivitást mutatnak, megteremtve ezzel a beleérző képesség, így a moralitás alapjait.⁷⁶

Az önzetlenség gesztusa azonban önmagában is morális önfelmentés eszköze lehet. Egy vizsgálatban⁷⁷ kísérleti személyeknek lehetőségük nyílt a csalásra. Az eredmények szerint a résztvevők, ha egyedül zsebelhették be a díjat, nem nagyon csaltak. Ha viszont úgy informálták őket, hogy megoldásonként egy dollárt ők, egy dollárt pedig egy másik személy kap meg, szignifikánsan nőtt a csalási arány. Ha mind a két dollárt a másik személy kapta meg, ugyancsak nem csaltak sokat. Ha a másik személyt, aki anyagi támogatást kaphatott a csalás révén, előítéletes, becsstelen emberként jellemezték, a kísérleti személyek nem sodródtak bele a csalásba, mert egy ilyen ember támogatása nem szolgáltatott kellő erkölcsi alapot e cselekedethez. A csaláshoz tehát egyéni érdek, és az önfelmentés lehetősége egyaránt szükséges. Ez a logikai séma tipikusan a jó ügy érdekében elkövetett erkölcstelen tettekre illik, ahol az önfelmentés alapja az, hogy arra a jóra fókuszáljuk figyelmünket, ami helytelen cselekedeteink eredményeképpen előáll. Példa lehet erre az adócsalók és spekulánsok karitatív tevékenysége.

3.1.2. ERKÖLCSI ÍTÉLET MEGHOZATALA MINT INFORMÁCIÓFELDOLGOZÁSI FOLYAMAT

A kognitív pszichológia szerint az emberi értelem alapvetően információfeldolgozási folyamatok összességén alapul. Ezek során a környezetből érkező input információkkal végzett műveletek eredményeképpen outputként adunk viselkedéses választ.⁷⁸ A környezetünkben megjelenő információkat figyelmi, érzékelési, észlelési, gondolkodási, emlékezési folyamatokon keresztül dolgozzuk fel, a pontos valóságészlelés azonban igen sérülékeny folyamat, számos kognitív és érzelmi-

⁷⁶ BAUER, Joachim: *Miért érzem azt, amit Te?* Budapest. Ursus Libris. 2010

⁷⁷ WILTERMUTH, S. S.: *Cheating More When the Spoils are Split*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 115. 2011. pp. 157-168

⁷⁸ ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 21-22. oldal

motivációs jelenség torzítja.⁷⁹ Az információfeldolgozási folyamat tipikus buktatói – hasonlóan más tárgykörökhöz – az erkölcsi ítéletek meghozatalát is nehezítik. Morális szempontból is fontos tehát megismerni és tudatosan kontrollálni ezeket, különösen napjainkban, mikor az információs boom egyre nagyobb terhet ró ránk.

A probléma alapvető forrása az, hogy a figyelmi működésünk és rövid távú munkamemóriánk csak korlátozott számú ingert képes kiemelni a teljes valóságból, márpedig az erkölcsi ítélet szempontjából nem mindegy, hogy mely tényeket emeljük ki és hogyan értelmezzük azokat. A megoldás érdekében az evolúció során az emberi információfeldolgozás olyan irányban mozdult el, ami az idegrendszerünkben tapasztalatok során kialakuló belső reprezentációkkal, úgynevezett kognitív sémákkal végzett mentális műveleteken alapszik. Ilyen belső reprezentációkat erkölcsileg telített helyzetekről is kialakítunk.

Sémáink meghatározzák az egész információfeldolgozási folyamatot.⁸⁰ A „hiszem, ha látom” elv helyett a valóságban gyakran a „látom, ha hiszem” elv érvényesül. Nehéz tehát olyan információkat észlelni, amelyek vonatkozásában nem rendelkezünk sémákkal. A világhoz való alkalmazkodásunk sikerét az határozza meg, hogy idegrendszerünk pontosan észlelt ingerek alapján, a világról alkotott pontos belső reprezentációból, mentális modellből, kognitív sémából, azaz helytálló előfeltevésekből kiindulva helyes logikai következtetések felhasználásával dolgozza-e fel a beérkező információkat. Általánosságban elmondható, hogy minél több, pontosabb és kidolgozottabb sémája van az egyénnek egy adott területről (például integritást veszélyeztető, erkölcsi szempontból releváns helyzetek), annál sikeresebben képes kezelni azt.⁸¹ A kognitív sémák dinamikus egységek, változnak és hatnak egymásra, igyekeznek koherens rendszerré szerveződni, befolyásolják az információfeldolgozási folyamat egészét.⁸² Olyannyira, hogy a szelektív észlelés és a konstruktív emlékezet révén képesek vagyunk magunkban a valóságot is erősen elferdíteni.

A sémák rögtön az információfeldolgozási folyamat elején meghatározzák, mit

⁷⁹ FORGÁCS J. P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest. Kairosz. 1996

⁸⁰ MÉRŐ László: *Észjárások*. Budapest. Tericum. 1997

⁸¹ MÉRŐ László: *Észjárások – Remix*. Budapest. Tercium Kiadó. 2008. 151-166. oldal

⁸² ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 243-246. oldal

szűrünk ki a ránk zúduló információáradatból: a rendelkezésre álló sémáinkkal összevágó információkat nagyobb eséllyel észleljük, mint az azoknak ellentmondóakat, észlelési folyamataink tehát szelektíven működnek, igyekeznek fenntartani sémáink koherenciáját (elfogultság, előítélet). Ugyanezen okból sémáink emlékezeti folyamatainkat is képesek eltorzítani. Amennyiben egy múltban lejajlott esemény részleteit nem tudjuk pontosan felidézni, hasonló helyzetekhez kapcsolódó, korábbi mentális modelljeink alapján építjük fel emlékképeinket, ezek alapján pótoljuk ki a hiányzó részleteket. Ha tehát egy séma tévesen rögzül a fejünkben vagy túlhaladottá válik, az rossz irányba viheti, megkötheti a gondolkodásunkat.

Benjamin Lee Whorf nyelvi relativitás elmélete⁸³ szerint a nyelv – mint kognitív sémák gyűjteménye – már maga is erősen meghatározza, milyen dimenziókban észleljük a valóságot, milyen kategóriákban gondolkodunk. Mivel a tudatos gondolkodás kódrendszere verbális, a használt nyelv struktúrája és a szókincs behatárolja a valóság leképzésének lehetőségeit. Egy-egy témakörrel (például erkölcs, integritás) kapcsolatosan a főbb fogalmak, a szakzsargon elsajátítása, azaz a nyelvi kód differenciálása a tudás fejlődésének fontos velejárója, hiszen a sémakészlet elsajátításának köszönhetően gazdaságosabbá, tömörebbé, pontosabbá, differenciáltabbá válik a kérdéskörrel való gondolkodás, problémaészlelés.

Ez a rendkívül energiatakarékos sémás információfeldolgozás és a hozzá kapcsolódó heurisztikus döntési mechanizmusok sajnos nem könnyítik meg az igazságos, helyes erkölcsi ítéletek meghozatalát, noha kialakulásuk nyilvánvalóan a túlélésünket szolgálta az evolúció során. A kérdéskörre alkalmazható a híres Pareto-elv,⁸⁴ miszerint 20% energia befektetés árán 80%-os pontosságú ítéletet hozunk, a további 20% pontosság eléréséhez pedig még további 80% energiát kellene befektetnünk. A legtöbb hétköznapi élethelyzetben ez egyszerűen nem fér bele az időbe. A helyes erkölcsi ítéletekhez pontos, működőképes erkölcsi sémákra és kellő időre van szükségünk.

Az információfeldolgozási torzításokon kívül számos érzelmi-motivációs torzítás is nehezíti a helyes ítéletek kialakítását. Elfogultság, személyes érintettség, vágyak,

⁸³ EYSENCK, M. W., KEANE, M. T.: *Kognitív pszichológia. Hallgatói kézikönyv*. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó. 1997. 378-380. oldal

⁸⁴ Bővebben: KOCH, Richard: *A 80/20 elv – A titok, hogyan érjünk el többet kevesebbrel?* Budapest. Trivium Kiadó. 2016

hiányállapotok, az attitűdtárgyhoz kapcsolódó pozitív, vagy negatív érzelmek és az általános alaphangulat is erősen befolyásolják döntéseinket.⁸⁵

3.1.3. ERKÖLCSI ÍTÉLETHOZATAL KOMPETENCIAKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE

A jogalkotók törekvése, hogy minden előforduló élethelyzetre nézve konkrét, egységesen értelmezhető útmutatást adjanak, ez azonban nem lehetséges. A jogalkotó által megalkotott absztrakciók, a jogi normák nem fedhetik le a való világ helyzeteinek végtelen sokszínűségét, hiszen az átláthatatlan mennyiségű és komplexitású szabályozást eredményezne.⁸⁶ Még ha ez lehetséges lenne is, bizonyos műveleti helyzetekben magas stressz szint mellett kell döntenie olyan kérésekben, melyek még hosszas, higgadt jogi elemzést követően is vita tárgyát képezhetik. Ilyen esetekben az a kérdés, hogy a végrehajtó állomány felvetődő munkafadatai során észleli-e egyáltalán a jogi kétértelműséget, az erkölcsi érzéke fékezi-e annyira, hogy az automatikus végrehajtás helyett állásfoglalást kérjen munkatársaitól, feletteseitől. Mindez megkövetel egyfajta felkészültséget, a jogi-, etikai ismeretek gyakorlati alkalmazásának képességét.

„Kompetencián egy személy alapvető, meghatározó jellemzőit értjük, amelyek okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”⁸⁷ Álláspontom szerint e definíció alapján az erkölcsileg helyes ítéletek meghozatalának és végrehajtásának képességét tekinthetjük kompetenciának, mely fejleszthető.

Fiedler és Garcia kognitív erőforrás elmélete⁸⁸ 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

⁸⁵ ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Százdvég. 1995. 323-324. oldal

⁸⁶ SÓTI Kálmán: *Általános jogelméleti és közjogi ismeretek*. In: KINCSES Ildikó (Szerk.): *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek* I. kötet. I fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2012. 9-45. oldal

⁸⁷ MOHÁCSI Gabriella: *Kompetencia modell nemzetközi környezetben. 1-2. rész*. In: *Humánpolitikai Szemle*. 1996. 11-12. szám. 3-11 és 3-15. oldal

⁸⁸ Idézi: WARR, Peter (ed.): *Psychology at Work*. 4th ed. Ch. 9: Leadership and Management. Penguin Books. 1996. pp. 254-279

morális ítéletek meghozatalának képessége készségszinten begyakorolt folyamat és belülről fakadó igény. 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 az erkölcsileg helyes megoldást hozza. A tudásanyag integrálása a személyiséggel a *készségszintű* tudás jellemzője, amikor már viszonylag gördülékenyen történik a helyes választás, alacsony energia befektetés mellett.⁸⁹ A kompetenciafejlesztés eredményeképpen tehát arra kell törekednünk, hogy készség szinten folyjon a jogi- és etikai ismeretek alkalmazása a műveleti helyzetekben.

3.2. AZ ERKÖLCSI ÍTÉLETTŐL AZ ETIKUS VISELKEDÉSIG: A MORÁLPSZICHOLÓGIA EREDMÉNYEI

Ebben az alfejezetben áttekintem a nemzetközi morálpszichológiai kutatások főbb irányait és eredményeit, melyek tovább bővítik a morális viselkedés általános pszichológiai kutatásokon alapuló értelmezésének lehetőségeit.

3.2.1. SZEMÉLYISÉGJEGYEK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN

A kezdeti morálpszichológiai kutatások egyik fontos kérdése az, hogy létezik-e olyan, hogy morális karakter, erkölcsös személyiség. Ha ugyanis létezik, annak lehetnek jól körülírható, tudományosan feltárható jellegzetességei, melyek mentén meg lehet határozni a fő kritériumokat a felvételi alkalmassági eljárások, illetve a lényeges fejlesztési irányokat a képzések során.

Hétköznapi, szubjektív tapasztalatainkkal összevág az a tudományos feltevés, hogy az emberek adott kultúrán belül összehasonlíthatóak, és egymáshoz képest sorba rendezhetőek moralitásuk színvonala szerint, azaz a moralitás a személyiség egy fontos vonása, karakter sajátosság. Hétköznapi terminológiával élve vannak becsületes és kevésbé becsületes emberek, és a nemzetbiztonsági tevékenységbe a minél magasabb szintű ethosszal rendelkezőket kell bevonni.

A felvetés tudományos igényű vizsgálata során azonban egy sor nehézségbe ütközünk. Az erkölcsösség egy különálló személyiségvonás, vagy a személyiségvonások egy meghatározott körének összessége? Ha összetett fogalom, mikből épül fel (pél-

⁸⁹ BARTHA Lajos: *Pszichológia*. Budapest. Műegyetemi Kiadó. 1997. 158-163. oldal

dául: hűség, igazmondás, önzetlenség)? Ezek a tényezők együtt járnak-e, és – állandó irányító pszichikus erőként, melyek meghatározzák az egyén jellemző akcióit és reakcióit – következetesen jelentkeznek-e minden helyzetben?

Fleeson és munkatársai 2014-ben publikált tanulmányukban⁹⁰ áttekintik a témakör szakirodalmát, és kísérletet tesznek a személyiségközpontú megközelítés korszerű újraértelmezésére, miszerint a lényeg az, hogy itt nem a viselkedésen, hanem az egyén olyan jellegzetes gondolatainak, érzelmeinek, motivációinak vizsgálatán van a hangsúly, melyek relevánsak a jó és rossz kérdésének elbírálásakor. Érvelésük szerint a személyiség fókuszú megközelítés mellett szól, hogy hagyománya van a tudományban, összevág a hétköznapi intuíciónkkal, nehéz manipulálni rövidtávú, kísérleti helyzetben, kiegészíti a szociálpszichológia által kiemelt helyzeti sajátosságokat, emellett kidolgozott módszertan áll rendelkezésre vele kapcsolatban.

A XX. század első évtizedeiben még szinte kizárólag olyan kutatások folytak, melyek a morális karakter sajátosságait voltak hivatottak feltárni, mígnem Hawthorne és May 1928-ban⁹¹ 10-12 éves gyermekek moralitását vizsgálván azt nem tapasztalták, hogy a kísérletükben résztvevők becsületessége helyzetéről helyzetre változott. Amelyik gyerek például csalt a kísérlet részét képező vizsgán, nem biztos, hogy élt a család – ugyancsak a kísérletvezetők által generált – lehetőségével egy későbbi játékban, és viszont, hiszen mindössze 0.2 volt a két viselkedés közötti korreláció. A karakter megközelítéssel szembeni bizalom megrendítőjeként – többek között – a szerzők ugyancsak idézik Darley és Batson 1973-ban végzett kísérletét,⁹² melyben a segítő viselkedéssel kapcsolatos személyes meggyőződések ellenére a helyzeti sajátosságok módszeres variálásával sikerült eltérő segítőkészséget kiváltani egy bajba kerülttel szemben. Az ilyen és ehhez hasonló eredmények alapján egyes kutatók egyenesen megkérdőjelezték a személyiségpszichológiai megközelítés tudományos mivoltát.

Fleeson és munkatársai szerint a személyiségpszichológiai megközelítésnek igenis van létjogosultsága a tudományban. A következetlen eredményeket a „morális karak-

⁹⁰ FLEESON, W., FURR, W. R. M., JAYAWICKREME, E., MEINDL, P., HELZER, E. G.: *Character: The Prospects for a Personality-Based Perspective on Morality*. In: *Social and Personality Psychology Compass* 8/4. 2014. pp. 178–191

⁹¹ HARTSHORNE, H., MAY, M. A.: *Studies in the Nature of Character*, Vol. I: *Studies in Deceit*. New York: MacMillan. 1928

⁹² DARLEY, J. M., BATSON, C. D.: *'From Jerusalem to Jericho': A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973. 27, pp. 100–108

ter” változó értelmezése okozta a különböző kutatásokban, azaz mindenki mást vizsgált, ezért nem jutottak egységes eredményre.⁹³ A fent idézett Hawthorne és May kutatás eredményeivel kapcsolatban például megállapították, hogy az adatok valószínűleg a nem egységes értelmezés és a statisztikai feldolgozás ebből fakadó hiányosságai folytán nem adtak ki egységes mintázatot, hiszen csak a viselkedéses adatokat vetették össze egymással. Egy sor olyan utólagos elemzésre találtak példát a szakirodalomban, melyek összetettebb analízissel igenis kimutattak következetesen megjelenő egyéni jellemzőket a kísérletben résztvevő gyerekek moralitásával kapcsolatban. Mikor például az altruizmus vonatkozásában vizsgált öt kísérleti helyzet adatait összesítve vetették össze egy-egy kísérletben szereplő gyerek altruizmusának megítélésével, már 0,61-es korrelációt kaptak, ami következetes együtt járást jelent.

Azt is felhozzák érvként a személyiség fókuszú megközelítés védelmében, hogy a szakirodalomban egy sor olyan egyéni jellemző vizsgálata hozott megbízható eredményeket, melyek a karakter morális oldalának elemzésére alkalmasak, mint például:

- milyen gyakran aktiválódnak valaki morális sémái (moral chronicity),⁹⁴
- észreveszi-e a morálisan releváns információt (moral sensitivity),⁹⁵
- vagy éppen aktívan keresi-e azokat (moral attentiveness),⁹⁶
- a moralitás a tudatos én-kép központi részét képezi-e (moral identity centrality),⁹⁷
- mennyire szilárdak a morális meggyőződések (moral conviction)⁹⁸

⁹³ Például az erkölcsösség foka, az erkölcs alkalmazásának képessége, erősségek megléte, szociális deviancia jegyek hiánya satöbbi.

⁹⁴ NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. K., HAGELE, S., LASKY, B.: *Moral Chronicity and Social Information Processing: Tests of a Socialcognitive Approach to Moral Personality*. In: *Journal of Research in Personality*. 2006. 40, pp. 966–985

⁹⁵ SPARKS, J. R., HUNT, S. D.: *Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation*. In: *Journal of Marketing*. 1998. 62(2), pp. 92–109

⁹⁶ REYNOLDS, S. J.: *Moral Attentiveness: Who Pays Attention to the Moral Aspects of Life?* In: *Journal of Applied Psychology*. 2008. 93(5), pp. 1027–1041

⁹⁷ AQUINO, K., FREEMAN, D., REED, A. I., LIM, V. K. G., FELPS, W.: *Testing a Social-cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 2009. 97(1), pp. 123–141

⁹⁸ SKITKA, L. J.: *The Psychology of Moral Conviction. Social and Personality*. In: *Psychology Compass*. 2010. 4 (4), pp. 267–281

Összességében tehát a morális karakter különbségek nem légüres térben vizsgálhatóak, hiszen mindig valamilyen társas közegben, illetve szociális hatásra nyilvánulnak meg ezek. A viselkedést a karakter és a helyzeti sajátosságok egyszerre határozzák meg, ezek egymáshoz viszonyított súlya ugyanakkor változó, így ugyan néha a helyzeti sajátosságok kerülnek előtérbe, de ez nem jelenti azt, hogy a személyiséget mint magyarázó elvet negligálni kellene. A viselkedési variabilitás valós, de magyarázható a személyiségpszichológiai kereteken belül, hiszen az „egyedi viselkedési megnyilvánulás” nem azonos az „átlagos viselkedés” szintjével. Egyetlen kísérleten belül valóban adódhat következtelenség az egyén viselkedésében, hosszabb távon vizsgálva azonban stabil marad az egyéni átlag.

A személyiségközpontú megközelítés kutatási irányzatait módszertani szempontból behatóan elemzi Monin és Jordan, ugyanebben a monográfiában közölt összefoglalója.⁹⁹ Az egyik általuk leírt megközelítés-típus, az úgynevezett „morális prototípus módszer”. Ezek a kutatások a kísérleti személyek belső reprezentációit mérték fel azzal kapcsolatban, hogy mitől erkölcsös valaki, miből épül fel a morális személyiség prototípusa. A kutatás egyik tanulsága, hogy az emberek elképzelése nem egységes a kérdésben, többféle morális prototípus létezik, például vallási, történelmi, bátor, igazságos, törődő. Az ember moralitását tehát megszabhatja az is, mennyire illik az általa elképzelt prototípus az adott kor, adott kultúra elvárásaihoz, hiszen a prototípus szervezi az információkat, ezen a szemüvegen keresztül észleli a személy a helyzeteket és formálja meg erkölcsi ítéleteit és tetteit.

A másik Monin és Jordan által beazonosított kutatási megközelítés, az „erkölcsi mintapéldány módszer”. Ez a kutatási paradigma az erkölcsileg kiemelkedő, a közösség által példaértékűnek ítélt személyiségek (például életmentők) vizsgálata révén kívánja körvonalazni a legfontosabb tényezőket. Idézik például Colby és Damon 1992-ben végzett kutatását,¹⁰⁰ melynek során 23 mélyinterjút vettek fel és arra jutottak, hogy az erkölcsileg kiemelkedő emberekre jellemző a kockázatvállalás (nem hátrálnak meg), a nehéz körülmények között is megjelenő pozitív szemlélet, a személyes fejlődésre törekvés, valamint az öntudatlan jó cselekedetek. Az általuk megfogalmazott

⁹⁹ MONIN, Benoît, JORDAN, Alexander H.: *The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective*. In: NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. ISBN 978-0-521-89507-1. pp. 341-354

¹⁰⁰ COLBY, A., DAMON, W.: *Some do Care: Contemporary Lives of Moral Commitment*. New York: Free Press. 1992

morális identitás elmélet szerint az erkölcsileg kimagasló személyek jellemzője, hogy egyéni céljaik és erkölcsi értékeik egy irányba mutatnak, azaz azt akarják, ami szerintük morálisan helyes, márpedig a személyes és morális célok összhangja erősen motiváló erejű. Hart és munkatársai 1995-ben¹⁰¹ egyházi, közösségi ajánlással kiválasztott példaértékű személyek önjellemzését elemezték. Ezek a kiemelkedő erkölcsi-ségű személyek önjellemzésük során több morális kategóriát használtak, mint a kontrollcsoport, az én-kép struktúrájába beépültek a szülők, példaképek jellemzői, rendelkeztek élet tervvel, valamint kiterjedt időperspektívát integráltak, múlt és jövő elemek is megjelentek az én-képben. Lawrence Walker és Jeremy Frimer¹⁰² ugyancsak erkölcsi mintaképek személyiségét elemezték. Azt találták, hogy a gondoskodás, nagylelkűség, optimizmus, intimitás orientáció mind karakter, mind élet-narratíva szinten megjelent náluk. A morális személyiségre jellemző, hogy mély, elkötelezett kapcsolatokat ápol, képes a kritikus életeseményeket pozitív színezettel újraértékelni. Ezeket az embereket fiatal korukban segítők, mentorok támogatták, minőségi kapcsolatuk volt a szüleikkel.

Hardy és Carlo fent idézett tanulmánya szintén összegyűjtött egy sor kutatást,¹⁰³ melyek többek között az iskolázottságot, empátiát, hitet, vallási elkötelezettséget, a társas kapcsolatok pozitív színezetét, a reményt, optimizmust találták meghatározónak a morális érettség megalapozásával kapcsolatban. Újra a nevelés szerepét hangsúlyozza, hogy e kutatásban is fontosnak találtattak a szülői elvárások, a foglalkozás, bevonódás a gyerek életébe, a családi támogatás, a szülői melegség és a szigor, valamint a szociális segítő munkába való bevonás is.

Összefoglalva a szerzők megállapítják, hogy a morális sémák száma, kidolgozottsága és hozzáférhetősége fontos faktor. A kognitív érettség szintjével összhangban álló szociális tanulás feltételeit biztosítani kell gyermekkorban. Az értékek, attitűdök, morális ideáltípusok szociális termékek, melyeknek rendelkezésre kell állniuk. A nevelés során hangsúlyt kell helyezni olyan helyzetekre, történetekre, olvasmányélményekre, filmekre, melyek kellő alpanyagot szolgáltatnak a közös megbeszélés-

¹⁰¹ HART, D., YATES, M., FEGLEY, S., WILSON, G.: *Moral Commitment in Inner-city Adolescents*. In: KILLEN, M. and HART, D. (Eds.): *Morality in Everyday Life: Developmental Perspectives*. New York, NY: Cambridge University Press. 1995

¹⁰² NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1. Ch. 10.

¹⁰³ HARDY, Sam A., CARLO, Gustavo: *Moral Identity: What Is It, How Does It Develop, and Is It Linked to Moral Action?* In: *Child Development Perspectives*. Vol. 5. No. 3. July 2011. p. 214

hez, élmény feldolgozáshoz. Ennek eredményeképpen a gyermekben megtörténik a szituációk belső leképzése, a szociális helyzetekkel kapcsolatos tapasztalatok integrálása, melynek eredményeképpen úgynevezett „szkriptek”, forgatókönyvek, kognitív sémák jönnek létre. A saját élményű helyzeteket, melyekhez testérzet, valamint minél több modalitású érzékszervi tapasztalat is társul, könnyebb integrálni, mint azokat, melyeket csak elmondás alapján ismer meg a gyermek. Ezek ugyanis érzelmileg fajsúlyosabbak, ön-értékelési vetületet is magukban hordoznak.

3.2.2.A MORALITÁS IDENTITÁSFORMÁLÓ EREJE

Még magasabbra értékeli a személyiség fókuszú megközelítés fontosságát az a koncepció, mely a moralitást nem csupán vizsgálható egyéni jellemzőként kezeli, hanem egyenesen identitást képző-szervező erőként.

Az ide vágó, „morális identitásról” (moral identity) szóló szakirodalmat Hardy és Carlo 2011-ben írt tanulmánya foglalja össze.¹⁰⁴ Kiinduló kérdésfelvetésük az, hogy vajon igaz-e Platón és Szókratész Lawrence Kohlberg által is osztott vélekedése, miszerint „tudni a jót az egyenlő cselekedni azt”? A kutatások szerint a morális érvelés színvonala viszonylag gyenge prediktor az erkölcsös viselkedés vonatkozásában („Bort iszik és vizet prédikál”), miközben az erkölcsös életű emberek nem feltétlenül jók a morális érvelésben. A szerzők szerint a morális identitás – ami azt fejezi ki, hogy milyen mértékben fontos a morális tartalom az egyén identitásában – határozza meg azt, hogy mennyire sikerül áthidalni a gondolat-tett szakadékot. Minél nagyobb súllyal esik a latba az egyén identitásának morális vonatkozása az én-képben, annál közvetlenebbül érvényesülnek a morális megfontolások a viselkedés szintjén. Idézik Blasi Self-modelljét,¹⁰⁵ mely szerint bizonyos személyek kifejezetten morális kategóriák mentén definiálják magukat, így számukra kiemelten fontos egy-egy tettük morális aspektusa. Ha ellentmondás alakul ki elveik és viselkedésük között, az igen erős disszonanciát kelt bennük.

Kimerítően foglalkozik a tanulmány az én-sémák információ feldolgozást meghatározó szerepével is. A szociális térből készen kapott, morális tartalmú értelmezési

¹⁰⁴ HARDY, Sam A., CARLO, Gustavo: *Moral Identity: What Is It, How Does It Develop, and Is It Linked to Moral Action?* In: *Child Development Perspectives*. Vol. 5. No. 3. July 2011. pp. 212-218

¹⁰⁵ BLASI, A.: *Neither Personality Nor Cognition: An Alternative Approach to the Nature of the Self*. In: LIGHTFOOT, C., LALONDE, C., CHANDLER, M. (Eds.): *Changing Conceptions of Psychological Life* (pp. 3–25). Mahwah, NJ: Erlbaum. 2004

sémák, főleg, ha hozzáférhetőek, meghatározóak. Ha van egy belső, mentális képünk arról, mit jelent erkölcsileg kiváló személynek lenni, ehhez tudjuk hozzáigazítani állásfoglalásainkat, viselkedésünket. Perugini és Leone általuk idézett 2009-es kutatása¹⁰⁶ azonban kijelöl bizonyos korlátokat. Azt találták, hogy az önjellemzésen alapuló tudatos morális én-kép jó prediktora volt ugyan a tudatos morális döntések terén elért teljesítménynek (például morális dilemmák elemzése), az automatikus morális tetteket (szól-e, mikor a megbeszéltnél többet fizetnek neki a kísérletben való részvételért az egyetemi pénztárnál) azonban inkább az asszociációs tesztekkel feltárt implicit morális identitás jelezte előre sikeresen.

Az „erkölcs központúság” (moral centrality) megközelítés szerint fontos faktor, hogy mennyire közelít valaki önmagához, illetve a külvilághoz morális kategóriák mentén. Ennek egyik aspektusa a morális én-fontosság (moral self-importance), ami azt jelenti, mennyire fontos valakinek, hogy erkölcsös legyen. A másik aspektus a morálisan gondolkodás (moral chronicity), ami azt fejezi ki, ha valaki kifejezetten morális kategóriák mentén kódolja a társas világot. Akinél a morális én-fontosság szintje magas, annak számára a moralitás életcél, ön-érték mérő tényező, minden más szükségletnél fontosabb. A másik aspektust, a morálisan gondolkodást kísérletileg Narvaez és munkatársai vizsgálták, 2006-ban.¹⁰⁷ A morálisan gondolkodók szignifikánsan több morális kategóriát használtak társas közegük leírásakor.

A morálpszichológia aktuális kérdéseiről Cambridge egyetemen összeállított monográfia¹⁰⁸ nyitó tanulmányában Dan McAdams a morális személyiséget ön-definiáló élet-narratívaként értelmezi. Ugyanezen monográfia harmadik fejezetében Owen Flanagan „mester narratívának” nevezi az én-ről és a jó életről alkotott elképzeléseket, melyek a morális döntések háttérében meghúzódó heurisztikák alapját képezik. Ugyanitt, a kilencedik fejezetben Daniel Hart és Kyle Matsuba tanulmánya szerint a morális identitás részei az ön-tudatosság, az én-integritás érzése, a folyamatosság, a cselekvési tervek iránti elkötelezettség, valamint a morális célokhoz való kötődés.

¹⁰⁶ PERUGINI, Marco, LEONE, Luigi: *Implicit Self-concept and Moral Action*. In: *Journal of Research in Personality*. 2009. 43, pp. 747–754

¹⁰⁷ NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. K., HAGELE, S., LASKY, B.: *Moral Chronicity and Social Information Processing: Tests of a Socialcognitive Approach to Moral Personality*. In: *Journal of Research in Personality*. 2006. 40, pp. 966–985

¹⁰⁸ NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009

Barry Schlenker, Marisa Miller és Ryan Johnson¹⁰⁹ „integritás” néven értekeznek az erkölcsi ideológiák iránti elkötelezettség személyes jellemzőjéről, mely szerintük – domináns kognitív sémaként – a legjobb prediktor a morális vélekedés és viselkedés relációjában.

A monográfia tanulmányainak elemzése kapcsán látható, hogy a szerzők nagyon hasonló – az általános kognitív pszichológiai ismereteinkkel messzemenően összecsengő – működési folyamatokat látnak megnyilvánulni a moralitás háttérében, jelenleg azonban még nincs egységes, elfogadott terminológia, a konkurens egyetemek kutatógárdái más-más elnevezéseket használva beszélnek ugyanazon jelenségekről.

Hardy és Carlo fontos megállapítása, hogy a személyiség fejlődése során az identitás számtalan dolog köré épülhetne, de a moralitás ad egy olyan fogódzót, ami különösen jó identitásszervező erő. Miért van ez így? A szocializációs közegben a társas normák jelölik ki a viselkedés irányát. A csecsemő kezdetben az összes lehetséges viselkedési kombinációt megvalósítja, ami belső érzésvilága alapján számára kielégítő, ám szociális környezete jutalmazó és büntető megnyilvánulásai révén az adott helyzethez illeszkedő, elfogadható viselkedési megnyilvánulások köre előbb-utóbb körvonalazódik számára. A gyerek szociális és morális fejlődésének tehát a jó és a rossz, azaz a társas közeg számára elfogadható és elfogadhatatlan ad irányt. Ez összevág azzal, hogy Fiery Cushman¹¹⁰ viselkedéseméleti megközelítése szerint az erkölcs egyik funkciója a tanítás, azaz mások viselkedésének módosítása, a társas világban való eligazítás, a másik pedig a tanulás, azaz a helyes viselkedésminták elsajátítása, a szociális világban való eligazodás. Később, kognitív fejlődésünk eredményeként implicit attitűdjeink, elsajátított automatikus viselkedésünk alapján absztrahálunk kognitív döntési sémákat a viselkedés morális megítélésére. Az erkölcsi ítélet tehát már egy másodlagos faktor.

3.2.3. A MORÁLIS ÍTÉLET SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN

Az erkölcsi fejlettség személyiség fókuszú vizsgálatának egyik legmeghatározóbb megközelítése a morális viselkedést az erkölcsi ítéletek színvonalával hozta összefüggésbe, mindezek háttérében pedig az értelmi fejlődést azonosította be

¹⁰⁹ NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. Ch14

¹¹⁰ <http://cushmanlab.fas.harvard.edu/research.php>, letöltés dátuma: 2017. 04. 15.

kulcsmomentumként, feltételezve, hogy a „jó” tudása vezet helyes viselkedéshez.

Jean Piaget¹¹¹ a gyermek értelmi fejlődésének szakaszaival állítja párhuzamba az erkölcsi fejlődést, és az idegrendszer érése kapcsán 13-14 éves korra, a formális műveletek szakaszára teszi annak kiteljesedését. A Chicagói Egyetem kutatója, Lawrence Kohlberg¹¹² vizsgálatai szerint ugyanakkor a fejlődés nem ennyire egyöntetű, hiszen – noha az idegrendszer érési folyamatai lezajlanak – felnőtt koráig nem mindenki jut el feltétlenül az erkölcsi fejlődés magasabb szintjeire (a szintek összefoglalását a 3. melléklet tartalmazza).

Az eredmények alapján nem vitatható, hogy racionálisan kidolgozott morális ítéletek háttérében kellő kognitív érettség kell, hogy álljon. Az intelligencia és a kimunkált erkölcsi vélemény azonban önmagában mégsem vezet feltétlenül erkölcsös cselekedethez. Ennek okai gyökerezhetnek a szociális helyzet sajátosságaiban, kényszerítő erejében, illetve az agyunk működése is magyarázattal szolgálhat.

3.2.4. HELYZETI TÉNYEZŐK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN

A személyiségpszichológiai megközelítés lényege, hogy viszonylag állandó pszichikus irányító erők, személyiségvonások, identitás elemek, kognitív képességek függvényének tekinti az etikus viselkedést. A szociálpszichológiai megközelítés sem feltétlenül vonja ezeket kétségbe, csupán azt állítja, hogy a személyiség tényezők megnyilvánulása erősen függ helyzeti, szituációs tényezőktől.

A legeklektánsabb példát erre talán a Stanfordi Egyetem professzora, Philip Zimbardo szolgáltatta, aki kísérleti körülmények között demonstrálta a szerepek helyzeti erejét. Az átlag amerikai lakosságot képviselő kísérleti személyeit véletlenszerűen fogvatartott és fogva tartó csoportba osztotta, és egy börtönnek életszerűen berendezett vizsgálati helyiségben figyelemmel követte viselkedésük változásait. Az elszabaduló agresszió és kegyetlenkedés miatt idő előtt le kellett állítani a kísérletet.¹¹³

Mivel a fenti példán túl a jelen értekezés terjedelmi keretei nem teszik lehetővé a szakirodalom ide vágó eredményeinek kimerítő összefoglalását, csak egy további, a jelen gondolatmenetünkhöz kapcsolódó példát hozunk fel illusztráció gyanánt.

¹¹¹ PIAGET, J., INHELDER, B.: *Gyermeklélektan*. Budapest. Osiris. 1999. 110-117. oldal

¹¹² Eredményit összefoglalja: RANSCHBURG Jenő: *Jellem és jellemtelenség*. Budapest. Saxum. 2002. 62-72. oldal

¹¹³ ARONSON, Eliot: *A társas lény*. 12. kiadás. Budapest. KJK-KERSZÖV. 2001. 30-31. oldal

Monin és Jordan¹¹⁴ korábban már hivatkozott tanulmányának célja, hogy rámutasson a fent kifejtett morális identitás dinamikus aspektusaira. A szerzőpáros a morális ön-megítélés helyzetről helyzetre változó szintjét tekinti olyan tényezőnek, ami már önmagában is hat a háttérben lévő személyiségjegyek viselkedési szinten való megjelenésére. Ha az egyén rendelkezik a morális prototípus tulajdonságaival, az pozitív önbecsülést eredményez benne, de ennek az önbecsülésnek az aktuális szintje szituatív tényezők függvényében dinamikusan változik. Három ide vágó folyamatot azonosítottak be és vizsgáltak kísérletileg, melyek szituatív faktoroktól függenek.

Az első a „morális felhatalmazás” érzése (moral credentials). Ha korábbi „nemes” tettei révén az egyén morális ön-megítélése aktuálisan erősen pozitív állapotban van, felhatalmazva érzi magát arra, hogy egy-egy helyzetben akár már el is térhessen az elvárt megoldásoktól, lazulhat a fegyelem, hiszen még így is megőrizheti önbecsülését. A „morális egyensúly modell” alapján korábbi cselekedeteink morális adósságokat, illetve hiteket eredményeznek. A cél nem a maximális önértékelés hajszolása, hanem a morális én-képnek megfelelő egyensúly megteremtése, ami változékonyságot eredményez a viselkedésben.

A másik ilyen mechanizmus, a „morális neheztelés” (moral resentment) a szociális tér többi résztvevőjének morális tetteit is bevonja a mérlegelés körébe. Ha környezetünkben kiemelkedő moralitású embert észlelünk, negatívan ítéljük meg őt, mert szembesít önnön gyarlóságunkkal. Ha kísérleti helyzetben előbb megerősítik a személy ön-értékelését, nem jelentkezik ez a hatás, és nem befolyásolja a morális viselkedés színvonalát.

Végül, a „morális kompenzáció” (moral compensation) révén az ember más énrészek hiányosságait próbálja ellensúlyozni azáltal, hogy kiemelkedően morális cselekedeteket hajt végre, tehát adott esetben erkölcsi meggyőződésén is túlmutató színvonalat produkál.

A fentiekből következik, hogy a morális megnyilvánulások mindig szociális kontextusban bontakoznak ki, nem lehet azokat izoláltan, „személyiségjegyként” vizsgálni.

¹¹⁴ MONIN, Benoît, JORDAN, Alexander H.: *The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective*. In: NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. pp. 341-354

3.2.5. EVOLÚCIÓS ÖRÖKSÉGÜNK HATÁSA AZ ETIKUS VISELKEDÉSRE

Láthattuk, hogy a morális karakter, a személyiségjegyek, a morális ítélet részben azért nem jelzi előre megbízhatóan a morális viselkedést, mert külső, helyzeti tényezők is beleszólnak abba. A másik oka a gondolat-tett szakadék kialakulásának bent keresendő, az idegrendszerünk működésében.

Jonathan Haidt intuitív moralitás modellje¹¹⁵ szerint, az erkölcsi ítéletek kutatásának – Lawrence Kohlberg neve által fémjelzett – első hullámával szemben, morális ítéleteinket egyáltalán nem racionális alapokon munkáljuk ki, hanem ezeket mindig megelőzi egy intuitív, heurisztikus szakasz, melyet már csak utólag árnyal, módosít, esetleg ír felül a racionális elemzés. A kvázi ösztönös morális ítéletünket másodlagos racionális folyamatok segítenek tudatossá tenni, miáltal diszkusszió tárgyává válhat a morális dilemma, közös álláspontra lehet jutni másokkal. A gond az, hogy az intuitív döntés egyfajta érzelmi elköteleződéssel jár, így utólag már nehéz érdemben változtatni rajta. Korlátozott a lehetősége annak, hogy jelentős belső feszültség nélkül kötelezzük el magunkat intuíciónknak ellentmondó megoldások mellett.¹¹⁶ Ennek hátterében két alapvető motiváció áll. Az egyik a kapcsolódás motivációja, azaz szeretnénk elismerést szerezni a közösség tagjaitól és zökkenőmentesen igazodni hozzájuk. A másik a koherencia igénye, azaz nehezen tűrjük az ellentmondásokat a világképünkben és az én-képünkben. Mindezek következtében a szigorú logikai lépések érzelmi hatásra olykor elferdülnek, az ember hamisan észlelt előfeltevéseket vesz alapul, hibás szillogizmusokat alkalmaz, magyarul becsapja magát, manipulálja saját morális ítéleteit annak érdekében, hogy szabaduljon a belső feszültségtől.

Haidt egy vérfertőző testvérszerelemről szóló, provokatív példával szemlélteti, milyen kínos ellentmondás alakulhat ki, ha ellentétbe kerül az ösztönös ítélet és a racionális elemzés (lásd 4. melléklet A) pontja).

Az ösztönös reakció szinte minden kísérleti személy részéről a történetben szereplő vérfertőzés elutasítása, hiszen ez a tabu igen erős minden kultúrában. Racionális síkon azonban belátható, hogy az incest eredeti problémája, a belterjes öröklődés a fogamzásgátlás megjelenésével már nem jelenthet valós problémát. A másik tipikus

¹¹⁵ HAIDT, Jonathan: *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. Pantheon. 2012. pp. 913

¹¹⁶ HAIDT, Jonathan: "The Emotional Dog and its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment." In: *Psychological Review*. 2001. 108, pp. 814-834

racióális ellenérv a testvéri szerep összezavarodása, de ebben a történetben ezt mindketten éretten tudták kezelni. Annak ellenére, hogy racionális elemzést követően nem marad igazán erős ellenérv a példában vázolt esettel kapcsolatban, mindannyian érezzük, hogy ami történt, elfogadhatatlan, és csak erős feszültség árán tudnánk rábólintani egy hasonló döntésre, ha saját környezetünket érintené az.

Haidt munkásságát alapul véve, a Harvard egyetem pszichológia professzora, Joshua D. Greene¹¹⁷ és az általa vezetett kutatócsoport sokat tett azért, hogy megismerjük a morális ítéletek és a morális viselkedés hátterében álló agyi folyamatokat.

Logikailag hasonló, ám egy-egy fontos mozzanatban különböző erkölcsi dilemmákat tártak kísérleti személyik elé, miközben agyi aktivitásukat mérték.¹¹⁸ A vasúti kocsi klasszikus esetéből (trolley problem) kiindulva fogalmazódott meg a váltókar dilemma (switch dilemma) és a felüljáró dilemma (footbridge dilemma), melyek részleteit a 4. melléklet B) pontja tartalmazza.

Noha a végeredmény tekintetében nagyon hasonló kimenetek között kell a kísérleti személyeknek választaniuk, mégis másképpen döntöttek, illetve más agyi területeik mutattak aktivitást döntés közben az fMRI felvételek¹¹⁹ alapján e két helyzet vonatkozásában. A kísérleti személyek a váltó átállítása révén nagyobb eséllyel vállalták egy megölését az öt ember megmentése érdekében (utilitarista megoldás), mint a felüljáróról való lelékés eredményeként. Veszteség-haszon (racióális) szempontból nincs különbség a két helyzet között, mégis következetesen jelentkeztek ezek az eredmények.

A különbség a két helyzet személyességének foka. A személyesség három legfőbb mozzanata Greene szerint itt: ME HURT YOU.¹²⁰

- ME = aktív cselekvést kell végeznem
- HURT = primitív erőszakot kell alkalmaznom, fizikai károsodást előidézve

¹¹⁷ <http://www.joshua-greene.net/research/moral-cognition>, letöltés dátuma: 2017. 04. 19.

¹¹⁸ GREENE, Joshua D., SOMMERVILLE, R. Brian, NYSTROM, Leigh E., DARLEY, John M., COHEN, Jonathan D.: *An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment*. In: Science. Vol. 293. 14 September 2001

¹¹⁹ Funkcionális mágneses rezonancia képalkotás, mely működés közben regisztrálja az agyi területek aktivitását.

¹²⁰ GREENE, Joshua D., NYSTROM, Leigh E., ENGELL, Andrew D., DARLEY, John M.: *The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment*. In: Neuron. Vol. 44. 14 October 2004. pp. 389–400

- YOU = közvetlen kapcsolat a személlyel

Mindkét helyzetben voltak, akik bevállalták egy ember megölését öt másik megmenetése érdekében. A különbség közöttük a reakcióidő hosszában volt, ugyanis a személyes szituációban több ideig tartott meghozni az intuícióval ellentétes, utilitarista döntést. Ha az intuícióval összecsengő, nem utilitarista, hanem deontologikus döntés született személyes helyzetben, nem nőtt így meg a reakcióidő.

A kutatócsoport tehát – Haidt elméletével összecsengő módon – két, egymásra épülő folyamatot különböztetett meg erkölcsi ítéleteinkkel kapcsolatban. Egy gyors, automatikus és egy lassú, kontrollált folyamatot. Greene hasonlata szerint olyanok ezek, mint a fényképezőgép automatikus és manuális üzemmódja. A mérések alapján az automatikus mód az agy ventro-mediális prefrontális kortexének (VMPFC) működésén alapszik, érzelmi alapú, gyors, hatékony, de nem rugalmas. A túlélést szolgálja. A manuális mód a dorso-laterális prefrontális kortex (DLPFC) fokozott aktivitásával jár, racionális elemzést tesz lehetővé, mely felülírhatja az ösztönös döntést. Természetesen morális érvelés nélkül is van szociális érzés (empátia, harag, félelem, féltékenység, öröm, szeretet), már az emberszabásúaknál is, de igazán emberivé a racionális elemzés képessége és az ebből fakadó dilemmáink tesznek minket. E dilemmák legfőképpen a két, egymástól eltérő sebességgel, de egymással párhuzamosan működő információ feldolgozó rendszerünk összebékítésére tett – sokszor kilátástalan – kísérleteink eredményeképpen keletkeznek.

Agyi sérültek vizsgálatából szerzett tapasztalat, hogy fronto-temporális, illetve ventro-mediális prefrontális sérülés esetén a betegek szinte tisztán utilitarista, racionális döntést hoznak, ami sok esetben idegen a szociális közeg gondolkodásmódjától, nem segíti e betegek beilleszkedését, alkalmazkodását, rontja morális megítélésüket.

Kísérletileg is vizsgálták a kognitív folyamatok szerepét az utilitarista döntésekben.¹²¹ A fent vázolt dilemmákról hozott ítéletek megfogalmazása közben kognitív funkciót terhelő feladatot kellett végrehajtaniuk a kísérleti személyeknek (5-ös szám kiszűrése hosszú számsorokból). A kognitív kapacitást lekötő feladat szelektíven növelte a reakcióidőt az utilitarista döntéseknél, azaz az automatikus folyamatokat

¹²¹ GREENE, Joshua D., MORELLI, Sylvia A., LOWENBERG, Kelly, NYSTROM, Leigh E., COHEN, Jonathan D.: *Cognitive Load Selectively Interferes With Utilitarian Moral Judgment*. In: *Cognition* 107 (2008) pp. 1144–1154

nem befolyásolta a kognitív hátrány, a racionális alapokon nyugvó utilitarista döntéseket, viszont – noha előfordulási arányukat nem csökkentette – lassította.

Erkölcsei törzsek című könyvében¹²² Greene végiggondolja a kutatások által feltárt folyamatok gyakorlati jelentőségét a mai korban. A szociálpszichológiában elfogadott tézis, hogy az egész lényünk a törzsi létre van hangolva, csoport egységben gondolkodunk (mi és ők). Láthattuk, hogy a gyors rendszer intuitív morális döntéseinél mást vált ki a fizikai közelség (mi) és mást a személytelenség (ők). Döntéseink tehát jellemzően a tagsági csoport (in-group) érdekei szerint vannak előhangolva. A saját érdekeket nehezebben áldozzuk fel, hiába hozna egy ilyen megoldás összességében több hasznot másoknak (out-group). Az evolúció felkészített minket a „mi” típusú morális döntésekre, de nem készített fel minket az „ők” típusúakra. Ez utóbbit aggyal kell kimunkálnunk, kognitív munkát kell fektetnünk bele. A csoporton belüli kooperáció a közvetlen visszacsatoláson, a jutalmazó-büntető rendszeren keresztül megerősítést nyer, érzelmi síkon is leképződik (lojalitás, büntudat, szégyen), a „helyes” irányba terel minket. A csoportok közötti kooperáció azonban nincsen ilyen közvetlenül belénk, az erkölcsi heurisztikáinkba kódolva. Amit mi helyesnek érzünk, az a másik csoport szemszögéből nézve helytelen. Külön konfliktust okoz, hogy a különböző csoportok más-más értékek mentén ítélnék. „Elfogult fairség” (biased fairness) vezet minket, a csoportok önző érdekből favorizálják a saját normáikat, működés-módjaikat, és címkézik azt „morálisan helyesnek”, ezzel automatikusan leértékelve mások értékeit. Tehát lokális és nem globális kooperációra vagyunk tervezve.

Különösen azért fontos ez ma, a XXI. században, mert a világ közben – a népesség-robbanás miatt, illetve a közlekedés és telekommunikáció fejlődésének köszönhetően – kicsi lett, és a globalizáció elmosza a határokat. Nincs többé értelme törzsekben gondolkodni, az erre optimalizált automatikus morális ítéleteink egészen egyszerűen elavultak lettek. Az automatikus ellenségeskedés a „másik törzzsel” szemben – tömegpusztító fegyverek birtokában – életveszélyessé vált, nem szolgálja többé az emberiség túlélését. Ehelyett „mély pragmatizmusra”, a közös jó érdekektől mentes, objektív és elfogulatlan megítélésére van szükség. A fő érték: a boldogság részrehajlás nélküli maximalizálása. Ez azonban ellentmond ösztönös értékítéleteinknek. Az etnocentrizmus, azaz saját csoport érdekeinek preferálása a másik csoporttal szemben

¹²² GREENE, Joshua: *Moral Tribes: Emotion, Reason and the Gap Between Us and Them*. Atlantic. 2014

a túlélést szolgáló evolúciós termék. Robert Axelrod játékelméleti módszerrel, egy sokmenetes fogolydilemma helyzeteken alapuló területfoglalást célzó játékkal¹²³ modellezte, hogy a saját és a másik csoportra vonatkozó együttműködő, illetve versengő stratégia kombinációk közül az etnocentrikus a legeredményesebb (azaz sajátal együttműködünk, másokkal versengünk). A másik csoport segítségét magában foglaló stratégia csak addig járható út, amíg bőven van élettér, amint azonban a kísérletben használt 50X50-es játéktábla szabad mezői kezdtek megtelni a négy különböző színű csoport bábuival, a 2000 menet tapasztalatai alapján a kísérleti személyek 76% választotta ösztönösen ezt a stratégiát az eredményesség érdekében. Nehéz tehát felülemelkedni az evolúció által belénk oltott megoldási módokon, hiába változott meg drasztikusan a világ az újkorban és legújabb korban.

Gyakorlati szempontból fontos tehát, hogy a morálisan megosztó helyzetekben olyan megoldások szülessenek és váljanak általánosan elfogadottá, melyek a közös haszon szempontjából kedvezőek, azaz nem implicit, heurisztikus, egyedi érdekek alapján formálódó mintázatokat kövessenek, hanem objektív, végigkövethető szabályokon, racionális alapokon nyugodjanak és a tágabb értelemben vett közös érdeket szolgálják. Greene és munkatársai igyekeztek feltárni, hogy a kognitív folyamatok szerepe növelhető-e morális döntési helyzetekben, lehet-e befolyásolni az intuitív folyamatokat racionális ráhatással.¹²⁴ A kutatások szerint van erre esély. Ha a kísérlet során külön felhívták a kísérleti személyek figyelmét arra, hogy objektív és racionális döntést hozzanak, az már önmagában befolyásolta ítéleteik eloszlását, mint ahogy az is, ha felhívták a figyelmet már meghozott ítéleteik következetlenségeire, gyenge pontjaira. Az eredmények akkor jelentkeztek legerősebben, ha kellő idő állt rendelkezésre a kognitív folyamatok kibontakozásához. Ezzel együtt a kutatások révén világossá vált az is, hogy az általános attitűdök könnyebben változtathatóak, mint a morális meggyőződések.

Az elsődleges folyamatok tehát nem jelentenek teljes kötöttséget, bizonyos körülmények között felülírhatóak az intuitív döntések, ám ez feltételezi a kognitív kapacitás-

¹²³ AXELROD, Robert, HAMMOND, Ross A.: *The Evolution of Ethnocentric Behavior*. Midwest Political Science Convention. April 3-6. 2003. Chicago. IL

¹²⁴ PAXTON, Joseph M., UNGAR, Leo, GREENE, Joshua D.: *Reflection and Reasoning in Moral Judgment*. In: *Cognitive Science*. 2011. pp. 1–15

nak a rendelkezésre állását és aktivitását. Cervone és Tripathi¹²⁵ „Tudás és Értékelés Felépítmény” (Knowledge-and-Appraisal Architecture) modellje rámutat egy fontos tényezőre. Az erkölcsi ítéletek és a helyzeti viselkedés változékonyságát azzal magyarázzák, hogy a kognitív értékelésen túl a munkamemória kapacitása is megszabja a lehetőségeket. Minden szituációban két tényező mentén mérjük fel, hogyan kell döntenünk, cselekednünk. Az egyik az én-hatékonyság megítélése, azaz tudás önmagunkról, lehetőségeinkről, a másik pedig a kontextus ismerete, azaz hiedelmek, információk a helyzetről. Ezeket a tudáselemeket egymással párhuzamosan kell feldolgoznunk adott interakció során, így a jelentéskonstruálás egy dinamikus folyamat, melynek információ feldolgozási kapacitásunk, rövid távú memóriánk területi korlátai már önmagában is határt szabnak. És a munkamemória csak egy kognitív korlátaink sorában.

A morális tartalmú helyzetek mérlegelése nem könnyű feladat. Fiery Cushman és Joshua D. Greene szerint¹²⁶ az intuitív döntéseinket meghatározó legfontosabb tényezők, melyeket automatikusan mérlegelnünk kell:

- a lehetséges ártalom minimalizálása
- a fizikai kontaktus mértéke
- aktív tettről, vagy hagyásról/mulasztásról van szó
- a tett okozati felelőssége az ártalomban
- az ártalom okozás szándéka

A nehézséget az okozza, hogy a morális kalkulációink alapját attribúciók és én-attribúciók képezik, magyarul azt kell viselkedéses jegyek alapján megítélnünk, hogy mi állt a cselekvés háttérében okként, a cselekvőnek szándékában állt-e azt tenni, azt előidézni, ami végül kikerekedett a helyzetből. A fő kérdés, hogy az ok külső (helyzeti kényszer) vagy belső (a cselekvő szándéka), illetve átmeneti (például szerencse, fáradtság) vagy tartós-e (személyiségjellemző). Helyesen kell megítélnünk a cselekvő mentális állapotát, ítéletképességét, lehetőségeit, ami még önmagunkra nézve is igencsak nehéz vállalkozás, hiszen a személyiségészlelésnek és önismeretnek számos

¹²⁵ NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. Ch. 2.

¹²⁶ CUSHMAN, F.; GREENE, Joshua D.: *The Philosopher in the Theater*. In: MIKULINCER, Mario, SHAVER, Phillip R. (Ed): *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*. (pp. 33-50). Washington. DC. US: American Psychological Association. 2012

információfeldolgozási és érzelmi-motivációs torzítás rontja a hatékonyságát.¹²⁷ Például ha valaki tette révén közvetlen károkozás történik, vagy ugyanazon cselekvésből kifolyólag közvetetten következik kár, a tett és az eredmény ugyanaz, csak az események láncolata hosszabb és nehezebben kibogozható, nehezebben tárható fel a felelősség. Az intuíciónk szerint másképpen ítélünk az aktív tett és a hagyás kérdéskörében is, amit a 4. melléklet C) pontjában leírt példák illusztrálnak.

Az aktív tett mindig sokkal erősebb attribúciós alap, külön racionális elemzés kell ahhoz, hogy belássuk, a hagyás morális megítélése is azonos elbírálás alá eshet. Fiery Cushman rámutat, hogy az USA jogrendszere az intuitív ítéletek logikája szerint és nem racionális erkölcsi ítéletekkel összecsengően szankcionál olyan esetekben, mikor csak a szerencsén múlik az erkölcsileg elítélendő tett következménye.¹²⁸

Az idevágó történet két barát egyaránt ittas vezetésből fakadó, de különböző kimenetelű balesetének megítélését adja feladatul (lásd 4. melléklet D) pontja). A jog Pétert kisebb pénzbüntetéssel sújtja, míg Pált hosszú börtönbüntetéssel. A kísérleti személyek intuitív döntése is hasonló, ugyanis hiába lett a morális ítélet – ami a tettek szándékát, az elkövető mentális állapotát veszi figyelembe – mindkét személy vonatkozásában egyformán lesújtó, a kiszabandó büntetést ösztönösen a következményekkel, a károkozással arányosították.

A morális érzékünk belső logikája érzelmekkel átítatott, célja a szociális világban való eligazodás (tanulás) és eligazítás (tanítás), hiszen a morális ítélet jutalmazás és büntetés alapját képzzi, legyen az külső (rosszallás, kirekesztés) vagy belső (lelkiismeret-furdalás). Ennek ellenére a morális ítélet nem képzi le pontosan a világot, mert nem is az a célja. A fizikai törvényeket, például mozgással kapcsolatos hipotéziseinket közvetlenül tesztelhetjük (például át tudok e ugrani a patak túlsó partjára), az eredményről objektív visszaigazolást kapunk. A morális parancs azonban nehezen kiismerhető, nem reális elvárásokat támaszt velünk szemben, ráadásul nehéz a morális elveket összeegyeztetni az élethelyzetek során alapvető érdekeinkkel. Nem kaphatunk tehát objektív külső visszaigazolást tetteink helyességéről, csak a közösségen

¹²⁷ Az attribúciók és személyészlelés témaköréről bővebben: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 513-521. oldal

¹²⁸ CUSHMAN, Fiery: *Crime and punishment: Distinguishing the Roles of Causal and Intentional Analyses in Moral Judgment*. In: *Cognition*. 108 (2008) pp. 353–380

belül elfogadott erkölcsi mércével vethetjük össze az eredményt, ezért nagyon el-
lentmondásos egy-egy helyzet megítélése, így nehéz közös nevezőre jutni.

Vajon a filozófiai jártasság védelmet jelent-e a morális intuíció csalóka természetével szemben? Schwitzgebel és Cushman vizsgálata¹²⁹ kimutatta, hogy a filozófiai végzettséggel rendelkező kísérleti személyek morális ítéleteit – noha nem lenne szabad, hogy ez számítson – ugyanúgy befolyásolja, hogy milyen sorrendben prezentálják nekik a különböző morális dilemmákat (például Péter és Pál történetében először melyikük esetét hallották), mint a laikusokéit.

Egy agy, három etika

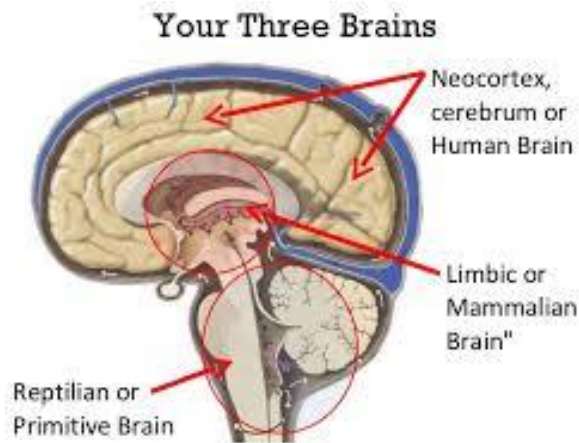
A fentiekben láthattuk, hogy a morális ítéletek következetlenségei háttérében az áll, hogy egy gyors és egy lassú folyamat egyszerre áll neki elemezni a helyzetet. Agyunk különböző területei próbálnak közösen egy egységes képet kialakítani, ami nem mindig sikerül, hiszen eltérő módon, más szempontok alapján jutnak eredményre. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy – mint láthattuk – szituációs tényezők is befolyásolják e jelenség szinten megfigyelhető folyamatokat.

De mi áll e jelenségek háttérében? Mint arra korábban már utaltam, az agyunk evolúciója során egy három részből álló egység alakult ki (lásd. 3. ábra). Paul D. MacClean „Hármasegységű agy” elmélete (Triune Brain Theory)¹³⁰ már a nevében is hangsúlyozza, hogy nem hármaszótagú agyról van szó (tripartite), hanem három különböző korban kifejlődött rendszer integrált működéséről.¹³¹ Az evolúció során egymásra épülő agyi szintek ugyanis szervesen kapcsolódnak egymáshoz és összehangolt munkájuk révén determinálják az ember egyedülállóan összetett lelki működését, azokat az állatias mélységeket és isteni magasságokat, melyeket a Homo Sapiens képes megélni.

¹²⁹ SCHWITZGEBEL, E., CUSHMAN, F.: *Expertise in Moral Reasoning? Order Effectson Moral Judgment in Professional Philosophers and Non-Philosophers*. In: *Mind & Language*, Vol. 27. No. 2 April 2012. pp. 135–153

¹³⁰ MacLEAN, P. D.: “*Man and His Animal Brains*” *Modern Medicine*. 1964. 32, 95-106; “*Alternative Neural Pathways to Violence*,” In: *Alternatives to Violence*, ed. L. Ng (New York: Time-Life Books, 1968), pp. 24-34

¹³¹ PANKSEPP, J.: *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. New York: Oxford University Press. 1998



3. ábra¹³²

Az elmélet szerint a legősibb terület az agytörzs körüli régió (R-complex),¹³³ amely az egyed és a faj túléléseért felelős, kötött, sztereotip, faj-specifikus reakciómódokat, illetve a vegetatív alapfunkciókat vezérli, valamint szabályozza a tudatunk alapját képező éberségi szintet. Az úgynevezett 4F ösztönei tartoznak ide: evés (Feeding), harc (Fighting), szabadulás (Fleeing) és szaporodás.¹³⁴ Olyan fontos szabályozó funkciók jelennek meg itt, mint például a stressz, agresszió, területvédő viselkedés, hatalmi harcok, így ide kapcsolódik a rituális pózolás, tettetés, megtévesztés és egyéb non-verbális kommunikációs jegyek. Fontos alapelv ezen a szinten a rutin fenntartása, az előzetesen bevált példák követése, valamint a szociális konformitás. Konkrét példák szintjén itt lelhetők fel a xenofóbia, paranoia, bosszú, háború, katonai alakosság, hierarchia, szimbólumok satöbbi gyökerei. Mivel ez a legstabilabban működő, legnehezebben sebezhető régiója agyunknak, a másik két rendszer működésének zavara esetén (például stressz, mérgezés, sérülés, betegség) alapértelmezett vész üzemmódként (default system) biztosítja túlélésünket.

A hullóagyat öleli körül az emlősagy (paleomammalian brain), ami a limbikus rendszert (hippokampusz, amigdala és egyéb szubkortikális magvak), valamint az agytörzs két féltekét összekötő rostjait foglalja magában. Az átmenő idegpályák révén itt történik meg a test belsejéből érkező érzéketek és a külvilág ingereinek integrálása, a hullóagy és az új-emlősagy működése közötti közvetítés. Itt gyökerezik a való-

¹³² Forrás: <http://pureaffair.com/triune-brain/>, letöltés dátuma: 2017. 09. 12.

¹³³ Ide tartozik a köztiagy, a bazális ganglionok, és a szaglórész. A hipotalamusznak különösen fontos szerepe van az endokrin rendszer és a vegetatív idegrendszer működésének összehangolásában, illetve itt fut át az összes érzékszervi információ is.

¹³⁴ Az ide vágó F betűs szó az angolban nem szalonképes, ezért a szerzők sem firtatták.

ság/igazság észlelésének képessége, az identitás, valamint a reflexeknél rugalmasabb alkalmazkodást is lehetővé tevő érzelmek köre, ugyanis az érzelem kéttényezős elmélete szerint a megélt érzelem nem más, mint a zsigeri érzékek és az általuk keltet általános izgalmi szint kognitív értelmezése.¹³⁵ Fontos szerepe van e területnek az utódgondozás szempontjából vitális jelentőségű kötődés kialakulásában, a táplálásban, a kapcsolattartás lehetőségeit kibővítő hang alapú kommunikációban és a viselkedésminták elsajátítását elősegítő játékokban.

Az új-emplőagy (neomammalian brain) vagy humán agy fejlődött ki a legkésőbb, így ez a legkülső rétege agyunknak. A thalamikus struktúrák és a neo-kortex működése révén a külvilággal való kapcsolatunk lehetőségei tágulnak ki. A komplex ingerelemzés, precíz, változtatható és tanulható mozgásformák, a tanulás és memória fejlett funkciói, az absztrakt, racionális gondolkodás révén képesek vagyunk kitágítani a téri és idői perspektívánkat, alkalmassá váltunk az eszközhasználatra, tervezésre, kreativitásra, introspekcióra és tudatosságra. Kiemelt jelentőséggel bír az emberré válás útján a Broca és a Wernicke területek kifejlődése a halántéki lebenyben, melyek a beszéd motoros és szemantikai aspektusát képviselik.¹³⁶ E kérgi működésmódot éljük meg tudatosként: a verbalizáció hozza tudatos szférába az idegrendszer alsóbb szintjein megélt és feldolgozott ingereket.

Ennek a komplex működésű rendszernek az etikai vonatkozásokra gyakorolt hatását tekinti át tanulmányában Narvaez.¹³⁷ Elmélete, a Triune Ethics Theory (TET)¹³⁸ mind a személyiségpszichológiai megközelítés, mind a szociálpszichológiai megközelítése eddigiekben taglalt kérdéseire segíthet választ adni. Mint látni fogjuk, az egyéni szocializáció során e három agyi rendszer kifejlődésének egyéni sajátosságai nagyban meghatározzák a személyiség jellemző reakciómódjait, lehetőségeit. Eköz-

¹³⁵ SCHACHTER, S.; SINGER, J.: "Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State". *Psychological Review*. 1962. pp. 379–399

¹³⁶ ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 52-53. oldal

¹³⁷ NARVAEZ, D.: *Triune Ethics: The Neurobiological Roots of Our Multiple Moralities*. *New Ideas in Psychology*. 2008. 26, pp. 95-119

¹³⁸ Első publikálása óta az elmélet meta-elméletté (Triune Ethic Meta-theory) nőtte ki magát, hiszen egy sor tudományterület (például az evolúcióelmélet, antropológia, klinikai pszichológia, neurobiológia, fejlődéslélektan, filozófia és kognitív tudomány, morálpszichológia, pozitív pszichológia, kultúrtörténet satöbbi) elméleteit helyezi új megvilágításba.

Bővebben lásd: NAVRAEZ, D.: *Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination*. Palgrave Macmillian, Notre Dame. USA. 2016. Ch. 1

ben – mint kulcsingerek – maguk a különböző helyzetek is beindíthatják ezen idegrendszeri szintek működését, mindig egy-egy sajátos etikai szűrőt aktiválva, így morális értelemben igen eltérő színvonalú válaszokat kaphatunk egyazon személytől. Ezáltal ez az elmélet magyarázza a személyiség fókuszú és a helyzeti tényezőket előtérbe helyező szociálpszichológiai megközelítés látszólag ellentmondó sajátosságait, valamint arra is magyarázatot ad, a morális ítéletek színvonala miért nem jelenik meg következetesen a viselkedésben.

Az idegrendszeri szinteknek megfelelően az első szint a *Biztonság etikája* (the ethic of security), a második az *Elköteleződés etikája* (the ethic of engagement), a harmadik szint pedig a *Képzelőerő etikája* (the ethic of imagination).

A *Biztonság etikájának* legfőbb kérdései, „hogyan maradjak sértetlen?”, „hogyan kapjam, illetve tartsam meg azt, amire szükségem van?”, „hogyan juthatok hozzá a közösség támogatásához?”. Velünk született motivációs alap ezzel kapcsolatban a keresés (exploráció) ösztöne, mely elsősorban a táplálék megszerzésére irányul. Az exploráció során ki vagyunk téve a veszélynek, hogy ellentétes érdekkörrel találkozunk. A harc és a félelem ösztöne („üss, vagy fuss, vagy lapulj meg!”) a vegetatív idegrendszer szimpatikus és paraszimpatikus működésén keresztül készít fel a harcra, vagy segít elkerülni az ártalmat. Az agy jutalmazó-megerősítő rendszere a klasszikus kondicionálás elvei alapján segít megtanulni az egyed, illetve a saját csoport védelme szempontjából a múltban már bevált megoldásokat. Ezekhez a hüllőagy a későbbiekben is ragaszkodik, így itt erősen repetitív, kötött viselkedésformák a jellemzőek. Ugyancsak az egyéni lehetőségek növelését szolgálja a minél jobb közösségi pozíció kiharcolása, a magas státusz, rang, dominancia révén ugyanis nő a szaporodási és az élelemhez jutási potenciál csoporton belül. A Biztonság etikája esetében tehát alapvetően egocentrikus ösztönök determinálják az erkölcsi viselkedést. A fő cél, hogy a saját csoport és annak hierarchiája legyen stabil. Igény van erőskezű vezetőre, a tekintély tiszteletére, miközben a más csoportok háttérbe szorításában való részvétel erkölcsi kötelesség. A rítusok, a hagyomány és a precedensek szerepe fontos, jellemzőek a hűségeskük, alapérték a lojalitás, az engedelmesség a vezetőnek, büszkeséget jelent előre lépni a ranglétrán. Eközben az egyéni érdekek és a méltóság, a más csoportok felé való nyitottság, tolerancia, segítség háttérbe szorulnak, sőt, ez utóbbiakat árulásként szankciókkal kell sújtani.

Eidelson szerint¹³⁹ a hullóagy dominanciáját, ezzel a Biztonság etikáját öt hiedelem aktiválja hatékonyan. A sebezhetőség, a bizalmatlanság, a kilátástalanság, az igazságtalanság és a felsőbbrendűség hiedelme. Amennyiben tehát ezeket észleljük, érezzük, valószínűbben fordulunk a Biztonság etikájának értékrendszeréhez. A szociálpszichológiában régóta ismert tény, hogy a gazdasági és egyéb válságok növelik a szélsőséges politikai erők preferenciáját, melyek propagandájuk révén még rá is erősítenek ezekre az üzenetekre a közvélemény befolyásolása céljából.

A második szint az *Elköteleződés etikája*. Az emlősöknél szükségessé vált az utódok tartós gondozása, aminek alapfeltétele a kötődés kialakulása. A vadászó-gyűjtögető pleisztocén közösségek idején a beszéd, az érzelmek árnyaltabb kommunikációja tette lehetővé az együtt élő, egyre komplexebb, differenciáltabb közösségek számára az egyéni igények egyeztetését és összeegyeztetését. Az odafigyelés, gondoskodás, felelősség, kötelesség, empátia, altruizmus értékei itt jelentek meg. A hullóagy múlt orientációja után itt a jelen orientáció került előtérbe. Mivel az emlős kicsinye szülei nélkül nem élne túl, új érzelem jelent itt meg, szeparációs alapú pánik rendszer alakult ki. Ez a feltételhez kötött szeretet alapja, ami fontos szocializációs erő, mivel „zsarolni” lehet vele, így végső soron lehetővé tette az ösztönök ön-kontroll útján történő korlátozásának fejlesztését, az értékek interiorizálását. A rendszeres táplálás, a testi kontaktus érzelmileg megalapozták a békés kooperációt, a vokális kommunikáció fejlődése pedig a hatékony koordinációt.

Az emlős agy korai fejlesztése nem pusztán lehetőség, hanem létszükséglet. Harlow híres kísérletsorozatában azt vizsgálta, hogyan hat a korai anya-gyerek kötődés defektusa majmok fejlődésére.¹⁴⁰ A kísérleti állatokat elválasztották az anyjuktól, és vagy egy szőrrel borított, puha műanya révén, vagy egy drótból készült, elnagyolt, hideg anyafigurára szerelt tejesüvegből juthattak táplálékhoz. A preferenciák egyértelműen a puha, meleg, ringató mozgást imitáló modellek irányába mutattak, rajtuk töltöttek több időt a fiatal egyedek, illetve, ha idegesek voltak ezek voltak képesek jobban lenyugtatni őket. Kortársaikkal érintkezhetek ugyan, a valódi szülő-gyerek kapcsolat hiánya a kísérletben részt vett állatokra nézve mégis súlyos következmé-

¹³⁹ EIDELSON, R. J., EIDELSON, J. I.: *Dangerous Ideas: Five Beliefs That Propel Groups Toward Conflict*. In: *American Psychologist*. 2003. 58, pp. 182-192

¹⁴⁰ HARLOW, H. F.: *Early Social Deprivation and Later Behavior in the Monkey*. in: ABRAMS, A., GURNER, H.H., TOMAL, J.E.P. (eds.): *Unfinished Tasks in the Behavioral Sciences* Baltimore: Williams & Wilkins. 1964. pp. 154-173

nyekkel járt. Az igazi szülői ölelést, melegséget nélkülöző egyedek lassabban fejlődtek, mint igazi anyán nevelkedettek, a későbbiekben pedig nem voltak képesek normális kapcsolatokra társaikkal, visszahúzódnak, vagy épp indokolatlanul agresszívek lettek, és később rossz szülővé váltak, ha sikerült egyáltalán párt találniuk.¹⁴¹ A szeretetkapcsolatok korai megvonása tehát megfosztja az idegrendszert a lehetőségtől, hogy a szenzitív periódusban kialakuljanak azok az idegpályák, neuro-transzmitter egyensúlyok, receptorok, melyek az egészséges lelki működéshez nélkülözhetetlenek. Nem történik meg az agyi struktúrák imprintingje, a moralitás neurobiológiai háttere nem alakul ki megfelelően. Ez az idegrendszeri szintű károsodás a szociális és a morális viselkedésre is kihat. A gondozó ugyanis pszicho-biológiai szabályozó ágens, az egymásra való ráhangolódás révén a gyermek interiorizálja a szülői reakciómódokat például stresszre, veszélyre, segélykérésre satöbbi. A limbikus rendszer harmonizálja, szervezi ilyen szempontból az agy működését. Ha a szociális depriváció miatt ennek fejlődése elakad, az egész idegrendszer megszűnik integráltan működni. Nem alakul ki például a Blair-féle Erőszak Gátló Mechanizmus (Violence Inhibitor Mechanism, VIM)¹⁴², így konfliktus esetén a másik fél distressz jegyei nem állítják le az agressziót. Ugyanígy nem alakul ki a képesség, hogy stresszhelyzetben a saját szorongást szabályozza az egyed. Normál anya-gyerek kapcsolat esetén stressz megjelenésekor, a fokozott testi kontaktus révén paraszimpatikus idegrendszeri szabályozó mechanizmusok indulnak el, az anya érintése, testmelege, illata megnyugtat. Ez a neuro-endokrin rendszeren keresztül kihat a későbbi stressz kezelésre, társas kapcsolatokra, hiszen a szervezet mintegy rátanul arra, hogy ilyen helyzetekben vazopresszin és oxitocin szabaduljon fel, ami elősegíti a gondoskodást, kötődést, csökkenti az agressziót, a vérnyomást és az egész szimpatikus idegrendszer aktivitását, így nyugodt, békés konfliktusrendezést eredményez. Mivel a szociális deprivációban felnőtt egyedek idegrendszere nem tanul rá ezekre a normál reakciókra, szülőként maguk sem képesek adekvát módon ellátni a gondozói funkciókat, megfelelő modellté válni, így több generációra kiható szociális problémák alakulnak ki. Mivel a társas elköteleződés a morális lét alapja, az együttérzés, nyitottság, tole-

¹⁴¹ HARLOW, Harry F., SUOMI, Stephen J.: *"Social Recovery by Isolation-Reared Monkeys"*, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 1971. 68(7) pp. 1534–1538

¹⁴² BLAIR, R. J. R., JONES, L., CLARK, F., SMITH, M.: *The Psychopath: A Lack of Responsiveness to Distress Cues?* In: Psychophysiology. 1997. 34, pp. 192-198

rancia megkerülhetetlen elemei e témakörnek és mindezek nem fejlődhetnek ki szeretetkapcsolatok nélkül.

A *Képzelőerő etikája* agyunk legújabb, legfejlettebb régiója, a neo-kortex működésének eredménye. Ez a rendszer külvilág centrikus, képes kezelni a jövő perspektívát és a kétértelműségeket, illetve lehetőséget ad a szabad választásra, a rugalmas, kreatív kombinációra, kiterjeszti mások megértésének lehetőségeit, absztrakció révén eszmei szintre képes emelni a morális ítéleteket.

A frontális (homlok) lebenyben zajlik az érzelmek és a ráció integrálása, ami nélkül külvilághoz való alkalmazkodásunk színvonala romlik. Az embernél a teljes agykéreg 29%-a a prefrontális cortex (PFC), csimpánzoknál ugyanez az érték csak 17%. Az agyi képkalkító eljárásokkal végzett, illetve sérülések vizsgálatán alapuló kutatások alapján a dorso-laterális prefrontális kéreg (DLPFC) a fair viselkedés alapja, a kortikális-limbikus hálózat (mediális orbitális frontális kéreg, mediális frontális gyrus és a superior temporális sulcus) köti össze az érzelmi tapasztalatokat a morális ítéletekkel. Az orbito-frontális (OFC) kéregnek az impulzus kontrollban, döntések előkészítésében, az anterior cinguláris kortexnek (ACC) pedig az érzelemszabályozásban, a következmények előre látásában van szerepe, így hibás működésük antiszociális viselkedést eredményez. Összességében elmondható, hogy a PFC tulajdonképpen a szociális viselkedés asszociációs kérgé, mely leképezi az összes szankcionált tett taxonómiáját. Ha ez nem működik, „morális agnózia” alakul ki, a beteg nem képes megfelelő társas alkalmazkodásra. Damasio híres esettanulmánya¹⁴³ a szerencsétlenül járt bányamérnök, Phineas Gage esetét dolgozza fel, akinek egy baleset következtében egy vasrúd szétroncsolta a ventromediális prefrontális kérgét (VMPFC), minek következtében az eredetileg igen sikeres, érző szívű és jellemes ember személyisége megváltozott, jövőtervezési képessége romlott, nem tudott a korábban megtanult társadalmi szabályoknak megfelelően viselkedni, a túlélést szolgáló cselekvési alternatívákat kiválasztani.

Az antiszociális személyiségzavar hátterében ugyancsak a VMPFC hibás működése áll, mivel az nem képes az amigdala inger-megerősítésekkel kapcsolatos információit feldolgozni, így az alkalmazkodást megalapozó tanulási folyamatok elégtelenek, illetve nem hasznosulnak kérgi szinten. Normál esetben ugyanis a VMPFC integrálja

¹⁴³ DAMASIO, Antonio R.: *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 21-48. oldal

mindazokat az alulról (bottom-up) és felülről (top-down) érkező információkat, melyek a deontologikus döntésekhez szükségesek. Az utilitarista döntések nem igénylik ezt a fajta integrációt, a dorso-laterális prefrontális kéreg (DLPFC) egyedül is elvégzi a tisztán racionális érvelést és haszonelvű döntésre jut.

Egy, az iowai egyetemen zajló kísérletben¹⁴⁴ egészséges és különböző agyi területeken sérült emberekkel vizsgálták a döntések és a kockázatvállalás összefüggéseit (lásd 5. melléklet). E híressé vált „kártyás kísérlet” eredményei alapján Damasio megfogalmazta szomatikus markerekről (testi jelző érzelmekről) szóló hipotézisét,¹⁴⁵ mely szerint az egész test bevonódásával keletkezett érzéletekből felépülő érzelmek az amigdala és az orbitomediális prefrontális kortex (OMPFC) részét képező VMPFC összehangolt működése útján eljutnak a racionális döntést hozó agykérgi területekhez, vitális fontosságú információkkal elősegítve a túlélést leginkább szolgáló döntést. A szomatikus markerek egy része a közvetlenül megtapasztalt érzéleteket szervezi össze előzetes figyelmeztető érzélemmé (body loop), míg léteznek az érzelmek kognitív reprezentációja által kiváltott jelzések is, melyek az ingerrel való közvetlen találkozás nélkül is létre jöhetnek (as-if body loop). A szülői minták, a példamutatás, a morálisan telített helyzetek kezelésének módja mind meghatározzák, milyen szomatikus markerek alakulnak ki a gyermekben egy-egy helyzettel kapcsolatban, így az átélt élmények minősége kihat a későbbi morális viselkedésre.

Mindezek révén a Képzeloerő etikája képessé válik arra, hogy a közvetlen helyzetektől, kulcsingerektől a közvetlen önérdek személyes szintjétől elvonatkoztatva kiterjessze a moralitást eszmei szintre, mint ahogy azt például Immanuel Kant is tette.

Ez a szint tehát segít elszakadni az automatikus válaszoktól, figyelembe lehet venni alternatív megoldásokat is, ugyanakkor a szellemi energia összpontosítását kívánja meg, hiszen adott helyzetben több faktor párhuzamos kezelésére van szükség. A situációs nyomás, az egyén céljai, preferenciái, én-képe, logikus koherencia-igénye, zsigeri érzéletei, satöbbi egyszerre kell, hogy szerepeljenek a képletben, melynek megoldására a legtöbb esetben nincs túl sok idő. A klinikai tapasztalatok szerint a VMPFC sérültek éppen erre a szintézisre nem képesek, pontosabban nem alakul ki

¹⁴⁴ Összefoglalja: MÉRŐ László: *Az érzelmek logikája*. Budapest. Tercium. 2010. 146-148. oldal

¹⁴⁵ DAMASIO, A.R.; TRANEL, D.; DAMASIO, H.C.: *Somatic Markers and the Guidance of Behaviour: Theory and Preliminary Testing*. In: LEVIN, Harvey S.; EISENBERG, Howard M.; BENTON, Arthur Lester: *Frontal Lobe Function and Dysfunction*. Oxford University Press. 1991. Ch. 11. pp. 217–229

bennük önmaguktól olyan érzés, hogy eljutottak a döntési pontig, ezért a gyakorlatban döntésképtelenek.¹⁴⁶

Az új-emplóság nem csak sérülés miatt működhet elégtelenül. Teljes kifejlődése nagyjából az ember húszas éveinek elejére tehető,¹⁴⁷ így gyermek, illetve kamaszkorban egészen másképpen működik az információ feldolgozása. Ennek az agyi régióknak a kifejlődése is érzékeny a szülői gondoskodásra, fejlődésük során sérülékenyek az itt kibontakozó struktúrák. A korai szülői melegség az orbito-frontális kéreg kifejlődéséhez is nélkülözhetetlen, míg a korai krónikus stressz hatások tartósan rombolják azt, felnőttkori depressziót és szorongást megalapozva ezzel.¹⁴⁸

A TET modellből következik, hogy többféle igazi moralitás létezhet egymással párhuzamosan, azaz morális érték-pluralizmusban élünk, emiatt szembesülünk ennyi külső és belső konfliktussal. Az egyéni fejlődési különbségek, eltérő nevelői hatások miatt mindenkinél más szintű az egyes rendszerek érettsége. Korai kötődési zavarok, súlyos érzelmi elhanyagolás, szülői durvaság esetén „stressz-vezérelt agy” alakul ki, a súlyos disszociatív hatás miatt csak a legalapvetőbb, hüllőagyhoz kötődő értékek válnak hangsúlyossá. Ego-centrikus, önmagát előtérbe helyező viselkedés alakul ki, alacsony az empátia szintje. Ezek a személyek az autoritatív attitűdöket mérő F-skálán¹⁴⁹ magas pontszámot szereznek, jellemző rájuk a szociális dominancia orientáció, konformitás, hagyománytisztelet, a biztonság megteremtésére való törekvés jellemzően más csoportok háttérbe szorítása árán.

Az agy fejlődése és a szocializáció révén gyerekkorunktól felnőttkorunkig eljuthatunk odáig, hogy megtanuljuk kihasználni az agyunk fejlettebb régióiban rejlő erkölcsi lehetőségeket. Ideális esetben a hüllőagy és az emlőség mellett a lehető legtöbb helyzetben az agykéreg is aktívan vesz részt a működés egészében, sőt, dominánssá válik. Az emberi minőség egyik jellemzője a biológiai lehetőségek maximális ki-

¹⁴⁶ MÉRŐ László: *Az érzelmek logikája*. Budapest. Tercium. 2010. 144-146. oldal

¹⁴⁷ McMILLIAN, Beverly: *Az emberi test atlasza*. Kisújszállás. Pannon-literatúra Kft. 2011. 98. oldal

¹⁴⁸ SCHORE, A. N.: *The Effects of Early Relational Trauma on Right Brain Development, Affect Regulation, and Infant Mental Health*. In: *Infant Mental Health Journal*. 2001. 22, pp. 201-269

¹⁴⁹ Lásd. 3.3.2. alfejezet.

használása. Az etikai racionalizmus képviselői szerint¹⁵⁰ épp ez az ember kötelessége, ha már a ráció eszközei a rendelkezésére állnak: helyesen gondolkodni.¹⁵¹

A fent vázolt hármasegységű rendszer szoros összefüggést mutat a klasszikus motivációs elméletekkel, amennyiben az emberi motivációk teljes vertikuma felöleli a biztonsági- és hatalomigényt (hüllőagy), a kötődési igényt (emlősagy) és az önmegvalósítási- és teljesítményigényt (új-emlősagy).¹⁵² Ezek mozgósítása jelentős motivációs potenciállal bír.

3.2.6.ÉRTELMEZŐ ELMÉLETEK

Az eddigiekből láthattuk, hogy a moralitást nem lehet izoláltan, szociális kontextusból kiszakítva kutatni, ahogyan nem lehet elválasztani az ember általános információfeldolgozási sajátosságaitól sem. Több kísérlet is történt a moralitás mint önálló jelenség határainak pontos kijelölésére az emberi viszonylatokon és lelki folyamatokon belül. Ha sikerül megérteni, miben egyedi ez a jelenségkör, miben tér el más, hasonló jelenségektől, akkor nagyobb sikerrel leszünk képesek gyakorlatban is hasznosítható következtetéseket levonni vele kapcsolatban. Ezek az értelmező elméletek tehát azért hasznosak a morálpszichológián belül, mert segítenek feltárni a morális ítéletek sajátosságait, fajtáit, lehetővé teszik, hogy fogalmilag elhatároljuk ezeket a meggyőződéseket más kognitív komponensektől.

Elliot Turiel morális tárgykör elmélete¹⁵³ (moral domain theory) szerint a gyermekek a moralitással kapcsolatos koncepciókat (fair viselkedés, mások jól-léte, jogok, testi-lelki bántás, erőforrások elosztása, egyéni szabadság, stb.), morális ítéleteket másképpen sajátítják el, mint a szociális tudás egyéb válfajait. A morális témaköröknek közvetlen, belülről fakadó hatásuk van az egyén jól-létére, míg a szociális konvencióknak nincsenek közvetlen egzisztenciális következményeik. Az előzőeket a gyermek a saját bőrén hamar megtanulja, hiszen ő maga is közvetlen visszajelzéseket

¹⁵⁰ HIMMER Péter: *Az etikai gondolkodás főbb irányzatai és kiemelkedő képviselői*. In: GLIGOR János (Szerk.): *Katonai etika*. Budapest. ZMNE Filozófia és Kultúrtörténet Tanszék. 2004. 59-99. oldal

¹⁵¹ PASCAL, Blaise: *Gondolatok*. Budapest. Gondolat kiadó. 1978. 66. oldal

¹⁵² NAVRAEZ, D.: *Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination*. Palgrave Macmillan, Notre Dame. USA. 2016.

¹⁵³ TURIEL, E.: *The Development of Social Knowledge: Morality and Convention*. Cambridge. England. University Press. 1983

kap, érdekei sérülnek, illetve érvényesülnek adott helyzetben, ahol a morállal találkozik mások részéről. Az illem, szociális konvenciók köre ezzel szemben absztrakt, nehezebb megérteni, mert nincsenek közvetlen hatásai az egyén jól-létére. Nem szabad tehát az oktatás során összemoznunk ezeket a tárgyköröket, be kell azonosítani a ténylegesen fontos kérdéseket:

1. morális (hogyan bánjunk másokkal)
2. szociális (csoport, intézmény gördülékeny működését szolgáló szabályok)
3. pszichológiai (önmagunk és mások megértése, elképzelések autonómiáról, egyéniségről)

Ez a három tárgykör egymással párhuzamosan fejlődik, nem egymásra épül rá. A morális tárgykör nagyobb súllyal kell, hogy szerepeljen a nevelés során, mint a konvenciókra épülő szociális és illemszabályok. Nem azt kell hangsúlyozni például, hogyan köszönjünk, hogy szólítsuk a tekintélyszemélyeket, hanem azt, hogy viselkedésünk hogyan hat a másik fél érzéseire, jól-létére.

Ugyancsak a moralitás fogalmának pontosítását, lehatárolását tűzte ki célul Carol Gillian.¹⁵⁴ Lawrence Kohlberg kutatásaival kapcsolatban kritikaként hozta fel, hogy a kognitív folyamatokon alapuló morális ítéletek nem fedik le a moralitás teljességét, hanem egy olyan aspektusra koncentrálnak, melyben a férfiak történetesen hangsúlyosabban vesznek részt: az igazságon és a jogokon alapuló értelmezés az egyenlőség koncepcióján alapszanak. Gillian szerint a moralitásnak legalább ennyire fontos aspektusa az „erőszakmentesség” koncepciója, a gondoskodás és felelősségvállalás, ami viszont a női nemre jellemzőbb beállítódás. A férfi moralitás központi ideája, hogy ne bánjunk másokkal igazságtalan módon, biztosítsuk az interakciók zavartalan, koordinált működését, az önálló individuumok tiszteletben tartását. A női morál ezzel szemben a „ne fordulj el másoktól” parancsára épít, a gondoskodást tűzi ki célul, a jól-létek kölcsönös kapcsolódására épít.

Jonathan Haidt morális alapok elmélete¹⁵⁵ (moral foundations theory) tovább bővíti a körét azoknak a moralitás aspektusoknak, melyek minden kultúrában következetesen megjelennek, értékek, narratívák és intézmények formájában. Ezek a morális intuíci-

¹⁵⁴ GILLIGAN, C.: *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982

¹⁵⁵ HAITD, J., JOSEPH, C.: *The Moral Mind: How 5 Sets of Innate Intuitions Guide the Development of Many Culture-specific Virtues, and Perhaps Even Modules*. In: P. CARRUTHERS, S. LAURENCE, S. Stich (Eds.): *The Innate Mind*. 2007. Vol. 3.

ók, vagy morális érzelmek ösztönösen meghatározzák viselkedésünket, választásainkat, döntéseinket. Hátterükben az evolúció során kialakult, túlélésünket elősegítő együttélési szabályok állnak, csak a kultúra megjelenésével absztrahálódtak erkölcsi parancsként fogalmi szintre. Öntudatlanul is úgy érezzük, követnünk kell ezeket az elveket, „helyesen” kell viselkednünk, és csak utólagos kognitív folyamatok révén tudjuk elvi síkon megfogalmazni őket morális direktívaként. Haidt különböző kultúrák narratíváit és korábban megalkotott, moralitásról szóló modelleket elemezve tárt fel öt javasolt morális alapidimenziót.

Az első általa javasolt alapidimenzió a *törődés-gondoskodás*, mely a fejlett emlősök utódgondozási, tápláló, védő ösztönéből fejlődött ki. Ennek ellenpólusa a kár-, sérülés- és ártalom okozása, mely elítélendő. A stressz észlelése esetén a segítő attitűd, empátia kiterjed a saját csoport tagjaira, mások szenvedése irgalmat, önzetlen, altruista viszonyulásmódokat vált ki belőlünk. Értékek szintjén kedvesség, szelídség formájában absztrahálódik ez a morális érzelem, ellentéte a kegyetlenség.

A második alapidimenzió a *fair együttműködés*, melynek ellentéte az együttműködés szabályainak megszegése, a csalás. A csoporton belüli harmonikus kooperáció, kölcsönös, önzetlen önfeláldozás ugyanis óriási versenyelőnyt biztosított az evolúció során. Itt gyökereznek az igazságosság, egyenlőség, kölcsönösség, autonómia, egyéni jogok értékei. A hála, a lekötelezettség érzése, illetve ellenpólusként a csalás, becstelenség, tisztességtelenség, korrupció megvetése ugyancsak ide nyúlik vissza.

A harmadik alapidimenzió a *csoporthűség* és az árulás dichotómiája közötti erőter. A saját csoporthoz való hűség az evolúció során a túlélés lehetőségét biztosította a saját és a rokon gének számára, az erőforrásokért való küzdelem során, más csoportokkal, más génkészletekkel szemben. A törzsi idők öröksége a patriotizmus, önfeláldozás értéke. Ezzel párhuzamosan jelent meg a más csoportokkal szembeni ellenérzés, előítélet, gyűlölet. Ez az erőter erős identitásformáló hatással bír, a hazafiság, a csoportért hozott hősi áldozat erkölcsi jelentősége itt gyökerezik. Minden csoport kirekesztéssel, száműzetéssel, kiátkozással, megbélyegzéssel, pellengérré állítással szankcionálta azokat, akik nem igazodtak a csoport értékeihez, normáihoz, esetleg árulóként ellenséges érdekek szolgálatába állt, vagy a saját előnyét nézte.

A negyedik, minden kultúrában megfigyelhető értékkör az *autoritáshoz való viszony*, az engedelmség képessége. A csoport stabilitásának alapja a vezetők következetes

és kiszámítható jelenléte, rendelkezésre állása, és az, hogy a csoporttagok megosztottság nélkül kövessék őket, ugyanis a spontán csoportdinamika mindenki által elfogadott, kijelölt vezető ágens nélkül nem biztosít kellő döntőképességet, rugalmasságot. A tekintély és karizma tisztelete, hagyományok követése és a kötelességtudat, az alázat, az egyéni ambíciók háttérbe szorítása a vezető akaratával szemben, a hierarchia elfogadása, a presztízs iránti csodálat, irigység és vágy fontos összetartó erő.

Az ötödik alapidimenzió a *szentség, tisztaság*, a földi, anyagi jelenségektől való eltávolodás, az emelkedettség kérdéskörét öleli fel, melynek alapja a romlottság elítélése. E morális erővel bíró alapvető érzelemkör valószínűleg nem a társas szférában gyökerezik, hanem a táplálkozásban. Az ember ősi története során számos baktériumfertőzésnek, mérgezésnek lehetett kitéve, miközben a túlélés érdekében különféle új táplálék köröket vont be egyre növekvő populációja ellátásába. A táplálkozással kapcsolatos rítusok, tabuk, önkorlátozások számos vallásban is megjelentek. Értékek szintjén a mértékletesség, a hedonizmustól való elszakadás, a szellemi-gondolati síkon való kielégülés formájában absztrahálódtak ezek az érzelmek.

Haidt szerint a különféle kultúrák, ideológiák közötti különbség éppen abban képződik le, melyik morális alapra építenek inkább. Más és más értékeket állítanak középpontba és szorítanak perifériára például a liberális és konzervatív politikai erők, ebből adódnak feszültségek a két nézetrendszer között.

Linda Stitka az attitűdfogalommal hozza összefüggésbe a morális meggyőződéseket,¹⁵⁶ azon belül sajátosságos jellemzőket tulajdonítva azoknak. A morális meggyőződés integratív elmélete (Integrated Theory of Moral Conviction, ITMC) szerint az attitűdök tükrözhetnek szubjektív preferenciát, normatív konvenciót és morális meggyőződést. A szubjektív preferencia egyénileg alakul ki, nem áll szociális szabályozás alatt. A második egy csoport sajátosság, a társas közeg, a kultúra normalitás fogalmát képi le, építi be attitűdjeinkbe, miáltal megalapozza a gördülékeny kapcsolatszabályozást. A harmadik jellemző, a morális meggyőződés komponense, a jó és rossz kérdése ugyanakkor általános kategória, objektívebben és univerzálisabban tűnik igaznak az egyén számára, mint a másik kettő, szilárdabbá teszi az attitűdöket. Sajátossága, hogy belülről fakadó motiváló ereje van, érzelmileg telített. A morális meggyőződés gyakran ön-igazoláshoz vezet, hiszen külső forrásoktól, autoritástól

¹⁵⁶ SKITKA, L. J.: *The Psychology of Moral Conviction*. In: *Social and Personality Psychology Compass*. 2010. 4(4). pp. 267–281

független, autonóm véleményformálás termékének éljük meg. Hajlamosak vagyunk úgy vélni, morális meggyőződéseink olyannyira igazak, hogy azokat mások is osztják, így a morális komponenst érintő eltérő véleményekkel szemben alacsonyabb tolerancia jelentkezik. Jellemző hit, hogy a másik fél azért nem ítéli ugyanazt a nézetrendszert helyesnek, mert valamit, ami racionálisan megfogható, nem ért, így csupán a megfelelő magyarázatra lenne szükség. Mikor ez a törekvés nem jár sikerrel, az jelentős frusztrációt kelt, ami dühöt, agressziót ébreszt a „makacs” másik féllel szemben. Gyakran előfordul, hogy a második kategóriába tartozó normatív konvenciókkal kapcsolatban is ilyen érzés alakul ki, ezért fontos Turiel korábban említett morális tárgykör elmélete, ami tisztázza e két fogalomkör különbségeit.

A morális meggyőződésnek számos pozitív hatása van, de lehetnek negatív vonzatai is. Intoleránssá tehet mások attitűdjeivel szemben, növelheti az ellenállást a csoport vagy autoritásfigura hatásának, gátolhatja a konfliktusok rendezését, igazolhat erőszakos megoldásokat a fontosnak vélt célok elérése érdekében. Az attitűdök erőssége mellett tehát azok morális telítettsége is fontos sajátosság, különösen azért, mert vannak „moralizálók”, akik mindenben morális felhangot vélnek felfedezni, szemben az „információ keresőkkel”, akik inkább az attitűdök a racionális, kognitív elemzését helyezik előtérbe.

Az alfejezet tanulságaként elmondható, hogy a morálpszichológia szakirodalmának strukturált feldolgozása számos fontos szemponttal gazdagította tudásunkat a pszichológia általános elméleteihez képest, melyeket az állomány etikai tárgyú képzései, illetve a szervezetfejlesztési munka során is fel lehet használni.

Az erkölcsi ítéleteket, illetve azok gyakorlati alkalmazását sikerült elhelyezni az attitűdök, illetve a kompetenciák fogalmi keretei között. Bemutattam, hogy az információfeldolgozás kognitív és érzelmi-motivációs torzításainak megismerése fejlettebb önreflexiót alapoz meg, hozzájárul az önismeret fejlődéséhez, ami képzéseink során is fontos célkitűzés. A morálpszichológia eredményei ugyanakkor a háttérét is feltárták annak, miért jelentkeznek súlyos következetlenségek a viselkedés morális színvonalá tekintetében. Differenciáltam, behatároltam a moralitás fogalmát más szociális jelenségek között, illetve a szakirodalom alapján rávilágítottam, hogy moralitással kapcsolatos lelki jelenségeink nem specifikusak, hasonlóan működnek más tárgykörökben mutatkozó lelki folyamatokhoz. Bemutattam a különböző idegrendszeri szint-

jeink eltérő működési módjait a jól-létünket közvetlenül meghatározó társas szituációk kezelésével kapcsolatban, miáltal érthetővé vált, hogy miért keletkezhetnek súlyos érzelmi feszültséggel járó erkölcsi dilemmák, melyek a teljesítményre, motivációra is kihatnak.

A következő alfejezetben a nemzetbiztonsági szféra szervezeteinél is jellemző hierarchikus vezetési struktúra sajátosságait elemzem, bemutatom, hogyan érvényesülnek az eddigiekben vázolt lélektani folyamatok e kapcsolatrendszerben.

3.3. A HIERARCHIKUS SZERVEZETEK KAPCSOLATRENDSZERÉNEK ERKÖLCSI SZEMPONTBÓL MEGHATÁROZÓ SAJÁTÓSÁGAI

Ebben az alfejezetben megvizsgálom a rendvédelemben, így a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál is jellemző hierarchikus szervezetek társas kapcsolatrendszerének azon sajátosságait, melyek kihatással lehetnek az állomány erkölcsi viszonyulásaira. E speciális szervezetek tradicionális értékrendje, illetve az abból következő szabályozás olyan lélektani folyamatokat, emberi viszonyokat, vezetési mintázatokat alapoz meg, melyek bizonyos szinten eltérnek a mai modern társadalom értékrendjétől.

A parancsnoki munka egy, a szociális térben megvalósuló, összetett folyamat, a vezetői feladatkör speciális, hierarchikus szervezetekben megvalósuló formája. A rendvédelmi szervek történetében jelentős hagyományokkal bíró tekintélyelvű vezetés e szervezetek szervezeti kultúráját, kommunikációs és döntési mechanizmusait alapjaiban határozza meg. Megvizsgálom, hogy a tekintélyelvűség mennyiben képi immanens, megkerülhetetlen részét a parancsnoki munkának, milyen érvek támasztják alá létjogosultságát, a parancsnok által kiadott feladatok végrehajtását milyen lelki tényezők alapozzák meg, hogyan hat az utasításokon alapuló irányítás a feladat végrehajtásra, a dolgozói elégedettségre, az önálló felelősségvállalásra, az integritásra. Megvizsgálom továbbá a felhatalmazáson, partneri szemléleten alapuló modern menedzsment irodalom vezetés-irányítási eszközrendszerének e szférában történő alkalmazásának lehetőségeit.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Bővebben lásd.: HORVÁTH Ferenc: *A tekintélyelvűség hatásmechanizmusai és a partneri kommunikáció lehetőségei a parancsnoki munkában.* In: *Hadtudományi Szemle.* Budapest. 2015. 8. évfolyam. 4. szám. 215-246. oldal

3.3.1. ALÁ-FÖLÉRENDELTSÉGI KAPCSOLATRENDSZER A HIERARCHIÁBAN

A parancsnoki munka kereteit különböző jogszabályok, többek között a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (a továbbiakban: új Hszt.) jelöli ki: „A hivatásos állomány tagja a szolgálati viszonyból fakadó kötelmeit – a rendvédelmi szerv rendeltetés szerinti feladatainak megvalósítása érdekében – önkéntes vállalás alapján, élethivatásként, szigorú függelmi rendben, akár életének és testi épségének kockáztatásával és egyes alapjogai korlátozásának elfogadásával teljesíti.”¹⁵⁸ A nemzetbiztonsági szolgálatoknál kiemelten fontos, hogy a hivatásos állomány tagjai tevékenységüket szigorú ellenőrzés mellett folytassák, és annak háttérében egyértelmű felelősségi struktúra álljon. Ehhez nyújt segítséget a hierarchikus rendbe szervezett irányítási rendszer, melynek kulcsmomentuma a hatalom és az autoritás.

French és Raven¹⁵⁹ írták le részletesen a hatalom lehetséges forrásait, melyek alapvetően meghatározzák az alárendeltek együttműködésének mélységét, lehetőségeit. Ha egy vezetőnek csak abban áll a hatalma, hogy képes büntetni, az legfeljebb kényszerű engedelmisséget fog kiváltani, a kontroll csökkenése esetén pedig azonnali ellenállást, lazsálást, parancsmegtagadást eredményez. Ha a hatalom forrása a jutalmazásra való lehetőség, az információkkal való ellátottság, vagy a legitim kinevezés útján szerzett pozíció, az engedelmisséget vált ki, az elköteleződéshez azonban a szakértői-, illetve a referenciahatalom ad alapot, tehát a kiemelkedő szaktudás, korábban megvalósított nagy tettek teszik igazán hitelessé a vezetőt. Fontos, hogy a szervezeti hierarchia szereplőinek elsődleges és másodlagos kapcsolatai összhangba kerüljenek. Elsődleges kapcsolatoknak a személyes kötődéseket nevezzük, amire erős belső igény él az emberekben, a hierarchikus szervezeten belül azonban ezt háttérbe szorítják az érzelemmentes, szerepszerű másodlagos kapcsolatok. Előfordulhat, hogy a csoport formálisan kinevezett vezetője helyett egy informális, nem hivatalos vezető bírja inkább a csoport bizalmát. Szerencsés esetben az elsődleges és másodlagos, az informális és formális viszonyok egy irányba mutatnak, és egy hiteles parancsnok személyén keresztül kanalizálják a

¹⁵⁸ 13. § (2)

¹⁵⁹ Lásd.: BARTOL, K.M., MARTIN, D.C.: *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991

közösség teljes erejét a mindenki által elfogadott közös cél irányába. Ellenkező esetben az energiák szétaprózódnak, egymást gyengítik.

Meg kell tehát különböztetni a tekintélyelvűséget a hatalomelvűségtől.¹⁶⁰ Mindkettő a szabadságot korlátozza, ugyanakkor a hatalom sokkal inkább helyzeti, bizonytalan, illékony, ám egyben korlátlan lehet, miközben a tekintély stabilitást, megállapodottságot, kiszámíthatóságot jelent, és korlátozott.

A tekintély alapja lehet a két fél között fennálló különbség (például többlettudás), önkéntes alávetés (például elfogadjuk a hierarchiát), vagy az ember életét a maga teljességében átfogó tekintély (például vallási, erkölcsi, politikai). A tekintélyelvűség tehát tartalmaz egyfajta plusz erkölcsi értéket a hatalomelvűséghez képest: a parancsnokkal való azonosulást, a tiszteletet.

A parancsteljesítés korábbi felfogása szerint a tekintély mint végrehajtón kívüli indok határozza meg a hierarchián belüli alá-fölérendeltségi kapcsolatban az együttműködést.¹⁶¹ A parancs sajátossága, hogy:

- akaratot fejez ki (közvetlenül a vezetőtől származó, vagy közvetített akarat, melyet fel kell ismerni, nem elég mechanikusan végrehajtani),
- kötelező teljesíteni (nem kell átgondolni, mint az érvet; nem lehet mérlegelni, mint a kérést, tanácsot, könyörgést; nem személyes viszony alapján, hanem személytelen előírásként értelmezendő)
- csak hierarchiában értelmezhető (civilre nem vonatkozik a parancs)
- erkölcsileg megalapozott (a vezető becsülete, hivatásbeli és/vagy közösség rangja/beosztása, amit a közösségi értékek alapján elért előre meghatározott eredmények elérése révén érdemelt ki)

Az erkölcsi megalapozás az a pont, ami miatt feltétlenül szükséges, hogy a szervezet egyértelmű, letisztult értékrendszerrel bírjon, amit hierarchián belül mindenki elfogad, máskülönben a kinevezett vezetők tekintélye válik semmissé.

A szervezeti értékrendszer egyöntetűsége akkor is fontos, ha a parancsteljesítés vezetőtudományban és társadalomfilozófiában gyökerező modernebb felfogását vesszük

¹⁶⁰ BALÁZS Zoltán: *A politikai közösség*. Budapest. Osiris Kiadó. 2003. 5. fejezet 129. oldal

¹⁶¹ BODA Mihály: *Az akaratról a tettig: a parancsteljesítés erkölcsi szerkezete*. In: *Hadtudomány*. 2016. 26: (3-4) 16-28. oldal

alapul. A modern korban a közösségi értékek és érdekek álltak a hivatásos szolgálatot vállalók azonosulásának háttérében, a hazát képviselve, annak értékeit védve folyhatott a parancsteljesítés. A poszt-modern korban még tovább csökkent a külső kényszer, az önkéntes vállalás alapján szolgálatot teljesítők esetében az önérdék is megjelenik szempontként. Az adott közösséghez tartozás, az adott értékek átvétele ugyanis ma már autonóm választás kérdése. A vezetés szolgálat elmélete szerint a vezetés, a törvények az állampolgárokat szolgálják, segítenek nekik a cselekvési indokaiknak megfelelő cselekvések megfelelő végrehajtásában. Ebben a kontextusban a parancs az információ felhasználás folyamata, melynek célja az emberek és a dolgok koordinálása a (mindenki által autonóm módon elfogadott) cél elérése érdekében. A hivatásosnak belülről fakadó elköteleződése, célja jó szakembernek lenni, másokkal összehangoltan működni, amihez a jól felkészült parancsnok utasításai révén kap segítséget. A parancsteljesítés új megközelítése szerint tehát az utasításnak megfelelő cselekvés indoka nem csak a parancsnokban van (becsület, rang, beosztás, tekintély – és amit ezek képviselnek), hanem magában a végrehajtóban is. Így egyeztethető össze az autoritás az autonómiával.

3.3.2.A TEKINTÉLYELVŰSÉG ÉRTELMEZÉSEI

A pszichológia tudománya több szempontból is vizsgálta a tekintély működését. Ezen magyarázatok megismerése közelebb vihet a hierarchiában megjelenő lelki folyamatok megértéséhez.

A tekintély mint szerepsajátosság

A hivatásos lét alaptétele, hogy a parancsot végre kell hajtani, ami elvileg a parancsot kiadó személy iránti feltétlen elkötelezettséget feltételez. Ha azonban a parancsnok személye maga nem is hiteles, a végrehajtás akkor is kötelező. Ez az elkötelezettség tehát végső soron nem a vezető személyének kell, hogy szóljon, hanem az általa betöltött pozíciónak, szerepnek. Goffman szerep koncepciója¹⁶² szerint szociális térben folytatott társas interakcióinkat egymást komplementer módon kiegészítő szerepek rendszere szabályozza. E szerepekhez hatalmi potenciál (rang, státusz), jól definiált viselkedésminták, illetve szimbolikus kifejezőeszközök kapcsolódnak. A szerepben rejlő hatalmi potenciál meghatározza az interakciók alakításával,

¹⁶² GOFFMAN, E: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest. Gondolat könyvkiadó. 1981. 9-103. oldal

irányításával kapcsolatos lehetőségeinket, azaz determinálja, hogy ki kezdeményez és zár le egy interakciót, milyen keretek között zajlik az, és milyen témákra terjed ki a diskurzus. Az interakció szabályozása a magasabb rangú lehetőség, felelőssége.

Hierarchikus szervezetekben az egész tevékenységrendszert tudatosan, törvényi szinten erre a pszichológiai háttérre, a szerepekre építik fel. Handy modellje¹⁶³ alapján a fegyveres szervekre jellemző szervezeti kultúra típus, a *szerepkultúra* jellemzője a funkcionálisan erősen, ésszerűen tagolt szervezet, az egyértelmű feladatmegosztás. Jellemző a világosan meghatározható szerepek és kapcsolatok formális, írásbeli rögzítése, ahol a pozícióból eredő hatalom a döntő. E szervezeti kultúra előnye, hogy változatlan körülmények között biztos, kiszámítható, eredményes a szervezet működése. Mindenki tudja a feladatát, nincs ebből eredő feszültség, illetve hibázás, hátránya ugyanakkor, hogy rugalmatlan a szervezet, a változásokhoz nehezen képes alkalmazkodni. A szakirodalom szerint a szerepkultúra azoknak a személyeknek kedvez, akik a biztonságot, a kiszámítható előrehaladást szeretik és nem ragaszkodnak önállósághoz, nem kívánják a feladatokat saját elképzelés szerint végezni.

A fent vázolt felfogás szerint a beosztott nem mint személyiség, hanem mint egy szerep betöltője vesz részt a munkában, vállalva, hogy parancsokat teljesít. Kérdés, hogy igaz lehet-e így az az alaptétel, miszerint a felelősség a parancsot kiadó vezetőé, míg az alárendelt csak a szakszerű végrehajtásért felel. Jogilag alapvetően igen, hiszen a Büntető törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény (a továbbiakban: Btk.) szerint a parancsra elkövetett cselekedetekért nem szabható ki büntetés, az ugyanis büntethetőséget kizáró ok: „nem büntethető az alárendelt, ha nem tudta, hogy az előjárója szolgálati parancsára végrehajtott cselekménye bűncselekmény.”¹⁶⁴ A szerep védelmét tehát a törvény előtt bizonyos keretek között élvezzi az individuum, erkölcsi tekintetben azonban bonyolultabb a helyzet, hisz van a parancsvégrehajtásnak egy olyan olvasata is, hogy a beosztott a cselekvés pillanatában saját értékévé emeli, személyes programjává avatja a bünt.¹⁶⁵

¹⁶³ HANDY, Charles: *Understanding Organizations*. 4th ed. Harmondsworth. Penguin. 1993

¹⁶⁴ KINCSES Ildikó. *Büntető- és szabálysértési jogi ismeretek*. In: KINCSES Ildikó (Szerk.): *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek* I. kötet. III fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2012. 96. oldal.

¹⁶⁵ HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek — Erkölcseről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2011. Underground Kiadó. 33-34. oldal. 27. töredék

Elméletileg fennáll a lehetőség, hogy megtagadja a törvénytelen és/vagy az esetlegesen etikai normába ütköző parancsot, hogy ne azonosuljon a paranccsal, de ennek a pszichikai realitása csekély. Az akciók során, megemelkedett pulzusnál már nem feltétlenül az agykéreg irányít, hanem inkább a begyakorolt munkamozzanatok jönnek elő. Egy hierarchiában általában elmondható, hogy ha a kiképzési időszakban a beosztott engedelmességre van nevelve, akkor éles helyzetben már kevésbé gondolkodik az utasítások értelmén, célján. Ha kisebb mértékben is, mint a katonai hivatás során, de ez a nemzetbiztonsági pályakörben is jellemző lehet. A beosztott alárendelt szerepéhez kapcsolódóan bizonyos mértékben megtanulja elfogadni, hogy a parancsnok rendelkezik a munka irányításához szükséges információkkal, szakmai kvalitásokkal, ő tudja eldönteni, milyen lépések vezetnek a saját csoport közös érdekének érvényesítéséhez. A parancsnoki munka rendszerszemléletet igényel, hosszú távú célok megvalósulását szolgálja, még ha rövidtávon, alacsonyabb szinten olyan lépésekből épül is fel az utasítás sorozat, melyek önmagukban értelmetlenek, vagy épp erkölcstelennek tűnnek. A beosztott abban a pillanatban elfogadta, hogy parancsokat fog teljesíteni, mikor vállalta a hivatásos szerep felvételét.

A kulcskérdés a téma szempontjából az, hogy a hivatásos személy pályaszocializációja során hogyan veszi át azokat az értékeket, attitűdöket, melyek hivatástudatként egész lényét áthatják, viselkedését meghatározzák, és milyen szerepet játszanak ebben a folyamatban a tekintélyszemélyek.

A tekintélyelvűség szociálpszichológiai értelmezése

A társadalmi konfliktusok kutatóközpont honlapján¹⁶⁶ publikáló kutatók a szociálpszichológia felhalmozott tudásanyagára támaszkodva próbálnak betekintést nyerni olyan kurrens társadalmi folyamatokba, melyek történelmi perspektívában is sok mindent megmagyaráznak. A honlapon közölt tanulmányok közül Csepeli György és munkatársainak összefoglalása¹⁶⁷ rávilágít, hogy a tekintélyelvűség alapvető társadalmi mozgatórugó, mely segít fenntartani az egymást követő generációk rendjének folyamatosságát. A patriarchális társadalmakban az állam

HIMMER Péter. *Etikai jellegű töredékek II. – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről.* Budapest. 2014. Underground Kiadó. 71-72. oldal. 235. töredék

¹⁶⁶ www.konfliktuskutato.hu, letöltés dátuma: 2014. 12. 23.

¹⁶⁷ CSEPELI György, MURÁNYI István, PRAZSÁK Gergő, VÁGI Zoltán: *Régi és új tekintélyelvűség: család és az állam.*

értelmezhető a család feletti hierarchia-szintként, melynek működését az interiorizált hatalom, a tekintély tartja fenn. A magasan szervezett patriarchális társadalmakban a tekintélyelvűség egy olyan alapmintázat, mely lehetővé teszi az egyéni irányultságok és értékek túlzottan sokszínűvé válásának központi kontrollját, általa kordában tartható a túlzott individualizáció, és ez összességében segít a közösség energiáit egy irányba terelni. Az energiák ilyenén kanalizálása teszi versenyképpé a társadalmat a kultúrák közötti harc során. Csepeli és munkatársai tanulmánya alapján megállapítható, hogy tekintélyelvűségnek van egy kívánatos szintje, hogy stabilizáló ereje érvényesülhessen.

Adorno és munkatársai sokat tettek a tekintélyelvűség feltérképezése, mérhetővé tétele érdekében. Álláspontjuk szerint a tekintélyelvű személyiség az egyént a hit jegyében szervezett közösségnek rendeli alá (kollektívizmus, konzervatívizmus), míg a demokratikus személyiségre jellemző, hogy az ésszerűség jegyében szervezett társadalmi szerződés tagja: önálló, értelem vezérelt, érzelmileg kiegyensúlyozott, rugalmas gondolkodású. Az Adorno¹⁶⁸ által mérési célra szerkesztett F (fasizmus) skála alsóskálái az autoritáriánus személyiség alapjellemeit ragadják meg: konvencionizmus, alárendelődés, autoriter agresszivitás (azonosulás az agresszorral, agresszió másokkal, bűnbakképzés), anti-intracepció (gyengédség iránti türelmetlenség, elfojtott érzelmek), babona és sztereotípiák, hatalom és keménység, destruktivitás és cinizmus, projektivitás és prűdség.

Ebből a szemszögből egyértelműen egyfajta patológiának tűnik a tekintélyelvűség. Erős Ferenc¹⁶⁹ mutat rá, hogy mindez nézőpont kérdése. A másik szemszögből nézve a demokratikus személyiség tekinthető bizonytalan, kétértelműségeket kedvelő, elpuhult, fegyelmetlen, dezintegrált konstellációnak. Mindenesetre a kettő nem fér meg egymás mellett, a konfliktusok a két világlátás között elkerülhetetlenek. Egyszerűen másképp képzik le a valóságot. Az autoriternél az asszimilációs folyamatok dominálnak, azaz a fejében lévő sémák mentén értelmezi a valóságot, azt látja, amit a világról tud, a hiedelmeivel, előítéleteivel nem egybevágó valóságot elhárítja, nem észleli. A demokratikus személyiségre ellenben az akkomodáció túlsúlya jellemző, kíváncsi, érdeklődő, a világhoz igazítja feltételezéseit. A

¹⁶⁸ ADORNO, Th.: *Típusok és tünetegyüttesek*. In: CSEPELI Gy. (Szerk.): *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK. 1980.

¹⁶⁹ ERŐS Ferenc: *Analitikus szociálpszichológia*. Budapest. Új Mandátum. 2001.

demokratikus – természeténél fogva – elfogadja az autoriter személyiséget, fordítva viszont nem működik a tolerancia. Az autoritariánus szemszögből nézve az individualizálódott, liberális demokratikus személyiség túlsúlyba kerülése a rend felbomlásához vezet, míg a tekintélyelvűség mintái fenntartják a társadalmi rendet, mely az autoritariánus személyiség számára kielégítő.

Adorno elméletét Rokeach¹⁷⁰ dogmatizmuselmélete politika- és ideológiamentes formában kiterjesztette. Rokeach az általános szinten megfogalmazott nyílt és zárt gondolkodási rendszereket vizsgálta. A nyílt gondolkodási rendszerrel bíró személyek számára – egyéb jellemzők mellett – irreleváns egy információ elbírálása szempontjából az információ forrásának presztízse, az információt önmagában értékelik. A zárt gondolkodási rendszert használó személyek jellemzője, hogy az autoritásfigurák által minősített információt hajlamosak kritika nélkül átvenni, nem pedig önmagában vizsgálni. Ez a mérlegelés nélküli parancsteljesítés alapmintázata, ami meglepően gyakori a társadalomban.

Az engedelmesség megdöbbentő erejét vizsgálta kísérletében Stanley Milgram, a Yale Egyetem kutatója, 1963-ban.¹⁷¹ A kísérletvezető utasítására a kísérleti személyek 65%-a akár halálosnak feltüntetett áramütést is adott volna adott körülmények között egy ártatlan embernek (részletes eredményeket lásd a 6. mellékletben). Az alapkísérletet néhány éve Franciaországban egy TV show résztvevőivel megismételték, a kiváltott engedelmesség magasabb szintű, 80%-os volt,¹⁷² és 2015-ben Lengyelországban is működött a kísérleti elrendezés.¹⁷³

Az eredmények alapján a tekintélyszemélyeknek való engedelmesség ösztönös emberi reakciónak tekinthető, és nagyban hozzájárul a társadalmi rend fenntartásához, ugyanakkor láthatjuk ennek hátulütőit is abban az esetben, ha a parancsot adó erkölcsisége megkérdőjelezhető.

¹⁷⁰ ROKEACH, M., RESTLE, F.: *A nyílt és zárt gondolkodási rendszerek közötti alapvető különbségtevés.* In: CSEPELI Gy. (Szerk.): *Előítéletek és csoportközi viszonyok.* Budapest. KJK. 1980

¹⁷¹ MILGRAM, S.: *Obedience to Authority: An Experimental View.* New York: Harper & Row. 1974

¹⁷² www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gyilkolna_teveshow-ban, letöltés dátuma: 2014. 12. 23.

¹⁷³ DOLINSKI, D., GRZYB, T., FOLWARCZNY, M.: *Would You Deliver an Electric Shock in 2015? Obedience in the Experimental Paradigm Developed by Stanley Milgram in the 50 Years Following the Original Studies,* In: *Social Psychological and Personality Science.* Vol 8. Issue 8. 2017. Forrás: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1948550617693060>, letöltés dátuma: 2017.08.20.

Az érett személyiség vizsgálata során Popper Péter,¹⁷⁴ Gordon Allport¹⁷⁵ és Abraham Maslow¹⁷⁶ is amellett érvel, hogy a szellemi befogadás frissessége; a valóság hatékony észlelése; a differenciált, rugalmas gondolkodás; az érzelmi polivalencia felvállalása; az önreflexió; a tolerancia; a kreativitás; a növekedési célok; az önállóság, függetlenség; az érett felelősségvállalás és az autonóm erkölcsiség, azaz összességében a demokratikus jellemszerkezet tekinthető társadalmilag kívánatos személyiségfejlődési iránynak, nem pedig az autoriter minták kritikátlan követése.

A tekintélyelvűség szociális tanuláselméleti értelmezése

A XX. század eleji behaviorista felfogás szerint a szocializáció egyszerű kondicionálási folyamat, melynek során jutalmazások és büntetések révén alakul ki a kívánt viselkedés. A szociális tanuláselméleti megközelítés¹⁷⁷ képviselői szerint azonban az egyszerű megerősítéses tanulás nem lehet elég rugalmas, önmagában nem magyarázza kellően a komplex viselkedésformák elsajátítását, és a jutalmazó-büntető ágens távollétében fellépő normakövetést sem. A kondicionálás helyett a tanulás komplexebb formája, az utánzás került a kutatók figyelmének fókuszába. Kísérletileg vizsgálták, hogy a modell viselkedését szisztematikusan variált feltételek mellett mennyire veszik át a kísérleti személyek. Kiderült, hogy az obszervációs tanulás során minden viselkedésmintát el lehet sajátítani, de a modell által közvetített viselkedési minták közül a jutalmazott elemeket valósítjuk meg nagyobb valószínűséggel a gyakorlatban. Ez az utánzás komplex formája, az úgynevezett empatikus vagy vikariáló, azaz behelyettesítő tanulás nyomán alakulhat ki: az utánzó átéli a modell megerősítés felett érzett örömét, ez lehet a fő hajtóerő. A kísérletek alapján fokozza a hatást a modell iránti vonzalom, szimpátia, szeretet. De létrejöhet utánzás olyan modellel kapcsolatban is, akit nem szeretünk, csak sikeresnek látjuk őt. A szociális hatalom birtokosa követő viselkedést ki vált a megfigyelők részéről, a státuszirigység önmagában is kellő motivációt ad ehhez. A szociális hatalom birtokosa, elosztója, aki jutalmaz és büntet, nagyobb mérvű utánzást vált ki, mint az a

¹⁷⁴ POPPER Péter: *Felnőttnek lenni...* Budapest. Saxum. 2000

¹⁷⁵ ALLPORT, Gordon: *A személyiség alakulása.* Budapest. Gondolat Könyvkiadó. 1980. 299-333. oldal

¹⁷⁶ MASLOW, Abraham: *Egy lépszichológia felé.* In: KULCSÁR Zs., LUKÁCS D., KOMLÓSI A. (Szerk.): *Függés-függetlenség.* Budapest. Tankönyvkiadó. 1992. 149-175. oldal

¹⁷⁷ Ismerteti: RANSCHBURG Jenő: *Szeretet, erkölcs, autonómia.* Budapest. Integra-Projekt Kft. 1994. 123-134. oldal

modell, aki mindössze a jutalmak élvezője, felhasználója. A gyakorlati életben tehát nagyobb hatást gyakorol a beosztottak viselkedésére az a parancsnok, aki megbecsült, elismert, magas presztízzsel, hatalommal rendelkezik, emellett szimpatikus, hiteles a beosztottak szemében.

3.3.3. ELMÉLETEK A VEZETÉSRŐL

A következőkben Melissa Horner¹⁷⁸ gondolatmenetét követve röviden áttekintem a sikeres vezetés kutatásának főbb lépcsőfokait és meghatározom azokat a dimenziókat, melyek a parancsnoki munka hatékonysága, a tekintélyszemélyek és alárendeltjeik együttműködése szempontjából a leglényegesebbek.

A modern vezetéstudomány kutatásának első iránya az volt, hogy próbálták körvonalazni a sikeres vezető *személyes tulajdonságait*, de minden kutatás eltérő jellemzőket hozott ki fontosnak, nem sikerült általánosan érvényes listát összeállítani. Ezt követően a *vezetői viselkedésformákat* kezdték vizsgálni. A viselkedéses kutatások¹⁷⁹ első vonulata az Iowa Egyetemen bontakozott ki. Kurt Lewin és munkatársai megfigyelték, hogy egyes vezetők inkább *beosztott-orientáltak* tevékenykednek, míg mások *vezető-orientáltak* – a vezető érdekeit tartják szem előtt. Ez utóbbit „*autokrata*”, azaz hatalom orientált vezetési stílusnak nevezik, míg a dolgozókat is bevonó vezetői viselkedés a „*demokratikus*” elnevezést hordozza. Egy harmadik, korlátozás nélküli, teljesen szabadon engedő vezetési stílust is leírtak, melynek neve „*laissez-faire*”.¹⁸⁰ E három vezetési stílus sajátosságait az 4. ábra foglalja és hasonlítja össze.

	AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ-FAIRE
szabálykövetés	merev	rugalmas	nincs
szerepmegosztás	lojalitás alapján kiosztott	érdekem szerint kialakuló	kialakulatlan
teljesítmény	felügyelet mellett	felügyelet nélkül is	nem teljesítmény-centrikus
döntéshozás	egyszemélyi	konszenzusos	erőviszonyoktól függő

¹⁷⁸ HORNER, M.: *Leadership Theory: Past Present and Future*. In: *Team Performance Management*. Vol. 3. No. 4. 1997. pp. 270-287

¹⁷⁹ Összefoglalja: BARTOL, K. M., MARTIN, D. C.: *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991

¹⁸⁰ Jól illusztrálja e stílusok működését a gyakorlatban Mérei Ferenc klasszikus oktató filmje. Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=rMZexNTWRFE>, letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

elégedettség	többnyire alacsony	magas	hullámzó
érzelmek, agresszió	elfojtás, bűnbakképzés	érett kezelés	szabad kiélés
biztonságérzet	stabil rendszer, de kiszolgáltatottság	stabil rendszer	instabil rendszer

4. ábra: A Kurt Lewin által leírt vezetési stílusok sajátosságai (saját szerkesztés)

A vezetői viselkedések vizsgálatának következő megközelítése a Michigan Egyetemen született. Kiindulási pontjuk az, hogy egyes vezetők inkább *személyorientáltak*, az emberi aspektusokra figyelnek, míg mások inkább a *feladatra* koncentrálnak.

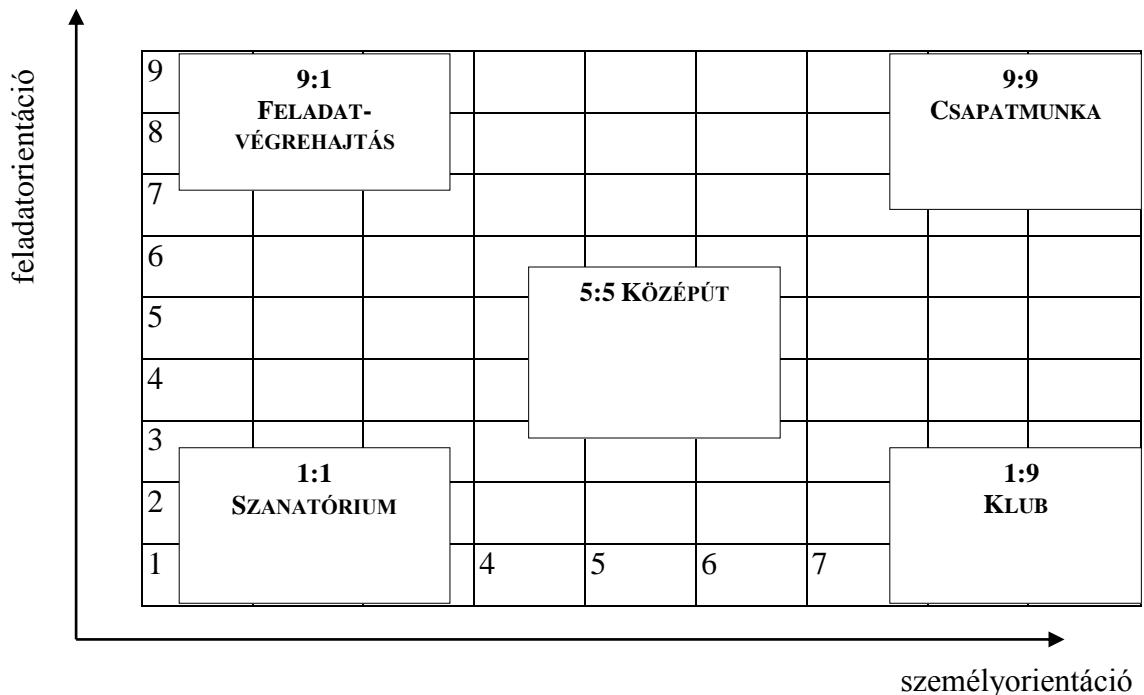
Az emberi kapcsolatokra, beosztottakra figyelő vezető személyes érdeklődéssel viseltetik mindenki iránt, barátságos, nyitott, meleg, bizalom-teli és tiszteletteljes viselkedést mutat. Igyekszik mindig elérhető lenni emberei számára, kikéri véleményüket, bevonja őket a döntésekbe. Tevékenysége ösztönzi a kommunikációt és a szoros emberi kapcsolatok kialakulását. Az ilyen vezető inkább eltűri, hogy a vezetői szempontból oly fontos feladat-végrehajtás csússzon, ha a kapcsolatok harmóniájának megőrzése ezt teszi szükségessé.

A feladatorientált vezető számára a saját felelőssége, a feladat végrehajtása az elsődleges, így képes népszerűtlen intézkedéseket felvállalni, ha a munka azt kívánja. Tervez, módszereket dolgoz ki, feladatokat osztogat. Tiszta elvárásokat és célokat támaszt a beosztottakkal szemben, betartatja a határidőket. Az ilyen beállítottság teljesítményt inspirál, a kapcsolatok, egyéni igények háttérbe szorúlnak.

A kezdeti feltételezések szerint egy vezető vagy az egyik, vagy a másik típusba tartozik, tehát vagy személy-, vagy feladat orientált. Később az Ohio Egyetem kutatói úgy találták, hogy ennél árnyaltabb a kép, ezek keverten is jelentkezhetnek, mert nem egy dimenzió két végpontjáról van szó, hanem két külön dimenzióról. A „*vezetői rács*” elmélet szerint e két dimenzió mentén öt vezetői stílus létezik (5. ábra).

1:1 Ha a vezető alacsony értéket mutat mind a személy, mind a feladatorientáció terén, „*szanatórium*” típusú vezetés jön létre. Az ilyen vezetés – hasonlóan a Lewin által leírt *laissez faire* stílushoz – nem mutat fel eredményeket, nem felel meg a kihívásoknak.

1:9 Ha csak személyorientáció terén mutat a vezető magas értéket, „klub” típusú vezetést hoz létre. Jó légkörben fog folyni a munka, erős érdekképviselő jellemzi a csoportot, a döntések érzelmi alapon születnek, a csoport harmóniát szolgálják. A vezető nem képes autoritást képviselni, távolítja magától a hatalmi szerepet.



5. ábra: Blake és Mouton „vezetői rács” elmélete (saját szerkesztés, forrás: Bartol, Martin, 1991)

9:1 A feladatorientáció egyoldalú dominanciája mellett a közös munka „feladatvégrehajtássá” degradálódik, a vezető a funkcionalitás alapján válogatja meg eszközeit, parancs-engedelmesség kapcsolat jön létre, az ember alkatrésszé válik, egyéni igényei elsikkadnak. Ez a stílus a Lewini autokratikussal analóg.

5:5 Ha mind a feladat-, mind a személyorientáció közepes mértékben érvényesül, „középutas” vezetésről beszélünk. A csoportdinamika automatikusan is ide viszi a szervezetet. Érdekek harca, óvatosság lesz az eredmény. Az állandó kompromisszumok miatt egyetlen érdek sem érvényesül teljesen, közepes teljesítménnyel fut a szervezet és ellenáll a változásoknak.

9:9 Az optimális megoldás külön energia-befektetést igényel: a vezetőnek mind a feladat-, mind a személyorientációt magas szinten kell megvalósítania. A „csapatmunka” demokratikus, a kölcsönös tiszteletre és bizalomra épül, a dolgozók és a cég céljai közösek.

Ez a modell tulajdonképpen a 2.2.3. alfejezetben említett Thomas-Killmann modell¹⁸¹ által leírt konfliktuskezelési stílusok hosszú távú, sztereotip alkalmazását feltételezi a vezető részéről. Vezetés és konfliktuskezelés: noha látszólag más a téma, mégis analóg a két helyzet. Kinek a szempontjai érvényesüljenek, a vezető vagy a beosztottak érdekei? Az egyik dimenzió az, hogy a vezető a saját érdekeit érvényesíti (Thomas-Killmann), feladatorientált (Blake-Mouton), a parancs végrehajtását megköveteli a beosztottaktól, azaz vezető-orientált (Lewin). A másik dimenzió az együttműködés (Thomas-Killmann terminusa), személyorientáció (Blake-Mouton terminusa), azaz beosztott-orientált a vezető (Lewin terminusa). A különböző elméletek ugyanazokról a lélektani folyamatokról más néven beszélnek.

Melissa Horner összefoglalója szerint a vezetői sikeresség kutatásának következő lépcsőfoka azokat a vizsgálatokat öleli fel, melyek már nem hagyják kívül a vezetői munka kontextusát, magát a szervezetet, a munkafeladatok jellegét. Az úgynevezett *kontingencia elméletek* fő jellemzője, hogy nem hisznek az abszolút értelemben vett sikeres vezetőben, hanem mindig a helyzettől függ, milyen vezetői tulajdonság, vagy viselkedésforma vezet sikerhez.

E felfogás úttörője Fred Fiedler volt, aki a lewini egydimenziós felfogást, illetve a *vezetői tulajdonságok* koncepciót vette alapul, hisz azt mondja, vagy feladat-, vagy személy orientált vezetőt kell megbízni. Hogy a feladat-, vagy a személyorientált vezetői stílus célravezetőbb-e, az attól függ, hogy mennyire kedvező a helyzet a hatalomgyakorlás szempontjából. Fiedler három dolgot tartott fontosnak a helyzet ilyen jellegű értékelésénél: a vezető-beosztott viszonyt, a feladat strukturáltságát és a vezető helyzeti hatalmát (lásd 6. ábra).¹⁸²

Ha a vezető-beosztott viszony jó, az erősíti a vezető befolyását. Ha a feladat strukturált, tehát világosak a célok, a módszerek, és objektíven lemérhető a végrehajtás hatékonyságának foka, az eredmény helyessége, az megint csak kedvezővé teszi a helyzetet a hatalomgyakorlás szempontjából. Ha a vezető helyzeti hatalma erős, tehát megvannak az eszközei a jutalmazáshoz és büntetéshez, az is kedvez az irányításnak.

¹⁸¹ Idézi: RUDAS János: *Javne örökösei*. Budapest. Oriold és Társai Kiadó. 2011. 276-278. oldal.

¹⁸² ROBBINS, S.: *Management*. 3rd ed. Prentice Hall International Inc. 1991. Ch 15. Leadership

VEZETŐ-BEOSZTOTT VISZONY	jó				rossz			
FELADAT STRUKTURÁLTSÁGA	magas	magas	alacsony	alacsony	magas	magas	alacsony	alacsony
HELYZETI HATALOM	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge
EREDMÉNYES STÍLUS	feladat	feladat	feladat	személy	személy	személy	személy	feladat

6. ábra: Fred Fiedler modellje (saját szerkesztés, forrás: Robbins, 1991)

A vizsgálatok alapján a feladatorientált, közvetlenül irányító vezetők inkább a szélsőséges, tehát a hatalomgyakorlás szempontjából nagyon kedvező, vagy nagyon kedvezőtlen helyzetekben képesek eredményesen működni, míg a közvetetten irányító, személy orientáltak a hatalomgyakorlás szempontjából közepesen kedvező helyzetekben hatékonyak. A parancsnoki munka során a helyzeti hatalom a törvény erejénél fogva erős. A 6. ábra alapján ebből az következik, hogy a feladat strukturáltságától függetlenül a beosztottakkal való viszony szabja meg, hogy a feladat-, vagy a személy orientált vezető lesz-e sikerebb. Feladat orientált, „keménykezű” vezető csak akkor lesz eredményes, ha a beosztottakkal való viszony jó. Ha a viszonyuk rossz, a műveleti helyzet által megkívánt feladat orientált vezetés nem fog jól működni.

Hersey és Blanchard kontingencia modellje¹⁸³ sokkal rugalmasabban áll a kérdéshez, mint Fiedler, Blake-Mouton vagy Lewin. Ők is a feladat- és személyorientáltság mértékét tartják a kulcsmomentumnak a vezetői siker szempontjából, úgy vélik azonban, hogy e két dimenzió nem vagylagosan jelenik meg, ahogy azt Lewin és Fiedler gondolta, nem is sztereotip módon, ahogy azt a Blake-Mouton modell vagy Fiedler feltételezi, hanem a vezető tudatos választása kell, hogy legyen, milyen stílust milyen mértékben alkalmaz adott helyzetben, hogyan kombinálja e két viselkedésformát. Elméletük szerint a helyzet sajátosságai közül a beosztottak érettsége (**Maturity**) dönti el, hogy mi a helyes stílus (**Style**). E tekintetben a beosztottak adott feladathoz szükséges képessége, kompetenciája (munkaérettség), illetve akarata, motivációja (pszichológiai érettség) szabja meg az érettség szintjét. Az érett beosztott tud és akar, míg az éretlen nincs felkészítve a feladatra és nem is motivált végrehajtani azt. A köztes érettséget mutató beosztottaknak vagy a

¹⁸³ Idézi: WARR, Peter (ed.): *Psychology at Work*. Penguin Books. 4th Edition. 1996. Ch. 9. *Leadership and Management*. pp. 254-279

kompetenciájuk, vagy a késztetésük hiányos. Természetesen más-más stílusú vezetést igényelnek e típusok (7. ábra).

VEZETŐI VISELKEDÉS TÍPUSOK		
↑ kapcsolat orientált viselkedés	S3 = <i>bátorító/résztevő</i> (megosztja ötleteit, facilitálja a döntést)	S2 = <i>előkészítő/útrabocsátó</i> (elmagyaráz és lehetőségeket ad)
	S4 = <i>Megbízó/delegáló</i> (felelősséggel ruházza fel a dolgozót)	S1 = <i>felépítő/utasító</i> (szorosan instruál, ellenőriz)
feladatorientált viselkedés →		

DOLGOZÓI VISELKEDÉS TÍPUSOK			
M4 = képes, akar, magabiztos	M3 = képes, de bizonytalan, vonakodó	M2 = alacsony kompetencia, de akar, magabiztos	M1 = alacsony kompetencia, bizonytalanság, vonakodás

7. ábra: Hersey-Blanchard modell (saját szerkesztés, forrás: Warr, 1996)

Ez a modell egyik stílust sem tartja kedvezőbbnek a másiknál – a beosztottaktól függ, melyik működik jobban. Képzetlen és motiválatlan embereknél például a *felépítő/utasító* stílust indokolt alkalmazni, feladatorientáció szükséges – érdemes pontosan előírni, mit, hogyan tegyenek, és ellenőrizni kell a folyamatot, ami hasonlít a Lewin által leírt autokrata stílushoz, vagy Blake-Mouton feladat-végrehajtásához, illetve Thomas-Killmann versengő stílusához.

Képzetlen, de lelkes dolgozók esetén jó, ha a feladat orientáltság mellett személy orientált viselkedést is tanúsít a vezető, hisz ezen keresztül lehet tovább bátorítani az önállóságot és a szakmai kompetencia érzést. Ez Lewin terminológiájával élve demokratikus vezetés, Blake-Mouton vezetői rácsa csapatmunkának, Thomas-Killmann modelje pedig probléma-megoldónak nevezi ezt a stílust. Ha ez az *előkészítő/útrabocsátó* viselkedés elérte eredményét, a dolgozók szakmai tudása az önállóbb munka során megerősödik. A következő lépcsőfok az, hogy a vezető *bátorító/résztevő* hozzáállással csökkenti a dolgozók bizonytalanságát, a személyorientáltság fenntartása mellett a feladat-orientált viselkedést csökkenti, engedi őket önállóbban érvényesülni, alkalmazkodó konfliktuskezelési stílust alkalmaz, úgy viselkedik, mint a vezetői rács Klub légkört létrehozó vezetője. Ahogy

egyre jobban bevonódnak a beosztottak a döntésekbe, némi sikerélményekre tesznek szert, egyre kompetensebbnek és motiváltabbnak érzik magukat. Végül, ha eléri a 4. érettségi szintet (M4) – akarnak és tudnak is önállóan dolgozni, akkor a vezető már megbízó/delegáló pozícióból lesz a leghatékonyabb (lásd Lewin: laissez-faire).

Megfigyelhető, hogy az elmélet egy fejlődési folyamatot ír le. Fontos tudni azonban, hogy egy-egy dolgozó vissza is eshet egy korábbi szintre némely helyzetben. Ha például egy M3 pozícióban lévő beosztottat új eszközhöz osztanak be, könnyen M2-be csúszhat vissza, hisz az új helyzetben nem kompetens, amíg meg nem tanulja a gépet kezelni.

A vezető feladata nem könnyű: rugalmasan kell alkalmazkodnia beosztottjai képességeihez és motivációihoz, és kvázi „edzőként” végigvezetni őket a lépcsőfokokon az önálló munkáig. Ez tehát egy dinamikus modell, melynek tanulsága, hogy egyik parancsnoki viselkedés sem jobb vagy rosszabb, értékesebb vagy értéktelenebb a másikonál. A lényeg, hogy tudatosan és rugalmasan kell tudni alkalmazni a különböző stílusokat. Ehhez igen gazdag viselkedési repertoárt szükséges birtokolni. Sajnos a vezetők jellemzően csak egy-egy stílust tanultak meg spontán modelltanulás útján korábbi vezetőiktől, ezért nagyon fontos vezetőképző tanfolyamokon megismertetni a vezetői állományt e gondolatokkal, felmérni a már meglévő vezetői mintáikat és gyakorolni a még kidolgozatlanabb vezetői viselkedésmódokat.

Megfigyelhető, hogy a fent ismertetett modellek mind két dimenzióval operáltak. Az egyik dimenzió lényege mindig az, hogy az emberi kapcsolatok, a harmónia, együttműködés előremozdítását célozza, míg a másik az önérvényesítést, a feladatok céltudatos végrehajtását, a követelmények teljesítését állítja középpontba. Hasonló dimenziók jelentek meg a gyermekek nevelésével kapcsolatosan folyó kutatásokban is. Ez nem véletlen, hisz a szülő-gyermek viszony analóg a vezető-beosztott viszonyal, mindkét esetben cél a normaátadás, a teljesítőképeség kibontakoztatása. Első vezetői mintáit mindenki a szüleitől kapja, későbbi vezetőire pedig szüleihez való viszonyát rávetítheti, a vezető egyfajta apa, illetve anyafiguraként funkcionálhat. A szakirodalom szerint a sikeres normaátvétel legfontosabb meghatározója a normaadó és a norma átvevő közötti speciális érzelmi kapcsolat. Ez az úgynevezett respektábilis kapcsolat két érzelm sajátos erőterében bontakozik ki. A pusztán érdekből való normakövetés helyett valódi értékátvétel, nevelőkkel való

azonosulás akkor jön létre, ha együttesen van jelen az értéket közvetítő személyek szeretete, és az ennek elvesztésétől való félelem.¹⁸⁴ 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” (szeretet) és a „korlátozás-engedékenység” (félelem) változóit találta meghatározónak a gyermek személyiségének alakulása szempontjából.¹⁸⁵ Ugyancsak e témát kutatva Maccoby és Martin¹⁸⁶ is hasonló eredményre jutottak. Náluk e két dimenzió az, hogy a szülő állít-e követelményeket gyermekével szemben (ez a feladatorientálttal analóg, a félelmet jeleníti meg), a másik az elfogadó, érzékeny, gyerek centrikus szülőket különíti el a visszautasító, érzéketlen, szülő centrikus szülőktől (lásd. személyorientáció dimenzió, szeretet dimenzió).

A két dimenzió mentén négyféle szülői stílus körvonalazódik, melyeket a 8. ábra mutat meg. E stílusok jellemzőit és hatásait konkrét gyakorlati tapasztalatokhoz kötve a mentori rendszer kialakításával foglalkozó 5.1.3. alfejezetben ismertetjük részletesen.

	elfogadó, érzékeny, gyerekközpontú	elutasító, érzéketlen, szülőközpontú
követelő, kontrolláló	MEGKÍVÁNÓ	MEGKÖVETELŐ
engedékeny, kontrolláló	MEGENGEDŐ	ELHANYAGOLÓ

8. ábra: Maccoby és Martin nevelési stílusai (saját szerkesztés, forrás: Atkinson, 1995)

3.3.4. A PARTNERI KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI A SZERVEZETBEN

A következőkben megvizsgálom, mennyiben képes hozzájárulni a beosztottak érett felelősségválásához, erkölcsi elköteleződéséhez az, ha a parancsnoki munkában partneri viszonyulásmódok jelennek meg.

¹⁸⁴ POPPER Péter: *Felnőttnek lenni...* Budapest. Saxum. 2000. 89. oldal

¹⁸⁵ BECKER, W. C.: *A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei.* In: KÓSA Éva, RITÓÓK Magda (Szerk.): *Fejlesztélektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára.* Budapest. Tankönyvkiadó. 1990. 7-51. oldal

¹⁸⁶ Idézi: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia.* Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 370-371. oldal

A 2.2.3. alfejezetben – a kategorikus imperatívuszhoz kötve – részletesen ismertetett partneri kommunikáció alapját képező asszertivitás koncepció¹⁸⁷ a fenti modellekhez hasonlóan, szintén köthető az eddigiekben felvázolt, kétdimenziós szemléleti kerethez. Az agresszív stílus a klasszikus autoriter, szélsőségesen feladat-orientált parancsnoki mintázat, ami analóg a *versengő* (aktív, nem együttműködő) stílussal Thomas-Killmann modelljében. Az önalávető stílus ugyanakkor passzív konfliktuskezelést eredményez, ami az együttműködés mértékének függvényében *konfliktuskerülés*, vagy *alkalmazkodás* formáját öltheti. Ez a beosztottak előírt viselkedésmintája a felettesekkel szemben egy hierarchikus szervezetben.

Az asszertív parancsnoki kommunikáció a kettő között, félúton helyezkedik el: képes úgy érvényesíteni saját akaratát és jogait, hogy közben nem csorbítja indokolatlanul mások akaratát és jogait. Konfliktuskezelés tekintetében ez az aktív és együttműködő *problémamegoldó* stílus jellemzője. A probléma elemzését követően össze kell békíteni a személyorientált és a feladatorientált szempontokat, a felek számára kölcsönösen kielégítő megoldást kell közösen elfogadni, ami kommunikációs felkészültséget, a másik félre való odafigyelést, és demokratikus szemléletet feltételez a parancsnok részéről.

Érdemes-e energiát fektetni a beosztottak fejlesztésébe, sérül-e a rendvédelmi szervek működési rendje, ha az irányítás mellett az ön-irányítottság is megjelenik a szervezeti kultúrában. Milyen előnyökkel járhat az olyan vezetés, mely nem kényszerítésen, uraláson alapul, hanem bevonáson, közös megegyezésen? A választ a szociálpszichológia attitűdfogalma adja meg. Az alábbi gondolatmenet alapjait és az idézett kutatásokat Atkinson és munkatársai ismertetik részletesen.¹⁸⁸

Viselkedésünket, így a hivatásos munkatársak szakmai viselkedését is nagyban befolyásolják az attitűdök. A pályaszocializáció folyamata felfogható úgy, hogy a civil attitűdöket professzionális hivatásos viszonyulásmódokkal írjuk felül, ami azért komoly kihívás, mert attitűdjeink koherens rendszert alkotnak, meghatározzák világlátásunkat, személyiségünket. Az alapvető elképzelés az a kiképzés során, hogy úgy lehet attitűdöt formálni, hogy oktatás révén megalapozzuk a kognitív komponenst, a parancsnokkal való kapcsolat formálja az érzelmi viszonyulást, a

¹⁸⁷ HADFIELD, S., HASSON, G.: *Asszertivitás*. Budapest. Scolar Kft. 2012.

¹⁸⁸ Ismerteti: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 18. fejezet

viselkedés pedig ezek alapján az elvárt irányba fog változni. A valóság azonban az, hogy ez sokszor épp ellenkezőleg zajlik, azaz a kognitív és érzelmi komponenseket igazítjuk a helyzeti tényezők által determinált viselkedéshez (lásd. 3.1.1. alfejezet).

Lehet-e úgy attitűdöt változtatni, hogy parancsot adunk az elvárt viselkedésre? Változtat-e a meggyőződéseinken, ha utasításra cselekszünk olyat, amit alapvetően nem tennénk meg?

Ha egy másik ember viselkedésének okait kutatjuk, először megnézzük, jelen volt-e a helyzetben valami olyan kényszerítő erő, ami kellően indokolná a megfigyelt cselekedetet. Ha nem észlelünk ilyet, hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a tett a cselekvő intencióját tükrözte, öbelőle fakadt. Daryl Bem önészlelési elmélete szerint az önmagunkra vonatkozó attribúcióink, ok-tulajdonításaink ugyanígy zajlanak: megfigyeljük saját viselkedésünket, annak körülményeit és ezek alapján értékelünk. Ha észlelünk kellő külső okot, olyan helyzeti tényezőt, mely magyarázatot ad viselkedésünkre, akkor nem keresünk további, belső okokat annak háttérében. Ha azonban nem észlelünk ilyet, azt kell feltételeznünk, hogy mi magunk vagyunk a cselekvés forrása. Mivel az attitűd három komponense össze kell, hogy csengjen, a megvalósult viselkedéshez igazítjuk a kognitív és az érzelmi komponens, azaz racionalizálunk, és érzelmileg utólag áthangolódunk a témát illetően. Nyilvánvaló külső kényszer, megkérdőjelezhetetlen parancs esetén a végrehajtó munkatárs nem fog azonosulni a feladattal, csak addig tesz az előírt módon, amíg a külső ágens büntető hatalma elérheti. Ha viszont nem észlelhető ilyen külső presszió, hanem a viselkedést sikerül a lehető legenyhébb lelki ráhatással kiváltani, akkor az a viselkedésforma nagyobb eséllyel fog beivódni, és tényleg a végrehajtó állomány sajátjává válni.

E fejezet elején kérdésfeltevésem az volt, van-e lehetőség a parancsnoki munkába beemelni a partneri kommunikáció egyes elemeit? A fejlett nyugati demokráciák nagy társadalmi átalakulásai során háttérbe szoruló autoriter mintázatoknak van-e még létjogosultságuk a rendvédelemben? A frissen felvett, Y és Z generációhoz tartozó munkatársak számára¹⁸⁹ vonzó vagy legalább elfogadható alternatívát jelent-e egy ilyen elvek mentén működő közeg?

¹⁸⁹ Bővebben: ZALAI Noémi: *Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. In: *Nemzetbiztonsági Szemle*. 4. évfolyam. 1. szám. 2016. 34-45. oldal

A megalapozott válaszhoz szükség van egy fontos distinkcióra: a kontingencia modellek szellemében figyelembe kell vennünk a parancsnoki munka kontextusát, így a célravezető vezetési stílus eltérő lehet a háttérmunkák során és akcióhelyzetben. A vezető feladata gazdag viselkedési repertoárt elsajátítva mindig a helyzetnek megfelelő vezetői stílust alkalmazni. Akcióhelyzetben nincs idő és lehetőség személy orientált szempontokat figyelembe venni, közös döntéshozatali mechanizmusokat lefuttatni, ott csak a szoros feladatorientáció, direkt parancsadás és végrehajtás működik. Kiképzési, felkészülési időszakban, a hivatali munka során ugyanakkor van lehetőség partneri szemléletet alkalmazni, aminek több előnye is lehet az egyoldalú autoriter szemlélettel szemben:

1. a tiszteleten és megbecsülésen alapuló kapcsolat a fiatalabb generációk számára elfogadhatóbb szocializációs közeget teremt,
2. ideális körülményeket teremt a normaátvételhez, a parancsnokkal (példaképpel) való azonosuláshoz, a szervezeti kötődéshez,
3. ellenállás, vagy kényszerű engedelmesség helyett valódi elköteleződést, attitűdváltozást vált ki,
4. külső kényszer helyett a belső motiváció erősödik a végrehajtókban,
5. nő a kölcsönös bizalom, az együttműködés a vezető és a beosztott között, erősödik a csoportkohézió, csökken a csoporton belüli feszültség szintje (elfojtások helyett érett érzelmkezelés)
6. nő a beosztottak önbizalma, így önálló, kompetens hozzáállás alakul ki,
7. a parancs indoklása, a szakmai magyarázat javítja a feladatmegértést,
8. bátorított kétirányú kommunikáció esetén (visszakérdezés, feladatpontosítás, tisztázó kérdések lehetősége) csökken az információtorzulás veszélye,
9. a döntésekbe való bevonás növeli a célok iránti elköteleződést, javítja a beosztottak szakmai gondolkodásának színvonalát,
10. a hierarchia alacsonyabb szintjein nő a kontroll érzése, így csökken a stressz-terhelés, illetve hosszabb távon az egészségügyi problémák valószínűsége.¹⁹⁰
11. a parancsnok mint külső büntető és jutalmazó ágens jelenléte nélkül is fennáll az erkölcsös viselkedés igénye, ami a jogi garanciák fokozottabb

¹⁹⁰ MARMOT, M. G.; SMITH, G. D.; STANSFELD, S; PATEL, C; NORTH, F; HEAD, J; WHITE, I; BRUNNER, E; FEENEY, A.: *Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II study*. Lancet. 1991. 337(8754): pp. 1387–93

érvényesülését is segíti, ugyanis a parancs végrehajtásánál jelen van egy plusz érdemleges etikai szűrő, maga a végrehajtó állomány.

Az áttekintett modellek alapján elmondható, hogy a parancsnoki munkában hagyományosan hangsúlyosabb feladat orientált mintázatok mellett – bizonyos feltételek, körülmények esetén – fontos hangsúlyt helyezni a személy orientált vezetési mintázatokra is, érdemes lehetőségként számba venni a partneri kommunikációs minták beemelését a szervezeti kultúrába, ami a 2/a hipotézist támogató eredmény.

3.4. RÉSZÖSSZEGZÉS

E fejezetben láthattuk, hogy az etikus viselkedés nem csupán szándék, tudatos elhatározás kérdése, hiszen egy sor, a közösség irányából érkező, a helyzet felszólító erejéből fakadó külső-, illetve öröklött, evolúciós háttérű belső tényező determinálja viselkedésünket. Noha laikus megközelítéssel hajlamosak vagyunk az emberre mint racionális lényre tekinteni, az áttekintett elméletek nem támasztják alá azt az elképzelést, hogy logikus elemzés révén jutunk el a morális ítéletig és e döntések alapján valósítjuk meg tetteinket. Ennél fogva nem remélhetjük azt sem, hogy az etikai elvek magas szintű oktatásával vagy prédikációval bárkinél is elérhetjük a következetes erkölcsös viselkedést. Immanuel Kant alaptézise máig vállalható: a rációnak, mai terminológiával a Képzelőerő etikájának *kellene* vezérelnie életünket, ha már egyszer rendelkezünk az állatvilág legfejlettebb neo-kortexével, így jó eséllyel aspirálhatunk az „eszes lény” kategóriára. Kant az „Erkölcsök metafizikájának alapvetése” című művében nem az emberre, hanem „minden eszes lényre” nézve fogalmazta meg univerzális érvényű kategorikus imperatívuszát és az ember e kategóriába való sorolásával kapcsolatban nem foglalt állást, illetve azt attól tette függővé, követi-e ezeket az elveket. Az ember mint morális ágens azonban nem izolált létező, nem fejben, egyedül kell döntenie a saját és családja sorsát, létét meghatározó kérdésekben, hanem szociális kontextusban, miközben intuitív, elsődleges ítéleteibe a háttérből aktívan „besegít” a hüllóagy a maga merev, ego-centrikus, túlélést segítő programjaival. Ilyen körülmények között a kognitív értékelés sokszor csak utólag jelenik meg, és akkor is a morális ön-felmentés eszközeként szolgál, ahogy azt a 3.1.1.1 alfejezetben láthattuk.

Sokáig vélték úgy, hogy az erkölcsi működéssel kapcsolatban specifikus idegi hálózatokat kell keresni, ám Joshua D. Greene a morális gondolkodás vizsgálatait áttekinthető tanulmányában¹⁹¹ arra a megállapításra jut, hogy az eddigi kutatások nem akadtak külön, moralitásra dedikált rendszer nyomaira az agyban. A morális gondolkodás az idegrendszer – illetve Damasio elmélete alapján az egész test – általános információfeldolgozó rendszerét használja morális kérdések megoldására is. Greene felismert egy általános félreértést, mely összezavarja a tudományos kutatások eredményeit integrálni kívánó szerzőket. Ha kognitív szinten kutatjuk, a moralitás annyi arcát fogja mutatni, ahány oldalról vizsgáljuk, hiszen nem egy kognitív, hanem egy funkcionális fogalom. Analógiaként azt a példát hozza, hogy a motorbicikli sokkal közelebb áll műszaki szempontból egy fűnyíróhoz, mint egy vitorlás hajóhoz, ami inkább egy papírsárkányhoz hasonlít. Funkcionális szempontból azonban a motorbicikli és a vitorlás hajó rokonok, hiszen ezek járművek. Ennek megfelelően, a moralitás vizsgálatakor nem szabad elsodródnunk kognitív folyamatok mentén, hanem mindig szem előtt kell tartanunk, hogy – noha látszólag eltérő jelenségeket vizsgálunk, mint például az empátia, altruizmus, döntéshozás satöbbi – a moralitásban betöltött funkció oldaláról kell vizsgálnunk és kategorizálnunk a jelenségeket. Nem ismerhetjük meg tehát könnyen a moralitás titkát, hiszen minden egyes általános lelki, kognitív folyamatot fel kell tárnunk ahhoz, hogy ezek moralitásban mint funkcióban betöltött szerepét átlássuk. Az egész agy működésének minél alaposabb megismerése a legfontosabb feltétele annak, hogy a morális döntések hátterét jobban megértsük, így a 3.1. fejezetben foglalt általános megközelítésű pszichológiai kutatások tanulságai – 1/b hipotézisünkkel összhangban – jól használhatók erkölcsi működésünk gyakorlati megismerése során. A megismert elméletek rámutatnak, hogy az egyéni lelki fejlődés irányai alapvetően összecsengenek a társadalmi fejlődés 2.2.2. alfejezetben összefoglalt irányjaival, amennyiben ideális körülmények között a demokratikus jellemszerkezet, érzelmi érettség, differenciált, racionális gondolkodás, torzításmentes, pártatlan információfeldolgozás és helyzetlekepezés, az autonóm erkölcs, érett felelősségvállalás és az empátián alapuló partneri együttműködés irányába halad a lelki folyamatok egészséges evolúciója.

A psziché működésének megismerése tehát közelebb visz az erkölcsiség mélyebb megértéséhez, hiszen moralitásunkat lelki működésünk általános folyamatai határozz-

¹⁹¹ GREENE, Joshua D.: *The Rise of Moral Cognition*. In: *Cognition* 135 (2015) pp. 39–42

zák meg. A lélektani szabályszerűségeknek, társas hatásoknak, vagy éppen az információfeldolgozási folyamat buktatóinak megismerése ezért fontos lépés lehet egy tudatosabb, autonóm erkölcsiség kialakításához a nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában is. Önmagában azonban nem elég az állomány pszichológiai oktatására, lélektani felkészítésére koncentrálni. Fontos az is, hogy a nemzetbiztonsági munka során olyan feltételrendszert teremtsünk, amely kedvez az érett erkölcsiség irányába mutató lélektani folyamatok kibontakozásának, miközben nem visz az ősi, túlélést szolgáló, ösztönös viszonyulásmódok dominánssá válásának, felerősödésének irányába.

Ennek érdekében általánosan megfogalmazható célkitűzés az, hogy – összhangban az etikai racionalizmus képviselőinek elképzeléseivel, ezen belül kiváltképp a kategorikus imperatívusz elvével – agyunk legfejlettebb régióinak, az új-émlőségnek az optimális működési feltételeit kell megteremteni ahhoz, hogy minden szempontból kielégítő erkölcsi nívó jelenjen meg, univerzális emberi értékek mentén valósuljon meg a nemzetbiztonsági tevékenység. E feltételrendszer egyik záloga a partneri szemlélet következetes alkalmazása, mely a nemzetbiztonsági munkatársakat önálló morális ágensként kezelve, korrekt feltételek mentén, a kategorikus imperatívusz szellemiségével összhangban vonja be a munkafeladatok végrehajtásába, bátorítva az önálló felelősségvállalást, figyelembe véve az emberi méltóságot. A partneri szemlélet nem egy egyik napról a másikra megvalósítható módszer, hiszen alkalmazásának eredményessége nem csupán vezetői döntésen, hanem a dolgozók felkészültségén is múlik. A partneri szemlélet egy olyan elv, amely a szervezeti kultúrába épülve hosszabb távon kedvező irányba befolyásolhatja a munkavállalói érettséget, és ezen keresztül többek között a nemzetbiztonsági munka erkölcsi színvonalát is.

Azért fontos kiemelt figyelmet fordítani mindezekre, mert a nemzetbiztonsági szolgálatoknál a szervezeti kultúra máig magában hordozza a rendszerváltás előtti idők tekintélyen, alá-fölrendeltségen, utasítások teljesítésén alapuló hierarchikus viszonyok örökségét. Ez a vezetés oldaláról kiszámíthatóvá, az ellenőrzés számára átláthatóvá teszi a működést, egyértelmű felelősségi viszonyokat teremt, másrészt viszont olyan lélektani helyzetet hozhat létre, melyben a beosztott autonómiája, szakmai döntési szabadsága, ezzel együtt önálló felelősségvállalása korlátozott. Ez a beosztottak önbecsülésére, munkamotivációjára és erkölcsi helyzetére is kedvezőtlen hatást gyakorolhat. Különösen jól érzékelhető ez a hatás a fiatalabb (Y, Z) generációknál.

Fontos, hogy a szervezeten belül ne pusztá hatalomelvűség érvényesüljön, ami csak szerepszerű engedelmisséget képes kiváltani a beosztottakból, hanem a parancsnok személyes kötődésen alapuló, a szeretet és a tisztelet erőterében kibontakozó tekintélye váljon igazi azonosulási alappá a szervezeti értékek átvételéhez, interiorizálásához, a pályára lépők hivatástudatának, autonóm erkölcsi iránytűjének kialakulásához. A parancsnok azzal, hogy képes a modern vezetési elvek professzionális alkalmazására, nagyban hozzájárulhat alárendeltjeinek munka- és életminőségéhez, a szervezet hatékonyságához.

A következő fejezetben konkrét, gyakorlati kontextusba helyezem az eddig áttekintett elméleteket, megvizsgálom, hogyan alakultak a társadalomban, illetve a közszolgálatban azok az értékek, melyek nagyban meghatározzák a nemzetbiztonsági szféra működését is. A nemzetbiztonsági etika elméleti háttere és a moralitással kapcsolatos lélektani folyamatok csakis abban a hétköznapi életünket nagyban meghatározó gyakorlati keretben értelmezhetőek reálisan, amit közszolgálati etikának nevezünk.

4. KÖZSZOLGÁLATI ETIKA ÉRTÉKDILEMMÁKKAL TERHELT TÁRSADALMI KONTEXTUSBAN

A második fejezetben, a nemzetbiztonsági etika elméleti kereteinek meghatározása során, általános szinten vizsgáltam a társadalom működését, fejlődésének irányát, a nemzetbiztonsági szolgálatok szerepét ebben a rendszerben. A harmadik fejezetben az ember lelki működésének erkölcsi szempontból releváns jellemzőit, folyamatait, az egészséges fejlődés irányait tekintettem át. Ahhoz, hogy az NBSZ működésével kapcsolatban ezen összegyűjtött elméleti ismeretek alapján etikai szempontból releváns fejlesztési javaslatokat fogalmazhassak meg, elemeznem kell azt a társadalmi kontextust, melyben e speciális szolgálat jelenleg működik. Ez egyrészt azért fontos, mert tisztában kell lenni azzal, milyen értékek szolgálatában kell irányt szabni ma, Magyarországon a nemzetbiztonsági tevékenységnek, másrészt pedig azért, mert a végrehajtó állomány erkölcsisége is adott kor, adott társadalom értékeiben gyökerezik, így e kérdés nem vizsgálható izoláltan, hiszen a társadalomban fellelhető értékdi-
lemmák óhatatlanul leképződnek a nemzetbiztonsági szolgálatok falain belül is.

A társadalmi kontextus elemzése után áttekintem, hogy a közzolgálati etika helyzetét illetően milyen problémákkal kell feltétlenül számolni, illetve milyen trendek mentén határozhatják meg a döntéshozók a fejlesztési irányokat, és milyen speciális szempontok mentén valósulhatnak meg mindezek a nemzetbiztonsági szférában.

4.1. ÉRTÉKDILEMMÁK A MODERN TÁRSADALOMBAN

A modern, nyugati demokráciák több száz éve, spontán társadalmi folyamatok révén alakultak ki, immanens fejlődés eredményeként. A demokráciát jellemző viszonyulásmódok, kommunikációs minták mélyen beleívódtak az emberi kapcsolatokba, természetes a saját jogokért való kiállás, elvárás az emberi jogok és a méltóság tisztelete. A nemzeti öntudatnak, öntudatosságnak szilárd alapot ad a biztos anyagi bázis, a tőke, amit ezek az országok a gyarmati időkben – más régiók rovására – felhalmoztak. Erkölcsi feszültséget ezekben az országokban éppen ez a múltbéli, és kifinomultabb eszközökkel bizonyos fokig jelenleg is megvalósuló „unfair” kizsákmányoló viselkedés okozhat, melynek következményei az utóbbi időkben migrációs nyomás és terror akciók formájában egyre inkább visszaütnek. A

másik nagy ellentmondás a fejlett demokráciákban az életszínvonal növelése iránti elkötelezettség és a fokozódó környezetterhelés káros következményei között feszül.

Kelet- és Közép Európa poszt-kommunista országaiban ezzel szemben a feudális rendszer sokáig tartotta magát, késett és többször elakadt a polgárosodás folyamata,¹⁹² majd a huszadik században több drasztikus értékvtáltás is volt, több ízben tagadták meg az előző rezsimek eszméit és akartak hatalmi körök mesterségesen behozni új értékeket.

A legutóbbi ilyen gazdasági-politikai fordulat során, 1989-90-ben kedvező helyzetben, támogató nemzetközi milióben, vér nélkül, szabad elhatározásunkból – negyven, kvázi gyarmati pozícióban töltött év, azaz majdnem két generáció kihagyás után – kezdtünk újra demokratikus elvek mentén működni. A nyugatra tekintés azonban a tömeg számára inkább hedonista töltetű volt, semmint tudatos demokráciaigénylés. A demokráciától és a szabad versenyes kapitalizmustól, a privatizációtól az életszínvonal növekedését remélték e fiatal demokráciák állampolgárai, ám a megváltóként várt profitorientált befektetők nem elsősorban a munkavállalók, illetve a nemzetgazdaság érdekeit vették figyelembe, e régióban való terjeszkedésük során sokszor egyszerűen csak új piacot kerestek. Hivatalossá vált, és a lakosságot felkészületlenül érte a kapitalizmus, aminek megjelentek az árnyoldalai. Ezekről nem folyt hivatalos kommunikáció, noha egyre erőteljesebben hatottak a piaci szemléletű, fogyasztói társadalom sokszor álságos erői. A lakosság nagy része elcsábult, hitelből fogyasztott vagy vállalkozott, így eladósodott és tönkrement, mert nem volt sajátja az igazi piaci gondolkodás, nem volt gyakorlata az erőforrások felelős kezelésében, nem volt alapértelmezett a hatékonyságra törekvés, ami piaci viszonyok között életbevágó lett volna. Hirdetett érték lett ugyanakkor a gazdagodás, aminek törvényes háttere bizonyos esetekben megkérdőjelezhető volt, vagy legalábbis a kiskapuk kihasználásával bontakozott ki, miközben a szegénységet, leszakadást a társadalom nem kezelte megfelelően. A munkanélküliség problémájának valódi kezelése helyett szemet hunytunk a rokkantnyugdíjazás felett, az elszegényedés, társadalmi lecsúszás problémáit szociális segélyekkel próbálták kompenzálni az egymást váltó kormányok.

¹⁹² Lásd: BIBÓ István: *Eltorzult magyar alkat, zsákutcás magyar történelem*. Forrás: <http://mek.oszk.hu/02000/02043/html/350.html>, letöltés dátuma: 2017. 08. 26.

Az értékrend formálására mindeközben kevés figyelem irányult, a társadalom mértékadó körei, irányítói nem fogalmazták meg azokat a kereteket, amelyek között kialakítható egy társadalmi konszenzus, amelyek mentén kialakulhat egy érték- és jogkövető magatartás. Pedig erre égető szükség lett volna akkor, amikor egy egalitárius rendszerből beléptünk egy versengő rendszerbe, a piacgazdaságba, hiszen a közösség meggyengítése, megosztása, a hagyományos normák fellazítása kedvező közeget teremt az önérdelvezérelt versengő stratégiák számára (zavarosban lehet a legjobban halászni). Máig tapasztalható egy erőteljes értékzavar, a huszadik században sűrűn bekövetkező éles politikai-, illetve ideológiai irányváltások eredményeképpen ugyanis rendkívül heterogén értékrendszerek, többféle irányba mutató erkölcsi normák terjedtek el a társadalomban.¹⁹³ Egyfelől érték a fogyasztás, értékmérő az elért életszínvonal, üdvözölendő a határok nélküli Európa kulturális sokszínűsége, a számtalan együttműködési- és tapasztalatcsere lehetőség, másfelől markáns, politikai retorika szintjén deklarált értékként jelent meg a nemzeti érdekek védelme a nyugati nagyhatalmak és a nemzetközi tőke érdekeivel, a nemzeti szuverenitást erodáló Uniós döntésekkel szemben. A rendszerváltás előtt szocializálódott generációk igénylik az állam paternalista gondoskodását, a kiszolgáltatott kisemberek védelme érdekében bizonyos fokú beavatkozást a gazdasági folyamatokba, a fiatalabb generációk azonban már sokkal inkább hisznek a saját kurázi szerepében, az európai mobilitás lehetőségével élve, a saját maguk boldogulását szem előtt tartva vágynak bele akár külföldi karrierbe, interkulturális tapasztalatokat szerezve.

Identitásunk, értékeink szempontjából az is nehezíti a fogódzók megtalálását, hogy a sokáig mintaadó nyugati kultúrkörben is láthatóan értékbizonytalanság van. A globális kihívásokra, melyek egy részét a fejlettebb világ nemzetei idézték elő, nem születtek válaszok, ezért felerősödtek szélsőségek.

Magyarországon tehát jogosan vetődik fel a kérdés: Mennyire egyértelműek az irányok egy ilyen hányattatott sorsú országban, ahol heterogén, sőt, egymással gyökeres ellentétben álló társadalmi-politikai mintázatok váltogatták egymást az elmúlt évszázadok során, sokszor erőszakos eszközökkel végrehajtott hatalomátvételek útján? Mi a mai Magyarországon a társadalmilag közösen elfogadott cél? Milyen érték áll az

¹⁹³ HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek II. — Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről.* Budapest. Underground Kiadó. 2014. 244. töredék

értékhierarchiánk csúcsán, milyen irányba tartunk, van-e olyan közös akarrattal vágyott állapot, melynek elérése érdekében kanalizálni tudjuk a magyar társadalom alkotóképességét, energiáit?¹⁹⁴ Amíg e kérdésekre nem kapunk egyértelmű választ, nehéz egy irányba hangolni az állampolgárok erőfeszítéseit és biztosítani, hogy a mindenki közös akarat mögött sorakozzon fel, önként tiszteletben tartsa a jogszabályok adta kereteket, és a közös jón munkálkodjon.

A generációk értékváltása tehát régióinkban sem zajlott le zökkenőktől mentesen. Hosszú időre megszakadtak a demokratikus működés alapjául szolgáló szociális és társadalmi minták, és ezek újbóli kialakítása időigényes folyamat.

Geert Hofstede nemzetközi kutatásai kimutatták, hogy a különböző kultúrák összehasonlításának lehetséges dimenziói közül a társadalmon belüli hatalmi távolságok elfogadott mértéke az öt legrelevánsabb szempont egyike.¹⁹⁵ Az tehát, hogy az emberek mekkora vagyoni, hatalmi különbségeket tolerálnak a társadalmon belül, a kultúra egyik alapidimenziója. Ehhez a dimenzióhoz igazodik az emberek egymáshoz való viszonya, kommunikációjuk sajátosságai, toleranciájuk, az igazságtalanságok eltűrésének mértéke és még számos olyan alapkérdés, melyek mélyen beleívódnak a gondolkodásmodunkba, így nem lehet rajtuk egyik napról a másikra változtatni. Még akkor sem, ha egy forradalmi változás révén a demokrácia hirtelen deklarált államformává válik, amint történt ez Magyarországon 1989-ben. Társadalmi szinten csakis hosszú, tudatosan támogatott folyamat eredményeképpen lehet elszakadni a rendszerváltás előtti paternalista, nem jogállami szemlélettől.

Alaptörvényünk deklarálja, hogy „Magyarország független, demokratikus jogállam.”¹⁹⁶ De felvetődik a kérdés: A magyar állampolgárok kritikus többsége és társadalom maga kész-e arra, hogy éljünk a demokrácia adta szabadsággal és lehetőségekkel? Kommunikációs alapmintáink, vitakultúránk, társas viszonyulásmódjaink, autonóm felelősségvállalásunk, együttműködési készségünk tart-e ott majdnem három évtizeddel a politikai rendszerváltás után, hogy – annak ellenére, hogy a demokrácia nálunk nem immanens, belső társadalmi fejlődés eredménye, hanem fejlett nyugati demokráciák mintája alapján átvett, importált modell – megfelelő módon

¹⁹⁴ Forrás: HIMMER Péter. *Támpontok egy szakmai etikához*. In: *Hadtudományi Szemle*. VIII. évfolyam. 4. szám. 2015. 150-158. oldal

¹⁹⁵ Idézi: FALKNÉ BÁNÓ Klára: *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest. Püski. 2001. 16-26. oldal.

¹⁹⁶ Alaptörvény, Alapvetés, B cikk (1)

tudjuk életre kelteni és működtetni az Alaptörvényben deklarált jogalkotói szándékot?

Hankiss Elemér nyilatkozta egy rádióinterjúban, hogy: „...egy társadalom nem lehet sikeres, ha úgy próbálja működtetni demokratikus intézményeit, hogy abban nincsenek demokraták, egy ország pedig nem lehet sikeres úgy, hogy nagyon kevés autonóm, felelősségteljes, szabad polgár van benne.”¹⁹⁷ A demokrácia nem egy emberek felett álló, tőlük függetlenül létező, elvont fogalom. Csak akkor működhet, ha az emberek képesek élni az általa felkínált lehetőségekkel és nem történnek jelentős visszaélések azokkal. A demokrácia működőképességének alapja, hogy az állam minden választópolgára azonos mértékű lehetőséget kap arra, hogy beleszóljon a közügyekbe. Ez – optimális esetben – feltételezi a választópolgárok értelmi és érzelmi érettségét, józan ítélőképességét, tájékozottságát, döntési képességét, befolyásmentességét, integritását. Ugyancsak feltételezi az egyenrangúságot, a kölcsönös tiszteletet, az érdekek egyeztetését és összehangolását. A rendszerváltás előtt ezzel szemben nem bátorították az állampolgárok önérvényesését, aktív fellépését, a jogokért való kiállást, a közép- és kelet-európai diktatúrákban inkább az önállvető mintázatok számítottak elterjedtnek. A kommunista rezsím bukása után fellazultak a rendvédelem és igazságszolgáltatás keretei és az átmeneti időszakban egyfajta ingahatás lépett fel: az addig háttérbe szorított agresszív önérvényesítési mintázatok felszínre kerülhettek és ezzel a hozzáállással – például a privatizáció, a kárpótlási jegyekkel történt manipulációk, bank konszolidációk, az olajszökítés kapcsán – jelentős vagyonokat lehetett szerezni a teljes közösség rovására. A diktatúra bukásával megnyíltak a közlegelők és visszaszabályozó erő hiányában sokan rögtön erősen versengeni kezdtek, jelentős vagyoni különbségek jelentek meg a társadalomban. Ennek érzelmi demoralizáló hatásai a mai napig érezhetőek, nehezítik a nemzeti szintű együttműködést.

A rendszerváltás óta eltelt egy emberöltő a szocializációs minta- és normaváltás szempontjából nem számít hosszú időnek. Az egymást követő generációk erkölcsi normái, kommunikációs mintái csak nagyon lassan képesek módosulni, így világunk gyorsuló fejlődését spontán módon nem képes teljes mértékben követni a szemlélet fejlődése: a korábbi társadalmi viszonyok között még adaptívnek számító

¹⁹⁷ HANKISS Elemér: *Demokraták nélkül nincsenek demokratikus intézmények*. Info rádió. 2009. 10. 12. 18:00. Hanganyag: Szépvölgyi István

viszonylatszabályozási megoldások mára túlhaladottá váltak. A szocializáció során az erkölcsi kód átörökítésénél jellemzően csak kisebb módosulások jellemzőek, legfeljebb társadalmi traumák esetén változhat nagyobb mértékben a mintázat, hasonlóan a genetikai mutációkhoz. Régebben húsz, mára a komplexebb társadalommal járó, hosszúra nyúlt tanulási ciklus miatt nagyjából harminc évenként történik generációváltás Magyarországon. A megszületett gyermekek primer szocializációja a családon belül 5-7 éves korra lezajlik.¹⁹⁸ Ekkorra a gyermek a szülői minták alapján eltanulja a kommunikációt, az egymáshoz való viszonyulás sarokpontjait, az erkölcsi normákat és azok betartatásának eszközeit. A következő 23-25 év során – mielőtt maga is szülővé válna és átadná, amit tanult – másodlagos, intézményi és kortárs csoportos szocializációk tapasztalatai alapján még maga is módosítja ezeket. A módosulás mértéke megszabja a szülőkkel való konfliktus mértékét, azaz a szülőkkel való kapcsolat veszélyeztetése nélkül nem lehet drasztikusan felülmúlni a régi, tőlük kapott mintákat. Egy generáció alatt tehát nem tud túl sokat változni a szemlélet, különben szétszakadna a társadalom szövete, túlságosan eltávolodna egymástól a két-három egymás mellett élő generáció, így limitált a 30 éves ciklusra jutó változtatási lehetőség. Az erkölcsi normák evolúciója tehát időigényes folyamat, de tudatos társadalomszabályozási eszközökkel valamelyest katalizálható.

A politikai rendszerváltás tehát lezajlott ugyan, ám az emberek viselkedését meghatározó alapvető értékek, gondolkodási minták, sémák előzőleg évtizedeken át más irányt jelöltek ki. Az egyéni és közösségi értékek nehezen változó jellege miatt az egyes intézmények szervezeti kultúrájára is igaz, hogy célirányos menedzselés, szervezetfejlesztés hiányában csak lassan képes változni. Például az iskolarendszer és a rendvédelem is alapvetően megmaradt a régi, poroszos, tekintélyelvű működésmódoknál, merev szabályrendszerrel, miközben a piacgazdaság, a szabad verseny kapitalizmus kialakulásával párhuzamosan egy sor olyan hatás áramlott be ebbe a régióba, ami új szemléletet, új értékeket, új kompetenciákat igényelt volna.

Az eredmény az lett, hogy régióinkban egy zavaros szocializációs közeg alakult ki, ellentmondásos elvárásokkal, értékekkel. Ilyen közegben nehéz viszonyítási pontokat találni, építő jellegű visszajelzéseket kapni. Egyazon tevékenységnek ugyanis lehet

¹⁹⁸ Lásd: FULGHUM, Robert: *Már óvodás koromban megtanultam mindent, amit tudni érdemes – tündérek hétköznapi dolgokról*. Budapest. Park Könyvkiadó Kft. 2010

eltérő a hivatalos és nem hivatalos megítélése, lehet egy tett formálisan elítélendő, informálisan mégis szimpátiával kísért, mint például Ambrus Attila, a „Viszki rabló” tevékenysége. Ezek az ellentmondások csak titkok, elhárítások és némi képmutatás révén kezelhetőek, ha ugyanis nem áll összhangban a mögöttes érték és a tett, az belső feszültséget kelt (például: Elítéljük az állatok megölését, de húst eszünk; Elítéljük a kizsákmányolást, de irigyeljük a fényűző gazdagságot; Satöbbi). Nem vagyunk tehát könnyű helyzetben, hiszen ezekben az évtizedekben éppen egy korszakváltást követő értékváltás forrja ki magát, nagy a bizonytalanság, így a legalapvetőbb kérdésekben is konfliktus adódhat a „tényleges”, az „elvárt” és a „szükséges” tekintetében. Ilyen körülmények között nehéz stabil hivatásetikai fogódzókat találni.¹⁹⁹

Ugyanez az értékelési bizonytalanság leképződik a rendszerváltás előtti titkosszolgálatok és az új rendszerbe átmentett nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységének erkölcsi megítélésében is. Az első fejezeti bevezetőben láthattuk, hogy más országokban is komoly dilemmát vet fel, hogy hogyan viszonyuljunk az állam rendjének kiszolgálóihoz. Mennyire lehet független a nemzetbiztonsági szolgálatok működése a mindenkori kormányzó politikai erőktől? Ha a kettő megítélése összekapcsolódik, a szolgálatok megítélése másodlagos, ugyanis az adott kormányzat vezetésével működő állam értékelése utólag, történelmi perspektívából változhat, így vele együtt az azt (ki)szolgáló szervezeteké is új színezetet nyerhet. Létezhet persze a nemzetbiztonsági szolgálatok létjogosultságával kapcsolatosan direkt, elsődleges megítélés is elvont, fogalmi szinten, de a közvélemény – teoretikus képzettség hiányában – valószínűleg sokkal inkább az állam rendjének fenntartásában, a kormányzati akarat megvalósításában betöltött szerep alapján ítél, így egy esetleges társadalmi formációváltásnál csak akkor nem válik kétségessé az erkölcsi alap, ha univerzális emberi értékekkel összhangban történt a működés.

A következő alfejezetben megvizsgálom, hogyan képződnek le e társadalmi szintű dilemmák a közszolgálatban, azon belül is a nemzetbiztonsági szolgálatoknál.

¹⁹⁹ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi Kutatóműhely szervezésében 2015. 11. 10-én 14 órától az NKE HHK 1101 Budapest, Hungária krt. 9-11., IMO II. emeleti tanácstermében megrendezett „Változó és maradandó” (Értékek a katonai etikában) című műhelykonferencia például behatóan foglalkozott e kérdések katonai hivatással kapcsolatos kérdéseivel.

4.2. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA AKTUÁLIS HELYZETE, INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZEREK KIALAKÍTÁSA

Felvetődhet a kérdés, hogy miért van szükség etikára, amikor a jog mindent leszabályoz, így az erkölcs látszólag felesleges „lágyszár” elem. A jog, az erkölcs és az igazságosság összetett viszonyait²⁰⁰ az átlagember valóban nem látja át, azonban a jogkövető magatartásra irányuló motiváció egyik fontos eleme az, ha a jogszabályok szubjektív megítélése pozitív, azaz az abban foglalt normák összhangban állnak a végrehajtók erkölcsi érzékével. A jog – még ha kifogástalan logikai rendben mindent le is tudna szabályozni – önmagában akkor működne jól, ha teljesen racionális, információfeldolgozásra tökéletesen képes alanyokhoz szólna. Ez esetben a jog úgy működne, mint egy jól megírt „szoftver”. A gond csak az, hogy a „hardver”, az ember és az emberek csoportjai nem felelnek meg a „rendszerkövetelményeknek”, nem működnek tisztán racionálisan. Az erkölcs szubjektív színezetekkel átszótt, szociális büntetésekkel és megerősítésekkel megtámogatott normarendszere sokkal közvetlenebbül megszólítja a lelket, ezért nélkülözhetetlen, hogy kiegészítse az írott normák rendszerét és a kettő ne szakadjon el egymástól. Az erkölcsön múlik az ember kötődése a szervezethez, az elégedettség, a beilleszkedés. Mérgező szervezetként²⁰¹ működik az a munkahely, ahol a személyi és a szervezeti döntések, viselkedés, szabályok, értékek egymástól igen erősen eltérnek. A közzolgálat egészében, így a nemzetbiztonsági szolgálatoknál is energiát kell fektetni ezek tisztázására, fejlesztésére, összehangolására, hiszen mindaz a bizonytalanság, ami a társadalmat jellemezi, óhatatlanul áthatja a közzolgálatot is.

A Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program²⁰² részletesen és gyakorlatiasan taglalja a közigazgatás rendszerének fejlesztési lehetőségeit, ám hivatásetikai normák megfogalmazásával mindössze egy bekezdésben foglalkozik, szinte egyedüli konkrét értéként az erős nemzettudatot kiemelve. A program tehát egy pragmatista szakmai

²⁰⁰ A kérdésről kiváló összefoglalót ad: TAKÁCS Péter: *Jog és igazságosság*. Forrás: http://jog.unideb.hu/documents/tanszerek/jogbolcseleti/tanszerek/2011-12/2011-12-2/takcs_p_-_jog_s_igazsgoss.pdf, letöltés dátuma: 2017. 06. 23.

²⁰¹ PALLAI Katalin: *Integritás menedzsment tréning. Tartalmi összefoglaló – A legfontosabb ábrák és összefüggések*. Forrás: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/IM-%C3%B6sszefogl%C3%B3-%C3%A1br%C3%A1kkal-tr%C3%A9ningek-%C3%A9s-r%C3%A9sztev%C5%91kek.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 06. 23.

²⁰² Forrás: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 08. 14.

program, amelyben a jól körülírt feladatok mellett nagyon kevés szó esik a cselekvési programokban a hivatásetikai kérdések részleteiről. A Magyar Kormánytisztviselői Kar Országos Közgyűlése 2013. június 21-én elfogadta a kormánytisztviselőkre vonatkozó Hivatásetikai Kódexet. A dokumentum részletezi a hivatásetikai alapelveket, részletszabályokat, a méltatlan magatartásformákat, az etikai eljárási szabályokat. Egy sor olyan helyzetet és azokkal kapcsolatosan elvárt viselkedési formát nevesít, melyek ismerete révén elkerülhető a visszaélésekbe való bevonás, miközben nem helyez hangsúlyt egy értékközösség kialakítására. Kimondhatjuk, hogy szinte jogszabályi instrukciói vannak, miközben kevésbé hangsúlyozza az értékközösség építését.

E tekintetben az Alaptörvény „Nemzeti hitvallás” része villant fel támpontokat, nevesítve az alábbi alapelveket, értékeket, célokat:

- büszkeség a magyar múltira, kultúrára, eredményekre; emberi méltóság; együttműködés; egyéni szabadság; hűség, hit, szeretet; munka; szellemi teljesítmény; szegények megsegítése; jó élet, biztonság, rend, igazság; visszaélés és részlehajlás nélküli állam; a nemzet egysége.

Az értékrendszer kidolgozatlansága, ellentmondásai ellenére fontos lépés, hogy a közszolgálati hivatásetika eszközeként az elmúlt években kiemelt figyelmet kapott a korrupcióellenesség és az integritás témaköre. A jogalkotás ilyen irányú – a következő alfejezetben részletesebben is tárgyalt, nemzetközi trendekhez, kötelezettségekhez kapcsolódó – törekvései, és a közigazgatási rendszer fejlesztését célzó, sok esetben az Európai Unió (a továbbiakban: EU) forrásaiból finanszírozott pályázatok, projektek mind azt a célt szolgálják, hogy Magyarország képes legyen növelni a közpénzek felhasználásának hatékonyságát és az ország hitelét a kül- és belföldi befektetők körében. Mindezen erőfeszítések hatékonyságát azonban csak akkor tudjuk biztosítani, ha nem elégszünk meg pusztán a korrupciós problémakörhöz kapcsolódó felszíni struktúra átalakításával, a már fellépő tünetek kezelésével, hanem a problémák mélyéig, társadalmi, pszichológiai gyökeréig ható intézkedéseket is teszünk. Önmagában nem elégséges ugyanis a korrupció ellenes küzdelem iránt elkötelezett jogalkotási munka, ha a jogalkalmazás és a jogkövetés alacsony szinten valósul meg a gyakorlatban. Az Alaptörvényben deklarált demokratikus berendezkedés, jogbiztonság megvalósulása érdekében nélkülözhetetlen, hogy a közszolgálatban, rendvédelemben dolgozók munkafeladataikat lelkiismeretesen, részlehajlás nélkül, pártatlanul, magas

színterületen, mindig a közjót szem előtt tartva lássák el. Az integritás a kormányzati hatékonyságot növelő, „megtérülő befektetés”, hisz növeli a közbizalmat (egyre tudatosabb állampolgárok, nemzetközi médiajelenlét mellett is vállalható működés), elősegíti a megfontolt, pártatlan döntések meghozatalát. Ennek biztosítása érdekében a jogszabályok és a közjogi szervezetszabályozó eszközök teljes spektruma hangsúlyt helyez az olyan eljárásrendek és ellenőrzési mechanizmusok kidolgozására, melyek a rendvédelmi szférában dolgozók tevékenységének tisztaságát szolgálják. A 2010-ben felállított, a korábbi Rendvédelmi Szervek Védelmi Szolgálat (RSZVSZ) hatáskörét a teljes közszférára kiterjesztő Nemzeti Védelmi Szolgálat (a továbbiakban: NVSZ), illetve az általuk végrehajtott kifogástalan életvitel ellenőrzések, megbízhatósági vizsgálatok is ezt hivatottak biztosítani. Emellett azonban szükséges az is, hogy a közszolgálatot ellátók önálló jogkövetési, jogalkalmazási hajlandósága és erkölcsi színvonala is megfelelő legyen, hisz nincs reális lehetőség a tevékenységük folyamatos ellenőrzésére.

A következőkben először a közszolgálati etikában zajló paradigmaváltás szakmai, majd jogi-, intézményi hátterét vesszük górcső alá.

4.2.1. A KORRUPCIÓ ELLENES KÜZDELEMTŐL AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉSIG

A közszolgálati etika kezdetben a klasszikus korrupció-ellenes intézkedésekben látta a tiszta közigazgatás kialakításának zálogát, ám az utóbbi években egyre inkább az egyéni felelősségvállalás és érettség erősítésére, az integritás²⁰³ fejlesztésére helyeződik a hangsúly. Az alábbiakban a végpontokat kihangsúlyozva sorra veszem, mik e két megközelítés legalapvetőbb különbségei,²⁰⁴ melyeket az 7. melléklet foglal össze áttekinthető módon, táblázatos formában.

A legszembevetőbb különbség az, hogy a korrupciós megközelítés valami ellen küzd, míg az integritásfejlesztés valamiért. A szabály alapú, jogi szemléletű korrupciós megközelítés konkrét, előzetesen is pontosan definiálható korrupciós esemény típusokat feltételez, majd e normaszegések tényleges megtörténte után, elrettentő,

²⁰³ Munkadefiníciónk szerint: a közszolgálat elvei és erkölcsi értékrendje melletti elkötelezettség, illetve ennek kikezdetlensége egyéni és közösségi szinten.

²⁰⁴A gondolatmenet forrása: ATKÁRI János (fordító): *Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé*. Forrás:

http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20Janos_Egy%20szilard%20integritasiranyitasi%20rendszer%20felé.pdf, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

büntető célzattal szankcionál, ezáltal betöltve némi preventív funkciót. Az utóbbi, érték alapú megközelítés viszont sokkal inkább etikai szempontok mentén tesz kísérletet az érintettek helyes irányban történő meggyőzésre. Az emberi viselkedésformák sokkal szélesebb spektrumára kiterjedhet, ugyanakkor nem feltétlenül ad konkrét, egyértelmű választ egy-egy helyzetre, sokkal inkább kitágítja az integritást sértő események lehetséges körét (érzékenyít), mérlegelni tanít, szemléletet formál. Míg az előbbinél az esemény, eset, ügy után történnek lépések és a cél már csak a jövőbeli elkerülendő kockázatok feltárása lehet, addig az integritást orientált megközelítés célja kifejezetten az útmutatás, fejlesztés, prevenció.

A korrupciós megközelítés esetében a hangsúly a bűnön, illetve bűnösön, elkövetőn van, míg az integritás szemlélet a korrupció belső logikáját kívánja megérteni, megérteni, így a hangsúlyt a közösség működésére, annak minden egyes tagjára helyezi. A szabály alapú megközelítés tisztán racionális lényként tekint az emberre, egyszeri *döntés* eredményének tekinti a korrumpálódást. Ezzel szemben az értékalapú megközelítés figyelembe veszi, hogy az ember nem mindig képes hatékonyan kezelni az érzelmi befolyásokat: az integritást veszélyeztető helyzetek sokszor nehezen felismerhetőek és lassan alakulnak ki, megfelelő tudatosság híján ezekbe észrevétlenül sodródik bele az ember, majd hirtelen szembesül azzal, hogy az eddig elhárítás alá eső rossz érzései nem védték meg a tévútra kerüléstől. Ebből következik, hogy a beszámíthatóságot, szándékosságot feltételező, korrupcióra fókuszáló megközelítés stigmatizál, a normálistól eltérő, erkölcsileg fejletlen embernek tekinti a bűnelkövetőt. Ezzel szemben az utóbbi, integritást középpontba állító megközelítés rávilágít a társadalmi kontextus, az érzelmi sebezhetőség kényszerítő erejére, megérteti, hogy bárki kerülhet hasonló helyzetbe. A korrupció-ellenesség logikája alapján a helyes viselkedés kialakulása azon múlik, hogy szerepelnek-e megfelelő szintű jogi elméleti ismeretek a képzésben, a konkrét eseteket viszont ez a szemléletmód titokként, tabuként, kényes kérdésként kezeli, vagy épp ellenkezőleg, példát statuál, bűnbakot képez. Ezzel szemben az integritásfejlesztés nagy hangsúlyt helyez a teljes személyiséget bevonó gyakorlati képzésekre, a napi, gyakorlati jogalkalmazásra, őszinte tudás- és tapasztalat megosztásra, esettanulmányokra. A szabályalapú megközelítés a korrupció ügyét az elkövetők és bűnüldözők problémájának tekinti, objektív, külső szakértőkre bízva a megoldást, míg az értékalapú megközelítés mindenki közös problémájának tekinti a megoldásban való részvételt, mozgósítja a közösségi intelligenci-

át. Az előbbi tehát fentről lefelé hat, vertikális, hatalmon alapuló, paternalista kommunikációban gondolkodik, az utóbbi viszont a horizontális, partneri hozzáállást tesz lehetővé.

Látható, hogy alapvetően eltérő lélektani folyamatokat indít be a két megközelítés. A szabályalapú az egyént „gyermekként” kezeli, kontrollálja, büntudatot, elhárítást kelt benne, ezzel szemben az értékalapú maximálisan épít a differenciált önismeretre, az egyént felnőttnek tekinti, egyenrangú félként vonja be, az emberi hibák, hiányosságok elfogadására, toleranciára ösztönöz, büszkeséget ébreszt, egyúttal hisz a fejlődésben, fejlesztésben. Ha a korrupciót vizsgáljuk, tabukba ütközünk, a büntetőjogi felelősség miatt a válasz elhallgatás, félelem, bizalmatlanság lesz, miközben az integritásra fókuszáló szemlélet kedvez a nyílt diskurzus kialakulásának.

Az integritásra koncentrálás természetesen nem jelenti azt, hogy a másik megközelítésnek ne lenne létjogosultsága. Az integritás menedzsment rendszerek kiépítésének alapvetéseit tárgyaló OECD²⁰⁵ tanulmány kulcsgondolata, hogy meg kell őrizni, illetve teremteni a szabály- és az értékalapú megközelítés egyensúlyát.²⁰⁶ Tehát természetesen továbbra is küzdeni kell a korrupció ellen, hiszen vannak, és mindig is lesznek nem együttműködő tagjai a közösségnek, így az illegitim befolyásolás óriási nemzetgazdasági károkat képes okozni. E károknak csak egy része a direkt kár, mely a közpénzek nem közérdeknek, közjónak megfelelő felhasználásából ered. Ezen túl azonban indirekt módon is keletkezik kár a befektetői hangulat romlásából, a gazdasági kapcsolatrendszer és folyamatok egészségtelen működéséből adódóan.

Mivel az egyén mindig egy szociális kontextusban, a többségi normákhoz való igazodás kényszere alatt dolgozik, az integritást nem csupán egyéni, hanem közösségi szinten is érdemes vizsgálni, a közösség szemléletének fejlesztése is fontos. Az integritás szempontjából alapvető, hogy a deklarált és a ténylegesen tapasztalt elvek, a nyílt és a rejtett normák, a jogi és a tényleges működési szabályok álljanak összhangban. Ha például az iskolai képzés során és a társadalmi fórumokon a jog uralmát hirdetjük, a közszolga tapasztalhatta is meg azt a gyakorlatban. A

²⁰⁵ Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (a továbbiakban: OECD).

²⁰⁶ *Egy szilárd integritási rendszer felé: A megvalósítás eszközei, folyamatai, strukturái és feltételei.* http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atk%C3%A1ri%20J%C3%A1nos_Egy%20szil%C3%A1rd%20integrit%C3%A1sir%C3%A1ny%C3%ADt%C3%A1si%20rendszer%20fel%C3%A9.pdf, letöltés dátuma: 2015. 07. 12.

nevelés szempontjából a személyes tapasztalatok, a példamutatás, az azonosulási folyamatok erősebben hatnak, mint az elméleti oktatások, ezért fontos, hogy képzése, felsőoktatási szocializációja során ne arra neveljük a jövő közszolgáját, hogy ügyei intézése során a boldogulás érdekében kiskapukat keressen, illetve némán tűrjön és küzdjön a büntudatával, ha valami számára elfogadhatatlant észlel a környezetében, de nem mer szólni róla. Bátorítani kell, hogy tanuljon meg asszertívan kiállni a jogaiért, és legyen hajlandó teljesíteni a kötelességeit. Lássza azt, hogy azt veszik fel a közszolgálatba és azt léptetik elő vezetővé, aki az integritás elvei mellett elkötelezett, és tapasztalja azt, hogy a regnáló vezetők személyesen mutatnak jó példát. Ne érezze magát „vesztesnek”, illetve ne járjon számára hátrányos egzisztenciális-, illetve karrier következményekkel, ha elhatárolódik az „okosban megoldjuk” hozzáállásától. Ha a közszolga mégis azt látja, hogy adott jogi keretek között a szabályokat végig megtartva nehezen működik a rendszer, biztosítsunk számára fórumot, merjen változásokat kezdeményezni és lehessen biztos benne, hogy javaslatait vezetői a közjó szemszögéből megvizsgálják és támogatják a jogrendbe ültetését. Végző soron arról van szó, hogy fel tudunk-e nőni a demokráciához, állampolgárként le tudunk-e mondani rövidtávú egyéni érdekeinkről a hosszabb távú közösségi érdekek kedvéért, képesek vagyunk-e elfogadni azt, hogy az általánosan elfogadott erkölcsi normákkal összhangban kialakított jog uralma érvényesül.

Teljesen mások tehát a két megközelítés kiindulópontjai, alapfeltételezései. A korrupció-ellenes paradigma Klitgaard „megbízó-ügynök elméletére” vezet vissza a kérdést,²⁰⁷ ahol a képlet a következő: a fejletlen erkölcsű egyén nem bír ellenállni a csábító, incentiv ingereknek, önző haszonra tör, ezért megszegi a szervezet szabályait. Ez a séma jól működő, etikus közegben valóban érvényes elmélet lehet, de nem ilyen egyszerű a magyarázat egy olyan miliőben, ahol a korrupció már a közösségi norma részévé, kulturális mintává vált, hiszen ebben a helyzetben már nehéz becsületesen viselkedni, non-konformista módon, kvázi kisebbségként ellenállni a szociális közeg „bevett”, „megszokott” működési szabályainak. Ilyenkor már a „kollektív akcióprobléma” elnevezésű társadalmi csapdából kell kitörni,²⁰⁸ a torz rendszert kell közösen, összefogva módosítani: csökkenteni kell a visszaélésekkel szembeni toleranciát, élesíteni, tudatosítani kell a jó/rossz, vállalható/vállalhatatlan közötti határ-

²⁰⁷ KLITGAARD, R.: *Controlling Corruption*. University of California Press. 1988

²⁰⁸ Ismerteti: PALLAI Katalin: *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. 27-45. oldal

vonásokat, felszínre kell hozni, ki kell mondani a problémákat. Ha ellentmondás feszül a nyílt és a rejtett normák között, jellemzően az utóbbiak hatása érvényesül erősebben az új tagok szocializációja során. Önmagában nem elég pontosítani a szabályozást, optimalizálni a döntési jogköröket, szabályozni az információs utakat, növelni az átláthatóságot és számon kérhetőséget, de még a szabálytudat erősítése sem vezet feltétlenül eredményre. Itt már a formális-informális szabályok ütközéseit kell tudatosan feloldani, szembe kell nézni a hibás működésmódokkal, szervezeti szintű önismeretet kell kiépíteni, változtatni kell a kölcsönös feltételezéseken, várakozásokon. Azaz szervezeti kultúraváltást kell végrehajtani.

Ha egy tiszta ember kerül egy korrupció közegbe, nem feltétlenül a spontán normakövetés vezet az integritás feladásához. Társai adott esetben kifejezetten nyomást gyakorolnak rá, kiprovokálják, hogy vétkezzen, hisz tudják, amíg maga tiszta és büntethetetlen, addig veszélyt jelent, mert jelentést tehet. Vagy önként részt vesz a bűnben, vagy csellel kompromittálják, hogy ne fordulhasson hatóságához.

A spontán konformitáson túl tehát csoportnyomás, sőt kifejezett közösségi kényszer is nehezedhet a tagokra. Különösen erősen hat ez a nyomás abban az esetben, ha a nagy a csoportkohézió, azaz a tagok zárt közösséget alkotnak, egymással sokat kommunikálnak, miközben kevés kapcsolatot tartanak fenn más csoportok tagjaival, ha kölcsönösen függ egymástól a jól-létük, azaz egzisztenciálisan is egymásra utaltak. Ilyenkor a csoporttagok értékei a homogenitás felé haladnak. Ha mindeközben a csoportidentitást erősítő kellékek (például rítusok, egyenruha) elfedik az egyéni azonosíthatóságot, az ugyancsak növeli az esélyét a társadalmi normák megszegésének.²⁰⁹

Ezen a ponton kell egy nagyon fontos kérdést új megvilágításba helyezni, hogy pontos képet kaphassunk az integritás természetéről. Ha elfogadjuk, hogy az integritássértések terjedését a közösségen belül az okozza, hogy az ilyen viselkedésformák csoportnormaként működnek, és „kollektív akcióproblémaként” determinálják a tagok viselkedését, az különös következtetésekhez vezet:

- (1) Ha egy elméleti csoport kohéziója végtelenül nagy, akkor végül minden tag egyformán fog viselkedni. Létrejönnek tisztán korrupciómentes, illetve teljességgel

²⁰⁹ Lásd: KARDOS Sándor István: *A rendőri jogsértések között jelentkező korrupció megvalósulási körülményeinek, tendenciáinak vizsgálata a beosztotti állomány körében*. Doktori értekezés. Budapest. NKE HDI. 2016

korrupt közösségek, attól függően, hogy mi a csoportnorma. Azt, hogy a valós emberi közösségekben általában mégsem ilyen szélsőségesen oszlanak meg a hasonló viselkedésmódok, e hipotézis esetén magyarázhatja, hogy a valós csoportok kohéziója általában többé-kevésbé korlátozott, vagy Klitgaard „megbízó-ügynök elmélete” alapján néhányan mégis elcsábulnak becsületes közösségekben is, illetve a korrupcióval erősen szennyezett közösségekben is lehetnek gerinces ellenállók, akik non-konformista módon becsületesek tudnak maradni korrupt közegben is.

- (2) Általánosságban tehát: minél nagyobb a csoport kohéziója, minél személyesebbek és közvetlenebbek az emberi kapcsolatok a közösségekben, annál erősebben terjednek a kedvező vagy kedvezőtlen hatások. Ha tehát egy csoportban bizonyos fokig jelen van a korrupciós norma, csökkenteni kell annak kohézióját, hogy ne terjedjen át minden tagjára.

2/b hipotézisem szerint ennek az ellenkezője igaz, tehát a csoport kohéziójának növekedése, a személyesség fokozása a csoporttagok pro-szociális, együttműködésre építő viselkedésformáit erősíti meg, még akkor is, ha egyébként a közösségekben elterjedt normák az integritás szempontjából kedvezőtlenek.

Magyarázóelvként a 2.2.3. alfejezetben, illetve az 1. mellékletben már ismertetett játékelméleti alaphelyzet, a közhasznú javak tragédiája szolgálhat. Ebben a modellben láthattuk, hogy kezdetben csak kevesen dezertálnak, lépnek ki az együttműködő stratégiából, és élnek például a korrupció lehetőségével. Mivel ők nagy haszonra tesznek szert, példájuk alapján mások is demoralizálódnak, ami miatt viszont rohamosan leromlanak a közös feltételek, mindenki egyre rosszabbul jár. Végül vissz szabályozó mechanizmusok bontakoznak ki, a veszteségek megtapasztalása révén csökken a versengők és nő az együttműködők száma. A feltételek optimalizálódása után aztán újra megéri egyedül versengeni, és újra indul a ciklus. Egy bizonyos szintig valóban újra igazzá válik, hogy a csoportnormák átvétele révén terjednek a korrupcióval kapcsolatos viselkedésminták, ám a feltételek általános romlása révén később újra vissz szabályozó hatás jelentkezik.

Az integritás játékelméleti megközelítése tehát annyiban árnyalja a képet az egyszerű csoportnorma koncepcióhoz képest, hogy itt egy dinamikus egyensúlyi állapotról van szó. Ha az integritáshoz, illetve korrupcióhoz való hozzáállást egy közösség

viszonylag állandó jellemzőjének vesszük, melyhez rövidtávon a konformitáshatásnál fogva, illetve hosszabb távon a szocializációs folyamatok által a többség igazodik, az nem fed le teljesen pontosan a valóságot. A „közhasznú javak tragédiája” játékelméleti alaphelyzet magyarázatot ad arra, hogy miért nem lesz mindenki korrupcióval erősen szennyezett közösségben, illetve miért nem maradt teljesen tiszta egyetlen közösség sem a dokumentált történelem évezredei során. Ha kevesen korrumpáltak, sokat nyerhetnek a normaszegők, ráadásul nem indul be a közösség természetes védekező képessége sem, hisz alig észlelhető a veszély, még viszonylag magas az életszínvonal. Ha viszont elharapózik a versengés és látványosan nőnek a vagyoni különbségek, az egész társadalom megsínyli, egyre többen bevonódnak a normaszegésekbe, mígnem komoly visszaszabályozó mechanizmusok indulnak be.

Az integritás játékelméleti megközelítésének fontos tanulsága, hogy ha egy közösség valamilyen mértékben szennyezett a korrupcióval, akkor nem a csoportkohézió csökkentése révén lehet csökkenteni a versengő, önérdeket előtérbe helyező csoporttagok számát, hanem éppen ellenkezőleg. Ha nő a csoportkohézió, és a tagok nagymértékben egymásra utaltak, nő a személyesség, nő a bizalom értéke, hamarabb összefog a csoport azokkal a tagokkal szemben, akik önérdeket követnek és ártanak a csoportnak, vagy a csoport jó hírének. Másik fontos tanulság, hogy nem elég egyszer kialakítani az integritással bíró közösséget, azt folyamatosan fenn is kell tartani, hiszen a dinamika újra és újra kitermeli a versengő stratégiára váltók körét.

A cél tehát az egyének és közösségek szemléletének, közös felelősségvállalásának fejlesztése is kell, hogy legyen, nem csak a korrupcióban történetesen lebukott bűnbakok kiszűrése és elrettentési céllal történő megbüntetése. Ha a cél egy minimális etikai szint garantálása, akkor elegendő lehet a korrupció elleni küzdelem, de ha a cél egy valóban etikus eljárási kultúra kialakítása és a demokrácia megerősítése, akkor a közigazgatásban szükség van a tudatos, átfogó integritásmenedzsmentre.

Összefoglalva elmondható, hogy érdemes eleve olyan feltételrendszert létrehozni, amiben nem lehet, vagy nem éri meg jogi és erkölcsi normát szegni, és emellett még külön is fejleszteni az egyéni integritást. Az értékorientált megközelítés kelti életre a szabályorientáltat, az előbbi tölti fel tartalommal az utóbbi által meghatározott kereteket. Korábban már idéztem, hogy Kant szerint, aminek ára van, annak nincs

méltósága. Ha tehát az ember korrupció révén megvehető, elveszti a méltóságát, emberi létének lényegéről mond le. Az autonóm erkölcsből fakadó, integritást követő viselkedés méltóságot ad, ugyanakkor az egyén részéről tudatosságot, külön energia befektetést igényel. A heteronóm erkölcsre építő, ellenőrzésen, külső kontrollon nyugvó, szabály alapú megközelítés ezzel szemben rendszerszinten igényel több energia befektetést, miközben az egyén szempontjából egyszerűbb, hisz kisebb önálló felelősségvállalást feltételez. Márpedig az értékorientáció az identitás fontos eleme, az önbecsülés alapja, nem érdemes spórolni rajta. Az általános emberi értékek iránti pozitív attitűd („jó”, „helyes”) erősebb elköteleződést szül, mint a „bűnnel” szembeni negatív. Az előbbi a „jó” eszméje, illetve annak reprezentációja (például Isten, társadalmi igazságosság, egyetemes emberi jogok, demokrácia, univerzális emberi értékek, kategorikus imperatívusz satöbbi) iránti szeretetre és azonosulásra, míg az utóbbi a büntetéstől való félelemre épít. Az első konkrét irányt ad (megmondja, „hogyan, merre”), az utóbbi viszont csak kizár bizonyos utakat, de nem orientál egyértelműen (azt mondja meg, „hogyan ne!”). Fontos társadalmopolitikai vonatkozás, hogy az autonóm erkölcs külső eszközökkel nehezen irányíthatóvá, míg a heteronóm erkölcs terelhetővé, manipulálhatóvá teszi a tömegeket. Aki az erkölcsi gondolkodást uralja (dönt arról, mi bűn és mi nem, illetve ki érdemel társadalmi büntetést és jutalmat), az az egész társadalmat irányítja. A tréningek célja az autonóm egyéni döntőképesség és felelősségvállalás előmozdítása, védőoltás a káros társadalmi hatásokkal szemben, hiszen a demokrácia nem működik demokráciára alkalmas, kellően érett szellemiségű állampolgárok, *értelmiségiek* nélkül.

A fejezet következő részében áttekintem, hogy nemzetközi, illetve hazai szinten milyen jogszabályi környezet, intézményrendszer segíti a hatékony fellépést a korrupció jelenségével szemben, illetve milyen eszközök segítik az integritás fejlesztését.

4.2.2.A VONATKOZÓ HAZAI ÉS NEMZETKÖZI JOGI KÖRNYEZET ÉS INTÉZMÉNYRENDSZER

Magyarország korrupcióellenes, illetve integritásfejlesztést célzó nemzetközi trendekbe való bekapcsolódásának lehetőségeit áthatja az a több évtizedes hátrány a demokrácia vonatkozásában, ami a mai értékdilemmáink háttérében is áll. Nyugat-Európában a demokratikus elvek, a jogok szélesedése, és az egyre tudatosabb állampolgárok egy évszázadok óta tartó fejlődés eredményei. A liberális demokrácia az egyéni szabadságot, méltóságot és boldogulást helyezi előtérbe, miközben a szabad

versenyos kapitalizmus miatt bizonyos mértékig jellemzi a rendszert az egyéni érdekek előtérbe helyezéséből adódó belső feszültség is, amit tudni kell kezelni. Mára általánosan elfogadott lett ezekben az országokban a tömegek körében egy érett, felelősségteljes hozzáállás a „közlegelő szabályok” adta keretekhez, még ha óhatatlanul meg is jelennek elhajlások, amelyeket hatékony rendvédelem és igazságszolgáltatás révén ki kell szűrni. Magyarországon ellenben az orosz mintára átvett kollektivistá, egyenlősdire épülő berendezkedés hosszú ideig az egyéni érdekek és értékek háttérbe szorításával járt együtt, így a rendszerváltáskor megnyíló „közlegelőket” nem tudtuk éretten kezelni, csak a lehetőségeket láttuk, az általánossá váló versengés veszélyeit nem.

A hazai jogrendszernek illeszkednie kell a nemzetközi jogi környezethez, az Uniós követelményekhez, ám a demokratikus társadalmak szabályzási elvárásainak lekövetése „nehezen kel életre” a magyar társadalom „hardverén”, hiszen a rendszerváltással egy olyan gazdasági-, politikai közösséghez csatlakoztunk, amely előrébb tartott a fejlődésben. A jogi normáikat átvettük, de az igazi morális háttér, az értéktöltet még nem állt teljes körűen a rendelkezésünkre. A gyors jogalkotási folyamat, a folyamatos korrekciók esetenként bonyolult, változékony, koherencia zavarral küszködő szabályzást eredményeznek, időnként tisztázatlan értékek mentén. Ezekből és az előbbiekből következnek a jogkövető magatartás hiányosságai; a társadalmi normák szintjén bizonyos esetekben máig bocsánatos bűn a jogsértés. Mindezekről részben függetlenül, egy nemzetközi folyamatban bekapcsolódtunk a korrupció ellenes mozgalomba is, melynek történetét az alábbiak szerint foglalhatjuk össze.

A korrupció elleni globális fellépés²¹⁰ a '70-es években, az USA-ban, a Watergatebotrány kapcsán indult útjára, mikor a külföldi korrupciós gyakorlatokról szóló szövetségi törvény életbe lépett. E, tiszta közélet megteremtése felé tett jogi lépés az Amerikai Egyesült Államokban büntetendővé nyilvánította más államok gazdasági döntéshozóinak megvesztegetését. Ennek legmarkánsabb kézzelfogható eredménye az lett, hogy – a korábban ismertetett „közhasznú javak tragédiája” modell alapján egyetlen kooperatív résztvevőként egy kifejezetten versengő stratégiára, korrupcióra építő nemzetközi mezőnyben – az USA vállalatai befektetőként és exportőrként komoly versenyhátrányba kerültek a fejlődő országok piacain. Sürgetővé vált tehát az

²¹⁰ Forrás a fejezethez: ZSOLT Péter: *Az antikorrupciós kezdeményezések története*. ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt. Forrás: www.korrupciomegelozes.kormany.hu, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

igény, hogy a „tisza” játékszabályok kötelezettségét nemzetközi szintre terjesszék ki. Ennek köszönhetően előbb 1996-ban megalakult az Amerikai Államok Szervezete, ezt követően pedig 1997-ben az OECD, illetve ennek korrupciós tárgyú kutatásokkal, programokkal foglalkozó Korrupció Elleni Munkacsoportja (Bribery Working Group) jött létre. Az 1990-es évek első felében nemzetközi gazdasági szervezetek (például Nemzetközi Gazdasági Kamara, Világbank), illetve nemkormányzati szervek (NGO) is (például Transparency International) gazdagították a korrupció ellenes nemzetközi fellépés lehetőségeit. Az EU részéről az Európai Bizottság mellett az Európai Csalás Ellenes Hivatal (OLAF) és az EUROPOL, valamint az Európa Tanács esetében a Korrupció Elleni Államok Csoportja (GRECO) hivatott segíteni e munkát. Szintén az ügy mögé állt az Egyesült Nemzetek Szervezete, illetve az ENSZ Kábítószer-ellenőrzési és Bűnmegelőzési hivatala (UNODC).

A korrupcióval összefüggő hazai jogi környezet áttekintése során meg kell említenünk a Btk. XXVII. fejezetét. Eszerint korrupció az, amit a Korrupciós bűncselekmények alcím alatt található 9 törvényi tényállás²¹¹ szabályoz. Ebben az értelmezésben a korrupció ellen küzdelem szerve az általános nyomozó hatósági feladatokat ellátó Rendőrség,²¹² felettes szervként az ügyészség, és igazságszolgáltató szervként a bíróság. A korrupció ellen küzdő speciálisan létrehozott felderítő szerv – egy meghatározott személyi kör²¹³ vonatkozásában – továbbá a belső bűnmegelőzési és bünfelderítési feladatokat ellátó NVSZ.²¹⁴ Érezhető ugyanakkor, hogy ez a megközelítés a legkevésbé sem teljes körű, a büntetőjog önmagában nem képes kezelni e problémát. A szélesebb körű megközelítés alapja az, hogy valamennyi közigazgatási szervnek, önkormányzatnak, bíróságnak (a továbbiakban együtt: szervek) törvényesen és szakszerűen kell működnie. Mivel a korrupció éppen ez ellen hat, a korrupció elleni küz-

²¹¹ Vesztegetés (Btk. 290. §), vesztegetés elfogadása (Btk. 291. §), hivatali vesztegetés (Btk. 293. §), hivatali vesztegetés elfogadása (Btk. 294. §), vesztegetés bírósági vagy hatósági eljárásban (Btk. 295. §), vesztegetés elfogadása bírósági vagy hatósági eljárásban (Btk. 296. §), befolyás vásárlása (Btk. 298. §), befolyással üzérkedés (Btk. 299. §), korrupciós bűncselekmény feljelentésének elmulasztása (Btk. 300. §)

²¹² A büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény 36. § (1) bekezdés.

²¹³ A teljesség igénye nélkül a közszférában dolgozók, rendvédelmi szervek, nemzetbiztonsági szolgálatok hivatásos állományú tagja, pontos felsorolást ld. a rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény 7. § (1) ba-be) pontok.

²¹⁴ A rendőrség belső bűnmegelőzési és bünfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról szóló 293/2010. (XII. 22.) Kormányrendelet 6. § (1) bekezdés a) pont) alpont.

delemben minden szervnek van feladata. A szervek részéről a korrupció elleni küzdelem egyik kézenfekvő eszköze például a belső ellenőrzés kialakítása. Ugyanezen a logika mentén juthatunk el az olyan külső ellenőrző szervekhez, mint az Állami Számvevőszék, Magyar Nemzeti Bank, Gazdasági Versenyhivatal, Közbeszerzési Hatóság, Nemzeti Adat és Információvédelmi Hatóság, melyeket egyébként maga a Nemzeti Korrupcióellenes Program²¹⁵ külön is nevesít.

Magyarországon a rendszerváltás után az első célzottan korrupcióellenes intézkedéscsomag a korrupcióval szembeni kormányzati stratégiáról szóló 1023/2001. (III. 14.) kormányhatározat lett, noha ez még elsősorban a korrupció kriminalizálására, a büntetőjogi szabályozás szigorítására, pontosítására összpontosított, koherens rendszert nem alkotott, így nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. A korrupció definíciója kezdetben – a büntetőjog „Nullum crimen sine lege” elvéhez hasonlóan – előnyszerzés céljából előzetesen definiált jogi-etikai szabályokba ütköző magatartásként (például közhatalommal visszaélés, közintézmény rendellenes működtetése, közpénz felhasználása során tiltott kedvezmények, satöbbi) kezelte e kérdéskört.²¹⁶ Lássuk, hogyan sikerült az elmúlt években meghonosítani egy komoly szemléletváltást a magyar közigazgatásban és jogalkotásban,²¹⁷ hogyan jutottunk el a korrupció-ellenes szemléletmódtól az integritásfejlesztésre fókuszáló megközelítésig.

Az uniós tagság elnyerését követően sorra csatlakoztunk a már korábban életbe lépett legfontosabb nemzetközi egyezményekhez,²¹⁸ illetve számos anti-korrupciós szerv, intézmény²¹⁹ koncepciója jelent meg a magyar közigazgatásban. Végül 2007-ben, féléves rohammunkával készült el egy átfogó korrupció elleni stratégia, amely már – az Állami Számvevőszék integritásprojektjeinek köszönhetően – behozta az integritás koncepciót a közgondolkodásba, de végül az egész tervezet nem került kormányzati szinten elfogadásra. Az ÁSZ említett projektjeinek első üteme a „Holland–

²¹⁵ A Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1336/2015. (V. 27.) Korm. határozat 3. b) pont.

²¹⁶ SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. Budapest. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. 2013. 7. oldal

²¹⁷ PALLAI Katalin: *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. 27-45. oldal

²¹⁸ Például OECD külföldi hivatalos személyek megvesztegetése elleni egyezménye (1997), az Európa Tanácsnak a korrupció elleni büntetőjogi és polgári jogi egyezményei (1999), valamint az ENSZ korrupció elleni egyezménye (2003).

²¹⁹ Például Köztársasági Etikai Tanács, Tanácsadó Testület a Korrupciómentes Közéletért, Antikorrupciós Koordinációs Testület, Közbeszerzési és Közérdekvédelmi Hivatal.

magyar twinning light projekt” volt, 2007-2008-ban, majd ezt 2009-ben követte az „ÁROP-1.2.4. Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritásalapú közigazgatási kultúra terjesztése” elnevezésű 2. integritásprojekt.²²⁰

2011. június 10-én a kormány indította el a többek között korrupció visszaszorítását is célzó Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot, majd hiánypótló módon végül megszületett a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat, illetve annak mellékleteként maga a Korrupció-megelőzési Program, ami végre rendszerszinten kezeli a korrupció és az integritás kérdéskörét.

Ezt követte egy újabb nemzetközi fórumhoz kapcsolódó joganyag, a 1080/2013. (II. 25.) Korm. határozat Magyarországnak a Nyílt Kormányzati Együttműködés (Open Government Partnership) elnevezésű nemzetközi kezdeményezés keretében teendő vállalásairól szóló akcióterv jóváhagyásáról.

Fontos fejlemény a hazai szabályozásban, hogy megszületett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Kormányrendelet, amely – a rendvédelmi szervek kivételével – az államigazgatási szervek számára már közvetlenül ír elő integritással kapcsolatos feladatokat: például integritás tanácsadó kinevezését, integritási és korrupciós kockázatok felmérését, éves korrupció-megelőzési intézkedési terv elkészítését, valamint az elvégzett feladatokról nyilvános integritásjelentés közzétételét. További feladatként jelenik meg e jogszabályban a szabálytalanságokra, korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatok rendszerének, infrastruktúrájának kiépítése és működtetése, a felsorolt feladatokhoz kapcsolódó módszertani segédletek közzététele, valamint a munkatársak részére kötelező integritás, korrupció-megelőzés és etika témájú képzéseken való részvétel előírása. A jogszabály szerint mindezen feladatok napi szintű menedzselése a szakmailag megfelelően felkészített integritás tanácsadó feladata, azonban a rendszer kidolgozása, működtetése, ellenőrzése, a szükséges döntések meghozatala a hivatali szervezet vezetőinek átruházhatatlan személyes felelőssége.²²¹ Nóvum, és az integritás-

²²⁰ Ezekről bővebben: KLOTZ Péter: *Az integritás jelentősége a hazai közszolgálati rendszerben*. In. Társadalom és Honvédelem. 2015; XIX. (1. szám). 17-27. oldal

²²¹ Forrás: SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. Budapest. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. 2013. 21-25. oldal

menedzsment szempontjainak a szervezet működtetésébe való stratégiai szintű bevonását garantálja, hogy a korrupció-megelőzési intézkedési terv a közigazgatási szerv intézményi munkatervének melléklete. Az 50/2013. Kormányrendelet hatálya alól a rendvédelmi szerveket ugyan kivonta a jogalkotó, azonban várható, hogy hamarosan hasonló szellemű, de még szigorúbb követelményeket támaztó jogszabályt léptetnek életbe e kiemelt jelentőségű szervezetek vonatkozásában. Emiatt szükséges proaktív módon, idő előtt felkészülni, és megtervezni, hogyan, milyen lépéseken keresztül épülhetne fel egy jól működő, a kor követelményeinek megfelelni képes Integritásmenedzsment Rendszer az NBSZ-nél (lásd: 5.2 alfejezet).

Ebben a jogszabályi környezetben jelölt ki további konkrét feladatokat a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1336/2015. (V. 27.), majd a 2017-2018. évre vonatkozó 1239/2017.(IV.28.) Korm. határozat.

Ugyancsak ide tartozik, hogy az új Hszt. XVIII. fejezete a jogviszony megszüntetése kapcsán erkölcsi szempontból elbírálást igénylő eseteknél újra életre hívta a becsületbíróság intézményét, melynek működési szabályai a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai Fegyelmi Szabályzatáról szóló 68/2015. (XII. 16.) BM rendelet keretei között lettek konkretizálva.

Az utóbbi években a jogalkotási törekvések mellett, azzal párhuzamosan szakmai oldalról is megindult a munka. Magyarországon az integritás témakörének egyik jeles szakmai kutatóműhelye az NKE Integritás Tudásközpont,²²² amely dr. Pallai Katalin vezetésével, az 1.1.21-2012-2012-0001 számú, Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése című kiemelt projekt keretein belül kidolgozott egy kétnapos képzési tematikát, ami az integritás fogalmát tisztázza a résztvevők számára. Tréningjük célja az átfogó szemléletformálás, és ennek megfelelően közel 40 trénerrel több, mint tizennégyezer közszolgálatban dolgozóhoz jutottak már el.²²³ E rendkívüli erőfeszítéseken felül fontos még további energiát fektetni a témába, mert a fent hivatkozott tréningorozat vitathatatlan eredményei ellenére az integritás fogalma a köztudatban még mindig homályos, jellemzően még művelt emberek is össze

²²² Lásd: <http://ati.uni-nke.hu/kutatomuhelyek/integritas-tudaskozpont>, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

²²³ PALLAI Katalin: *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. 27-45. oldal

szokták keverni más témakörökkel. Egyelőre, úgy tűnik, nem alakult ki az a kritikus tömeg, ami a közösségi szemléletváltáshoz szükséges lenne.

Képzéseik során Pallai és munkatársai azt a demokrácia megközelítést veszik alapul, hogy a demokrácia a politikai közösség képviselője és vezetése. A hatalom birtokosai az állampolgárok, akik a választások útján időszakosan átruházzák a hatalmat arra a politikai erőre, melynek a kampány során kommunikált, gazdasági-, társadalmi- és egyéb problémák megoldásaként felkínált megoldásai a legtöbbször számára elfogadhatónak tűnnek. A képviselő alanya ennek ellenére nem csak azon választópolgárok köre, akik a kormányalakító pártra adták le szavazatukat, hanem a *teljes* politikai közösség.²²⁴ A vezetés feladata tehát a közjó, közérdek megvalósítása. Ennek a felfogásnak hangsúlyos pontja, hogy a demokrácia nem értelmezhető a többség uralmaként a kisebbség felett, hiszen vállalhatatlanul nagy felelősség megvalósítani a választópolgárok többségének – média által is erősen formált – közjó felfogását a kisebbségével szemben, főleg, ha annak ideológiai vonatkozásai is vannak. Sőt, ez a demokrácia felfogás már tulajdonképpen a korrupció fogalmát is közelíti, ha összevetjük az Integritás Tudásközpont képzés során használt közszférára vonatkozó korrupció munkadefiníciójával²²⁵: „A korrupció olyan viselkedés, mely eltér a köz szolgálatához kötődő elvektől és szabályoktól, annak érdekében, hogy: Anyagi-, hatalmi-, státusz előnyt biztosítson, illetve magán-, vagy csoportérdekeket (vallási, etnikai, gazdasági, párt satöbbi) szolgáljon.”

Láthatjuk, hogy e témakör elméleti háttérének kidolgozása folyamatban van, maradt még megválaszolatlan, vitás kérdés, ezért mindenképpen szükség van további kutatásokra annak érdekében, hogy a szemléletformáló képzéseken már kiforrott koncepciókkal, hitelesen lehessen képviselni e fontos ügyet. Ugyancsak fontos, hogy az integritás fejlesztése mellett a közigazgatásban kellő hangsúlyt helyezünk a közszolgálati értékek közös meghatározására, tisztázására.

²²⁴ PALLAI Katalin: *Demokrácia és korrupció (trénereknek)*. Készült az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt keretében. Forrás: <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/00/80000/Demokracia%20és%20korrupcio.pdf>, letöltés dátuma: 2015. 07. 12.

²²⁵ PALLAI Katalin: *Demokrácia és korrupció (trénereknek)*. 4. oldal.

4.3. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA KÉRDÉSEI AZ NBSZ-NÉL

Az NBSZ sajátságos helyet tölt be az államigazgatás rendszerében, a közszoigálatnak egy egészen sajátságos formáját képviseli, ennek megfelelően irányítása, felügyelete sokrétű.

Kormányzati irányítását 1996 és 2002, valamint 2007 és 2010 között tárca nélküli miniszter, 2002 és 2007 között a Miniszterelnöki Hivatalt vezető miniszter látta el. Az Nbtv. 2010-es módosítása óta a szervezet 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.²²⁶ Az NBSZ állománya vonatkozásában a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat a Nemzeti Védelmi Szolgálat látja el.²²⁷

4.3.1. SPECIÁLIS SZAKMAI ETIKAI KÉRDÉSEK AZ NBSZ VONATKOZÁSÁBAN

A nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi felhatalmazás alapján, szigorú jogszabályi keretek között végzett munkájuk során bizonyos emberek, sok esetben magyar állampolgárok alapvető jogait korlátozzák az állam szuverenitásának, illetéktelen külső befolyástól mentes működésének biztosítása érdekében. A nemzeti, társadalmi szintű biztonság igénye és a személyes alapjogok adta szabadság korlátozásának szükségessége, illetve az ezek közötti helyes arány megtalálása, egyensúlyuk megteremtése keletkeztet etikai dilemmát.

A nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi funkciójának megértése, elfogadása a munkavállalók elkötelezettsége szempontjából alapvető kérdés. A társadalmi rendszerek igyekeznek folyamatosan adaptálódni a világban zajló változásokhoz, így hosszabb távon nem maradhatnak éppen aktuális formájukban tökéletesek, előbb-

²²⁶ Lásd: www.nbsz.gov.hu

²²⁷ Lásd: a rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról szóló 293/2010. (XII. 22.) Kormány rendelet.

utóbb feszültségekkel telítődnek, változnak, átalakulnak. A fennmaradás érdekében mindig is szükség volt a társadalom állandó önellenőrzésére, melynek egyik eszköze a titkos információgyűjtési tevékenység, ám ez minden korban más színezetet nyert. A történelem fordulatai során egy-egy rezsim leköszönése, vagy létrehozása kapcsán a titkosszolgálati munkatársaknak állást kellett foglalniuk, erkölcsi és/vagy jogi felelősséget kellett vállalniuk együttműködésükért. Mennyiben felelősek a szolgálatok, ha korábbi vezető politikusok, akiket elláttak a döntéseikhez szükséges információkkal, tévedtek, rossz nyomon jártak, rossz következtetéseket vontak le az információkból, illetve rosszra használták azokat?

Speciális, kiszolgáló szerepkörénél fogva az NBSZ részt vesz a nemzetbiztonsági munkában, ám annak csak bizonyos részfeladatait látja el. Ez etikai szempontból egyfelől könnyebbséget jelent, hiszen az NBSZ munkatársai csak a titkos információgyűjtés és adatszerzés technikai kérdéseiben érintettek. Másfelől viszont kiszolgáltatott helyzetben is vannak, nem látják ugyanis a nemzetbiztonsági munka elindításának kiváltó körülményeit, ahogy a megszerzett és a megrendelőnek maradéktalanul átadott adatok további hasznosulását sem, miközben érzik, hogy e speciális feladatkör milyen súlyos etikai vonatkozásokat vet fel, milyen komoly felelősséggel jár.

A nemzetbiztonság kérdései átívelnek az egyes kormányciklusokon, az e pályát választók Magyarország érdekeit szolgálják.²²⁸ Az NBSZ végrehajtó állománya ugyanakkor nem rendelkezik közvetlen és teljes rálátással a nemzetbiztonság és a nemzeti érdek stratégiai kérdései vonatkozásában, ez a szint kénytelen beérni a hittel, hogy a döntéshozók és saját vezetőik pártatlanul, önérdékmentesen, elhivatottan és kompetensen szolgálják a közérdeket, így az ennek esetlegesen ellentmondó információk súlyos erkölcsi-, érzelmi-, motivációs válságot idézhetnek elő a nemzetbiztonsági pályakört betöltőkben. Akkor várhatunk hosszú távú elkötelezettséget, lelki egészséget és motivált munkavégzést, ha munkatársaink önbecsülését, hivatásukra való büszkeségét nem csökkentik büntudati-lelkiismereti gátak. Ezt elsősorban úgy kell elérni, hogy kikezdhethetlen erkölcsi bázison állva végezzük munkánkat, egyértelmű visszacsatolást kapunk céljaink helyességéről, munkánk társadalmilag pozitív eredményéről.

²²⁸ IZSA Jenő: *Erkölcsi aspektusok, dilemmák, konfliktusok a titkosszolgálati szakmai tevékenységben, avagy a szakmai etika kérdései*. In: HVK Hadtudományi tájékoztató. 2001. 37-56. oldal

A téma érzékenységénél fogva még a jól működő demokráciában biztosított jogi garanciák mellett is fontos, hogy a jogszabályokban foglaltak teljes körű betartásán túl a megrendelői és végrehajtói oldal munkatársai egyaránt szilárd és egységes erkölcsi bázison állva lássák el feladataikat. Fontos, hogy megbízhassanak egymásban, emellett élvezzék a társadalom, az adófizetők bizalmát is, akik érdekében e tevékenység végső soron megvalósul. Ennek megfelelően kulcsfontosságú a nemzetbiztonsági feladatokat ellátók erkölcsi színvonalát már a felvételi folyamat során vizsgálni, illetve a morálisan terhelt helyzetek kezelésének és feldolgozásának képességét a szervezeti szocializáció és az azt támogató képzések során tudatosan fejleszteni, hogy munkatársaink megfelelhessenek e magas követelményeknek.

A felvételi eljárás során a klinikai pszichológia eszköztárának segítségével mindenképpen törekedni kell az erkölcsi fejlődést érintő súlyos elakadások, a kriminális viselkedés szempontjából fokozott kockázatot jelentő személyiségfejlődés kiszűrésére. Az ilyen jelentkezők nemzetbiztonsági pályára kerülése felveti a visszaélések lehetőségét, csorbíthatja a demokratikus garanciák érvényesülését, ronthatja a szolgálatok társadalmi megítélését. Szükség van például az agresszív késztetések érett kezelésére, 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 nemzetbiztonsági pályakört betöltő bízson az igazságszolgáltatás működőképességében, abban, hogy a munkája során észlelt, szubjektív szinten felháborodást kiváltó tettek legális keretek között, az eljárási rendek szigorú megtartása mellett is szankcionálhatók lesznek.

A nemzetbiztonsági munka során számos civil erkölcsi normán felül kell tudni emelkedni, hiszen normál körülmények között morálisan elítélendő más magánszféráját sértő cselekedeteket véghezvinni, ami belső feszültséget kelt. Ha a nemzetbiztonsági munkát végzők – külső segítség hiányában – a morális dilemmák kezelésének legkézenfekvőbb módjával próbálkoznak, elhárítják, tudattalanba szorítják az erkölcsileg aggályos helyzetek emlékeit, folyamatosan fennáll a feldolgozatlan belső konfliktusok előtörésének veszélye, különösen, amikor az egyén elhárításra fordítható energiái lecsökkennek, például egy krízishelyzetben. Ezen énvédő mechanizmusok ellen hat a fejlett önismeret, ego-rugalmasság, tudatosság, önreflexió, önkritika képessége, így ezek fejlesztése a szervezeti szocializáció során

erkölcsi hozadékkal jár. A szervezeten belül szorgalmazni kell az állandó önreflexiót, a kételyek megfogalmazását, ki kell alakítani az erkölcsi dilemmák őszinte megbeszélésének kultúráját. Ennek része, hogy az egyén képessé válik arra, hogy túllépjen a sztereotip véleményalkotáson, az öngazolásokon és elhárításokon. Fontos olyan feltételeket teremteni, hogy a morális önfelmentés 3.1.1.1 alfejezetben taglalt lehetőségei minél kevésbé álljanak fenn, szükség vagy ugyanis a belső fékekre a végrehajtó állomány vonatkozásában. Erkölcsi kötelességként is megragadható kérdés tehát a személyiség érettsége, integritása felé való egyéni törekvés, a fejlődési igény, az attitűdök folyamatosan történő tudatos, ön-kritikus felülvizsgálata.

Mindezekhez azonban megfelelő szervezeti kultúra fenntartására van szükség. Olyan szilárd erkölcsi alapokon nyugvó közeget kell kialakítani, mely segít megelőzni az illetéktelen külső- és belső befolyásolási kísérletek, integritást veszélyeztető helyzetek kialakulását, illetve segít teljes körűen feltárni az esetlegesen már megtörtént eseteket, hiszen a korrupció nem feltétlenül értelmezhető csupán egyéni morális deficitként, annak mindig van egy intézményi-, illetve társadalmi szintű szociális kontextusa is. Mindezek miatt a közösség szemléletének fejlesztése is nélkülözhetetlen. Az integritás egyik alapelve, hogy a jogi- és a tényleges működési szabályok álljanak összhangban egymással, csökkenjen a közösségi tolerancia bármilyen visszaéléssel szemben.

Összességében tehát egy nyílt, partneri kommunikáción, őszinte párbeszédre alapuló kultúra, elhárításoktól mentes szervezeti önismeret, illetve egy tanulásra képes, az új kihívásokhoz alkalmazkodni képes szervezet kialakítása a cél.

4.3.2. A NEMZETBIZTONSÁGI PÁLYAKÖRHÖZ VALÓ VISZONYULÁS: KÉRDŐÍVES EREDMÉNYEK

Annak érdekében, hogy megvizsgálhassam, az elméleti megközelítés során körvonalazott pályaköri jellemzők hogyan jelennek meg a nemzetbiztonsági tevékenységet végzők szemszögéből, kérdőíves vizsgálatot folytattam le (lásd 8. és 9. számú melléklet) az NBSZ tanfolyamainak hallgatói körében. A minta mind a pályakezdők (Nemzetbiztonsági szakmai tanfolyamok hallgatói, 114 fő, átlagéletkor: 29,4 év), mind a már legalább 3 éve szolgálatot ellátók körében (különböző továbbképzéseken résztvevők, 100 fő, átlagéletkor: 38 év) reprezentatívnak tekinthető, az egyes szakterületek arányosan vettek részt a kérdőív kitöltésében.

A vizsgálat eredményeit a kérdéskörök kifejtésével együtt, a két minta válaszainak lehetőség szerinti összehasonlításával ismertetem.

Arra a kérdésre, hogy mi motiválta a nemzetbiztonsági szolgálathoz való jelentkezést, a pályakezdők 61,4%-a emelte ki a stabilitást, 54,3% az izgalmas munkát, 27,1 % a haza szolgálatát. Az idősebbeknél e kérdésre 71% ugyancsak a stabilitást emelte ki, az izgalom 41 % esetében volt fontos, és 21% jelölte be a haza szolgálatát jelentkezési okként.

Mivel a hivatástudat elvárás a fiatalokkal szemben, az idősebbek véleményét kérdeztem, hány év szükséges ennek kialakulásához. Az átlagos becslés 4 év volt.

Az NBSZ tevékenységének végső célját firtató, önálló kifejtésen alapuló kérdésre ugyancsak kizárólag a tapasztaltabb munkatársaktól vártam választ. A leírt vélemények igen erős szóródást mutattak, a legjelentősebb témakörök a következők:

- 35% a bünfelderítéssel kapcsolatos megfogalmazás formáját öltötte (például „bűnmegelőzés”, „bűnüldözés” satöbbi),
- 20% hazafias választ adott (például „a haza védelme”, „a nemzet szolgálata”, satöbbi).
- 19% a kiszolgáló szerepet hangsúlyozta (például „társszolgálatok támogatása”, „megrendelések teljesítése”, „az igazságszolgáltatás segítése”, satöbbi)
- 26% olyan választ fogalmazott meg, ami összevág jelen dolgozat 1/a hipotézisével, miszerint feladatunk a veszélyes elemek kiszűrése révén olyan közeg biztosítása, ami lehetővé teszi a demokrácia kibontakozását (például „biztonságos élettér”, „megelőzni az anarchiát”, „kiszűrni a veszélyes elemeket”, „a törvényes rend fenntartása”, „jobbá tenni az országot”, satöbbi)

Arra a kapcsolódó kérdésre, hogy a válaszadó mennyire kapott segítséget a vezetők részéről e célok felismeréséhez, 5 fokozatú skálán a közepesnél valamivel magasabb, 3,23 volt a válaszjelölések átlaga (3 = éppen csak elfogadható mértékben).

A nemzetbiztonsági pályakört betöltők saját munkájukkal kapcsolatos erkölcsi aggályjaival kapcsolatos eredmények tanulságosak: A pályakezdők 3,5%-a élt át a jelentkezésével kapcsolatosan erkölcsi dilemmákat, miközben a pályán lévők 22%-a jelzett illet pályája egészével kapcsolatban, harmada pedig élt már át olyan helyzetet, mikor erkölcsi aggálya jelentkezett egy-egy feladatelem végrehajtásával kapcsolatban.

A pálya egészével kapcsolatos aggályok szabad kifejtésen alapuló válaszai igen heterogének voltak, mindenki mást említett (például „eljárásrendek, szokások”, „rossz társadalmi megítélés”, „bírói engedély jogossága”, „megbecsülés hiánya”, „kevés visszajelzés az eredményről”, „siker, de nincs következmény”, satöbbi), öten azonban „magát a munkakört” emelték ki. Érdekes volt az erkölcsi aggályt keltő helyzet kezelésének mikéntjét firtató, szabad kifejtésen alapuló válaszok elemzése a régebb óta pályán lévők körében. A konkrét feladathelyzetben erkölcsi aggályt átélők közül csak 4 fő jelezte aggályait parancsnokának, 3 fő ilyen-olyan indokkal kibújt a feladat végrehajtás alól, a többiek tipikus válaszai a „parancs, értettem” köré csoportosultak és feladat végrehajtást követően utólagos érzelmek elfojtást sejtettek (például „rossz alvás”, „önfegyelem, elkötelezettség”, „belenyugodtam, mások is elfogadták”, „sehogyan sem kezeltem”, „gyorsan elfelejtettem”).

A pályakezdők felé feltett kérdés volt, hogyan fogadták a környezetükben élők a nemzetbiztonsági pályára lépésüket. A minta kétharmada számolt be pozitív fogadtatásról (például öröm, büszkeség, támogatás, elismerés satöbbi), kifejezetten negatív színezetről pedig mindössze 7% (például féltés, lebeszélés satöbbi).

A titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazásával kapcsolatos jogi garanciákat a pályakezdők ötfokozatú skálán 4,14-es átlaggal jónak értékelték. A régebbi munkatársakat arról kérdeztem, hogy e garanciák mennyire átláthatóak, ellenőrizhetőek a végrehajtó állomány számára. A válasz 3,33-as átlaggal inkább csak „elfogadható mértékben” lett.

A titkosszolgálatok tevékenységének morális megítélését a magyar társadalomban a pályakezdők 2,94-es, a régi dolgozók 2,85-ös átlaggal közepesnek érzelték.

Arra a kérdésre, hogy függ-e a nemzetbiztonsági szolgálatok működése a politikától, a pályakezdők 3,61-es átlaga szignifikánsan optimistább választ ad, mint a régebben itt dolgozók 4,08-as mutatószáma („meglehetősen”).

A válaszadók szerint a korrupciós kísértésnek való kitettség az NBSZ munkakörében 2,41 (pályakezdők véleménye) és 2,11, tehát viszonylag csekély, emellett azonban a szolgálatok állományának erkölcsi szempontból való megbízhatóságát és feddhetetlenségét a pályakezdők 4,13-as átlaggal meglehetősen jónak ítélték, szemben a régi munkatársak 3,5-ös átlagával.

4.4. RÉSZÖSSZEGZÉS

A rendszerváltást követő társadalmi-gazdasági átalakulások lélektani értelemben felkészületlenül érték a magyar lakosságot. A demokrácia, illetve a szabad versenyességes kapitalizmus által megkövetelt személyes jellemzők és szemléletmód hiányában társadalmi szinten alkalmazkodási nehézségek és jelentős értékdilemmák nehezítették, nehezítik az átmenetet. Ezek kihatottak a közszolgálati etikára is, hiszen a közigazgatás fejlesztési programjaink hátterében nem áll egységes, kidolgozott értékrend, csak elnagyolt értékirányok és cselekvési programok, melyek a korrupció-ellenességtől szerencsés módon az integritás fejlesztése irányába mutatnak. A nemzetbiztonsági szolgálatok működésének etikai keretei ugyancsak kidolgozatlanok, ami kihathat a végrehajtói állomány pszichés állapotára is. Ennek igazolására kérdőíves kutatást hajtottam végre a nemzetbiztonsági pályakörhöz való viszonyulás tekintetében, és elmondható, hogy a társadalmi szintű értékproblémák egyfajta bizonytalanság formájában részben az NBSZ végrehajtói állományában is leképeződnek.

A szervezetbe belépők – annak ellenére, hogy a szolgálatok társadalmi megítélését csak elfogadhatónak tartják – nem érkeznek előítéletekkel, sőt, családtagjaik sem reagálnak rosszul az ilyen irányú pályaválasztásra. A politikától való függést a pályakezdők közepesnél erősebbnek érzik, ugyanakkor az állomány korrupciós kitettségét közepesnél enyhébbnek, megbízhatóságát pedig jónak ítélik. A három évnél régebben pályán lévők válaszaiból kitűnik, hogy a munkaköri feladatok megismerése, a betanulás során munkatársaink szembesülnek olyan helyzetekkel, melyek miatt civil helyzetértelmezési sémáik talaján erkölcsi aggályok jelentkeznek a tevékenységi körrel kapcsolatban. Ez nem jelent jogszerűtlen működést, de annyit mindenképpen, hogy munkatársaink nem kapnak megfelelő visszajelzést a jogi garanciák rendszer szintű érvényesüléséről (az a megrendelői oldal felelőssége), így kénytelenek hit alapján végezni a hétköznapi megítélés szerint „kényes” feladataikat. Sajnos e belső konfliktusok érett kezeléséhez, feldolgozásához – az eredmények alapján – az állomány nem rendelkezik megfelelő eszközökkel, ami a 3. hipotézist alátámasztó eredmény.

Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a régebbi munkatársak, ha nem is „teljes mértékűnek”, de „meglehetősen” észlelik a politika hatását a szolgálatok működésére, ami érthető, hiszen a belügyminiszteren keresztül a kormány irányítja e szférát. Szerencsés körülmény emellett, hogy a régebbi munkatársak nem ítélik erősnek a szolgálata-

toknál dolgozók korrupciós kitettségét, ám az állomány erkölcsi feddhetetlensége tekintetében már nem olyan optimisták, mint a pályakezdők, ami alátámasztja az integritásfejlesztő képzések (tréningek) létjogosultságát. Fontos preventív faktor, ha az erkölcsi színezetű belső konfliktusokat tudatosítjuk és hatékonyan oldjuk fel, erősítjük a professzionális helyzetértelmezést, kialakítjuk az őszinte élményfeltárás kultúráját szervezeten belül. Ezzel a képzések során elősegíthetjük, hogy ne az elfojtások irányába mozduljanak el a kételyek keltette rossz érzések, súlyos mentálhigiénés terhelést eredményezve.

Az elvégzett munka pozitív erkölcsi tartalmába vetett hit jelentős motiváló erővel bír.²²⁹ A nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi funkciójának mélyebb megértése, elfogadása a pályakört betöltők elkötelezettsége szempontjából alapvető – és jelenleg bizonyos mértékben rendezetlen – kérdés, ezért fontos ezekkel a célokkal kapcsolatos diskurzusba bevonni a végrehajtó állományt, mert e bázisról kiindulva, a pusztá parancsteljesítésen túl, személyes morális döntések szülehetnek.

A következő fejezetben megvizsgálom, hogy a nemzetbiztonsági pályakörben – a kérdőíves eredmények alapján – fennálló erkölcsi dilemmákat, lelki terheket, milyen módszerekkel, eszközökkel lehet az érett feldolgozás irányába elmozdítani, a szervezeti kultúrát hogyan lehet úgy fejleszteni, hogy az erkölcsi szempontból megkérdőjelezhetetlen működésmódok fenntartása hosszabb távon is biztosított legyen.

²²⁹ SKITKA, Linda J.: *The Psychology of Moral Conviction*. In: *Social and Personality Psychology Compass*. 2010. 4/4. pp. 267–281

5. ETIKAI SZEMPONTBÓL FONTOS GYAKORLATI FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK AZ NBSZ-NÉL

Ebben a fejezetben az előző fejezetekben kifejtett problémafelvetések és elméleti szempontok alapján megvizsgálom, hogy milyen intézkedésekkel lehet hozzájárulni az etikai, erkölcsi szempontok minél teljesebb érvényesítéséhez az NBSZ működésében. Először a szervezetbe belépők pályaszocializációjának támogatását segítő képzési módszertant ismertetem, megvilágítva a teljes személyiségre kiható, szemléletformáló erővel bíró képzések háttérül szolgáló lélektani folyamatokat. Ezt követően azt vizsgálom meg, hogy adott szervezeti kultúra bázisán milyen feltételrendszer mentén, milyen módszertant követve lehetne kiépíteni egy korszerű integritásmentedzsment rendszert az NBSZ-nél. Végül – ezekhez kapcsolódóan – ismertetem az integritás fejlesztésének új, helyzetgyakorlatokra épülő képzési módszertanát.

5.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ TÁMOGATÁSA AZ NBSZ-NÉL

Az alfejezet bemutatja, milyen speciális nehézségeket vet fel a szervezeti szocializáció kérdése az NBSZ-nél, és milyen eszközökkel lehet segíteni ezt a folyamatot. Megvizsgálom a szervezeti szocializáció folyamatának helyi sajátosságait, a szervezet kultúráját mint szocializációs közeget, a nemzetbiztonsági szerepkör specifikumait. Leírom a szervezeti szocializáció főbb lépcsőfokait, összetevőit és megvizsgálom, hogyan lehetséges e folyamatot képzési módszerekkel elősegíteni, katalizálni. Megvizsgálom, miért fontos, hogy az elméleti szintű ismeretátadás mellett gyakorlati szintű, egész személyiséget megmozgató képzési formák is helyet kapjanak a rendszerben. Közben – gyakorlati példákon keresztül – bemutatom azokat a már kialakított és működő képzési módszereket, melyek a nemzetbiztonsági szaktanfolyamunk során, illetve azt követően a szervezeti szocializációt hivatottak katalizálni az NBSZ újonnan felvett munkatársai körében.

5.1.1. AZ NBSZ MINT SPECIÁLIS SZOCIALIZÁCIÓS KÖZEG

5.1.1.1. A nemzetbiztonsági szerepkör sajátosságai

A rendvédelem már önmagában egy rendhagyó szocializációs közeg, melyen belül az NBSZ külön speciális helyzetben van. 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 szocializációt segítő tréningjeinken az első feladat, amit újonnan felvett munkatársaink elé állítunk, hogy asszociáljanak a szóra: titkosszolgálat. A tréner egy közös flip-chart táblán jegyzeteli 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 mivolthoz, profizmushoz kapcsolódó kifejezések, de emellett sajnos 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, az NBSZ 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 az NBSZ neve nyilvánosan nem jelenik meg, amikor 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. Médianyilvánosságot 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.²³⁰ Az elmúlt években többször fogalmazódott meg olyan vád, mely szerint egyik vagy másik politikai erő riválisai

²³⁰ IZSA Jenő: *Nemzetbiztonsági alapismeretek (A titkosszolgálatok működése)*. Egyetemi jegyzet. Budapest. ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar. Biztonság- és Védelempolitika Tanszék. 2009. Bevezetés.

kontrollálására használna fel titkosszolgálati eszközöket. A politikai kommunikációban és a médiában még negyed évszázaddal a rendszerváltás után is lehet apellálni a 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.²³¹

Az NBSZ imidzse inkább negatív előjelű a nyilvánosság előtt, ami megnehezíti a pályaszocializációt, hisz a jelentkezők lelkében e negatív képet kell felülmúlni, egy reális benyomással. Fontos, hogy az új munkatársak hozzá tudják igazítani a „nemzetbiztonsági munkatárs” képét saját énképükhöz. Markus és Nurius²³² „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 nemzetbiztonsági szerepkörnek, illetve hogy meggyőzze őt arról, ez a szerepkör érdemes arra, hogy azonosuljon vele a jövőben. Nem könnyű feladat helyre tenni, énképhez illeszteni a nemzetbiztonsági pályakör elvárásait, mivel erkölcsi tartalmát tekintve jelentősen eltér a civil életben megszokottaktól. 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 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. Kulcskérdés tehát a nemzetbiztonsági szerepkör

²³¹ REGÉNYI Kund, KOVÁCS Zoltán András: *Alkotmányvédelmi Hivatal*. In: Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2011. 40. oldal

²³² MARKUS, H., NURIUS, P.: *Possible Selves*. In: *American Psychologist*. 1986. 41 (9), pp. 954-969

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 a korabeli Német Demokratikus Köztársaságban 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 kapcsolatban esetlegesen lappangó erkölcsi dilemmákat, segít megérteni az NBSZ szerepét az ország szuverenitásának biztosításában, a demokratikus berendezkedés és a közbiztonság fenntartásában.

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 helyezkedjünk 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 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.

A szervezeti szocializáció egyik fontos aspektusa a szereptanulás. Goffman

koncepciója szerint²³³ 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. Míg gyermekkorunkban a szerepjátékok időszakában, 4-6 éves korban²³⁴ megismerjük a „rendőr”, a „tűzoltó”, a „katona” és egyéb hivatásos szerepkörök sajátosságait, szokásos interakcióit, tevékenységeit, azonosulunk ezekkel a szerepekkel, addig a „nemzetbiztonsági munkatárs” szerepköre jellemzően ismeretlen marad a számunkra. Ezt a szerepkört csak az adott szervezetben lehet elsajátítani, felnőttkorban, fontos tehát, hogy tudatosan támogassuk ezt a folyamatot. Külön el kell tehát sajátítani a nemzetbiztonsági 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, amely 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 nemzetbiztonsági pályakörben a szereptúlterhelés, mikor egy adott szerep túlságosan összetett elvárásainak nem tudunk megfelelni, illetve az egyes szerepeink közötti konfliktus is (például dolgozó

²³³ GOFFMAN, E.: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest. Gondolat könyvkiadó. 1981. 9-103. oldal

²³⁴ MÉREI Ferenc, BINET Ágnes: *Gyermeklélektan*. Budapest. Gondolat. 1993. 131-135. oldal

nő és anya egyszerre). Ezekről mind érdemes őszintén beszélgetni az új munkatársakkal a beilleszkedést segítő foglalkozások során.

A nemzetbiztonsági szolgálatok 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 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 párkapcsolattól kezdve a baráti köriig, 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 a kommunikációs fogásokat, melyek segítségével megőrizhetjük a nemzetbiztonsági munka során tudomásunkra jutott minősített adatokat.

A nemzetbiztonsági 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 (például 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.²³⁵

A munkakörelemzések²³⁶ tanulságai alapján az elméleti tudás gyakorlati alkalmazásának képessége mellett a felelősség- és szabálytudat volt a legfontosabb kulcskompetencia, mely szinte minden munkakörnél megjelent.

5.1.1.2. Az NBSZ 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 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. A hétköznapi szóbeli kommunikáció kevésbé formalizált, mint más rendvédelmi szerveknél, nem túl markáns az alakosság 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.²³⁷ 2010 óta az NBSZ újra a Belügyminisztérium irányítása alatt áll, az össz-rendvédelmi kultúra befolyása erősödik, amit a rendvédelem szervezeti rendszerének átalakulásai következtében fellépő, többnyire az NBSZ felé irányuló beosztotti és vezetői migráció is erősített.

A szervezeti kultúra kettőssége mellett tovább árnyalja a helyzetet, hogy az NBSZ számtalan szolgáltatást nyújt megrendelőinek, tevékenységi köre rendkívül

²³⁵ MATLAG Géza: *Rendvédelmi szervek humán és egészségügyi-pszichológiai igazgatása – Rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára vonatkozó főbb rendelkezések*. In: KINCSES Ildikó (Szerk.): *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek II. kötet*. IX fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2012. 70-71. oldal.

²³⁶ HORVÁTH Ferenc, PRÁCSER Béla: *Az NBSZ munkakörelemzéseinek tanulságai*. Budapest. NBSZ. Minősített. Az NBSZ Tudományos Tanácsának pályázatán különdíj. 42 oldal + mellékletek. 2011.

²³⁷ Mint a régi viccben, mikor a szerelői fedésben dolgozó ügynök így szól a társához: „Adja már ide azt a fogót, alezredes elvtárs!”

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 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,²³⁸ 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 elvárás rendszerében. A pályakezdők által felállított rangsor utólag összevethető vezetői csoportok által összeállított korábbi rangsorokkal, így feltárható, hogy mennyire pontosan észlelik az újoncok a vezetői elvárásokat.

²³⁸ Forrás: RUDAS János: *Delfi örökösei – Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat*. Győr. Kairosz Kiadó. 1990. 278-281. oldal

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 dinamikusan változó rendszerben.

Ha a 3.2.5. alfejezetben vázolt „Hármasegységű etika” elméletét vesszük alapul, a nemzetbiztonsági szolgálatok esetében a rendvédelmi hagyományoknak megfelelő Biztonság etikája és annak értékrendszere jelenik meg elsősorban. Az Elköteleződés etikájának értékei a munkavállalói elégedettség, a szervezethez való kötődés elősegítése, a csapategység megteremtése érdekében fontosak. Az egyes politikai korszakokon átívelő, időtálló morális háttér megteremtése érdekében azonban fontos feltárni azokat az összefüggéseket, melyek megteremtik a kapcsolódás lehetőségét a Képzőerő etikájához. Cél tehát kibővíteni a hagyományosan vallott értékek körét a nemzetbiztonsági szolgálatokkal kapcsolatban annak érdekében, hogy alkalmazkodni tudjunk a modern kor kihívásaihoz, a közvélemény elvárásaihoz és az univerzális erkölcsi normákhoz. Mindez komoly szemléletváltást, szervezetfejlesztési munkát igényel a jövőben, melyben a képzéseknek fontos szerepük lehet.

5.1.2.A SZOCIALIZÁCIÓ RÉTEGEI

A nemzetbiztonsági szerepkörrel való azonosulás hosszú, összetett folyamat, melyben az új munkatárs teljes személyisége kell, hogy involválódjon. Az NBSZ tudatos eszközökkel támogatja e folyamatot.

Az egyik fontos eleme a pályaszocializáció folyamatának a munkahelyi betanulás, mely az általános, egész szervezetre vonatkozó elméleti tudásanyag elsajátításával

kezdődik, majd egyre munkakör specifikusabb és egyre gyakorlatiasabb képzési formákkal egészül ki. A folyamat során az újoncok egyre több szakmai sémát sajátítanak el, egyre mélyebben integrálják tudásukat személyiségükbe. Előbb jártasságot szereznek a feladatokban, majd a mentorok felügyelete mellett készségszinten sajátítják el szakmájuk fogásait. Közben fontos lépés a szakmai identitás kialakulása, mely már a nemzetbiztonsági szerepkörbe való érzelmi bevonódásnak is fontos eleme. Szocializációjuk során eleinte csak alkalmazkodnak az új társas közeghez, idővel pedig beilleszkednek munkacsoportjukba, azonosulnak a szervezet normáival, attitűdöket, viselkedésmódokat vesznek át, elköteleződnek a pálya mellett, végül pedig hivatástudat alakul ki bennük.

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 eltér az új munkatársak korábbi, civil közegekben átvett normáitól, így betartásuk aktív energia befektetést, fokozott önkontrollt tesz szükségessé. A folyamatot segíti, hogy a kötődési igény igazodásra motivál, hiszen 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 (például speciális köszöntés), az fontos lépés a beilleszkedés felé. Ez azonban a szervezeti kultúra jéghegy modellje szerint csak a jéghegy csúcsa, csak a „tüneti”

szint.²³⁹ 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.

5.1.2.1. Nyílt és rejtett normák

A szocializáció egy tanulási folyamat, így 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 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

²³⁹ DAFT, R. L.: *Organizational Theory and Design*. (4th ed.). West Publishing Co. New York. 1992

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 találmira 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 végig az utasításokat!”. Ennek ellenére a többség – hogy időt spóroljon – már olvasás közben elkezdi végrehajtani a megadott egyszerű, néhol mulatságos és látványos feladatokat (például: Hány betűből áll a neve?; Hajtsa félbe a lapot!; Álljon fel és kukorékoljon!; Satöbbi), 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 tapasztalat a képzés során, amikor páros helyzetben az egyik félnek becsukott szemmel egy kinyomtatott labirintus folyosóin kell végigvezetnie ceruzája hegyét társa szóbeli instrukciói alapján, majd szerepcserével ugyanaz a feladat. A megbeszélés segít feldolgozni a két szerep élményanyagát, a felelősség és bizalom kérdéseit, az egymásrautaltságot, 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 mennyire lehet eltérni a bevett eljárásrendektől.

5.1.2.2. Idegrendszeri szintek és tanulás

A szervezeti szocializációt támogató tréningjeinkre mindenki a primer szocializációja során kialakult morális karakterével, jellemző erkölcsi ítéleteivel,

múltban hozott erkölcsi döntéseinek emlékeivel érkeznek. Ezek legtöbbször korántsem tudatosak. Sigmund Freud strukturális modelljében Felettes-énnek, avagy Szuperegónak nevezi a személyiségnek azt a részét, mely a környezet normáit interiorizált, belsővé tett formában tárolja és helytelenek ítélt viselkedés esetén szigorú belső ítészként lelkiismeret-furdalás formájában számon kéri rajtunk. E viszonyulásmódok, a szocializáció során átvett normák észrevétlenül, a háttérből irányítják viselkedésünket. A másik, ezzel ellentétes irányú pszichikus vezérlő erőt Freud Ösztön-énnek nevezi. Ezek a szintén tudattalanul jelentkező, spontán, kreatív, azonnali saját örömet, egyéni érdekeket előtérbe helyező erők ugyancsak hatnak megnyilvánuló viselkedésünk morális nivójára.²⁴⁰ E két, egymásnak ellentmondó tudattalan készletet igyekszik összebékíteni énünk tudatosan megélt része, az Ego. Tréningjeink egyik eredménye lehet, hogy kiterjesztjük a racionális kontroll, a tudatos önreflexió hatáskörét, jobban megismerjük az erkölcsi döntést meghatározó folyamatokat, ezáltal autonómabbá, önirányítottabbá válhat viselkedésünk. Hogyan zajlik ez pontosan?

A tanulás biológiai szempontból felfogható az idegrendszerben bekövetkezett változásként. Negyedik hipotézisem szerint egy oktatási forma akkor lehet igazán sikeres, ha mindazokon a testi-lelki folyamatokon keresztül hat, melyek az oktatott tárgy valós megnyilvánulása szempontjából is érintettek, relevánsak. Jelen esetben meg kell tehát határoznom, hogy a szervezeti szocializáció során az etikus viselkedés, az integritás kérdésében milyen mélységben involválódik a személyiség. Csak a ráción, kognitív felkészültségen múlik a becsületesség, érzelmi szinten is bevonódunk az erkölcsi szempontból szenzitív helyzetekbe, vagy még azon is túl, testi-zsigeri szinten is érint bennünket a kérdés?

A 3.2.5. alfejezetben már utaltam rá, hogy a moralitás alapjai már a szomatikus markerek által képviselt elsődleges érzelmi benyomások szintjén zsigerileg is leképződnek, tehát akkor beszélhetünk teljes körű szervezeti szocializációról, ha az új munkatárs nem csak kognitív szinten van tisztában az elvárt viselkedési formákkal, hanem az egész idegrendszerében kialakulnak azok a lenyomatok, melyek mintegy ösztönösen terelik a helyes irányba. Erkölcsi kérdésekben a tudatos én-részünket célzó, csak kognitív szinten ható képzések önmagukban tehát kevésbé

²⁴⁰ Freud strukturális modelljét részletesen ismerteti: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 393-394. oldal

lehetnek eredményesek, hisz az integritás kívánalmainak megfelelő, professzionális viselkedés nem pusztán ezen a szinten bontakozik ki. Az erkölcsi ítélet tartalmaz ugyan tudatos elemeket, de a szociális környezet működésének megismerése, az erkölcsi helyzetekről kialakított belső reprezentációk kialakítása nagyrészt tudattalanul zajló – és a nevelés során átélt jutalmazások és büntetések miatt – érzelmileg telített folyamat.

Az átvett normák egy része valóban nyílt, megfogalmazott, kimondott, leírt formában jelenik meg, más részük azonban mindvégig rejtett marad, nem kimondott, nem hivatalos szabály. A nyílt normák közvetítése verbális kommunikáción alapszik (szabályismertetés, prédikáció), míg a rejtett normák az összbenyomást sokkal inkább meghatározó, nem tudatosan kódolt és dekódolt non-verbális jegyekre, illetve saját tapasztalatokra épít (példamutatás, megtapasztalás).

Az andragógiában dominánsan megjelenő elméleti oktatás, az előadás, a jegyzet formájában történő ismeretátadás egy leírásforrású, elemekre bontó, explicit, deklaratív tudást hivatott átadni, számon kérni. A hallgatók megismerik a kérdéskör működési kereteit, szereznek egy szemantikus emlékezetben eltárolható, kijelentés szerű tudást, de ettől még nem tudják, *hogyan* kell adott helyzetben viselkedni. Ennél mélyebb tapasztalatokat ad a tanulásnak az emlékezet epizodikus tárát is használó válfaja, ahol már a tanulás kontextusa is része a tanulásnak, így ez a tudás már személyesebb jellegű. Ilyen például egy tréning, ahol az együtteség élményét átélve maguk a résztvevők gyűjtik össze és osztják meg egymással tudásukat. Ezen is túlmutat tanulási folyamat egy nem deklaratív, nem tudatos, hanem komplex, implicit, teljesen gyakorlatias formája, a tapasztalati forrású, készségszerű, úgynevezett procedurális tanulás.²⁴¹ A viselkedésváltozás szempontjából ez a legfontosabb réteg.

A helyzetgyakorlatokra épülő oktatási módszereink ismertetésére, melyek elméleti hátterét a következőkben fejtjük ki részletesen, az 5.3. alfejezetben kerül sor.

Antonio R. Damasio álláspontja szerint a racionális emberi gondolkodás paradox módon éppen az érzelmi aspektusok, testérzetek integrálása révén válhat tökéletessé. Klinikai kutatói pályájának tapasztalatai alapján írt „Descartes tévedése” című

²⁴¹ E gondolatsor elméleti hátterét Squire és munkatársai (1990) kutatása adja, melyről rövid összefoglalót ad: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 236-238. oldal

munkájában²⁴² azt állítja, hogy a racionalitás elképzelhetetlen az idegrendszer által folyamatosan közvetített érzelmi komponensek integrációja nélkül, így a test és lélek dualisztikus, szeparált felfogása alapvetően helytelen: csak a testi megtapasztalások integrálása révén alakulhat ki a lelki minőség. Modellje szerint az érzések a perifériális idegrendszer jelzésein keresztül a racionális működésért felelős agyi területeket folyamatosan tájékoztatják a kezelendő helyzetekkel kapcsolatos testérzetekről, tehát mintegy előminősítik azokat. Ez a „zsigeri reakció” tartalmazhat ösztönös, veleszületett komponenseket, de lehet korábbi tapasztalatok leképződése, kondicionálás eredménye is, mindenesetre orientáló szerepe révén fontos része az egyes helyzetek belső reprezentációjának. A mintegy automatikusan jelentkező elsődleges érzelmek alapján tudjuk a túlélés érdekében a lehető leggyorsabban megítélni, hogy közelítsünk egy helyzethez, vagy kerüljük el azt, hogy az érzékelt dolog valószínűleg hasznos, vagy ártalmas lesz a számunkra. Erre épül aztán a prefrontális régió által koordinált másodlagos érzelmi reakció, mely segít összekötni a perifériákról érkező érzeteket az agykéreg vizuális-, auditív-, kinezetikus asszociációs régióival, emlékezeti tárainkkal. Ennek eredményeképpen tudjuk észlelni, értelmezni a minket érő ingereket, itt jelenik meg a helyzet racionális értékelése, melynek – mint láttuk – előfeltétele az elsődleges folyamatok lezajlása.²⁴³ Az észlelés, a meglévő kognitív sémáinkkal való megfeleltetés és értelmezésen alapuló beazonosítás tehát csak ezután történhet meg. Ennek értelmében az új 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.*”²⁴⁴ Láthatjuk tehát, hogy a 3.1.2. alfejezetben leírt információfeldolgozásban nem csak hogy a teljes, komplex emberi agy, hanem az egész test is részt vesz a maga módján. Nem csak az eszünkkel tudunk, hanem a gyakorlati ismeretszerzés révén gyermekkorunk óta egész lényünk részt vesz a tanulási folyamatban.

Az egyén kognitív fejlődése Jean Piaget svájci pszichológus gyermeklélektanban meghatározó jelentőségű munkássága szerint is szoros kapcsolatban áll a szenzomotoros tapasztalatszerzéssel. A gyermek a világgal való interakciók során

²⁴² DAMASIO, Antonio R.: *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 11-16. oldal

²⁴³ Uo. 134-151. oldal

²⁴⁴ Uo. 15. oldal

először a saját mozgásos akcióinak következményeit, tapasztalatait kezdi kognitív sémákban leképezni, interiorizálni. E sémák dinamikusan változó tudásegységek. Vagy az új tapasztalatot illesztjük a meglévő sémákba (asszimiláció), vagy ha ez nem lehetséges, a sémákat igazítjuk a tapasztaláshoz (akkomodáció). A gyermek kognitív teljesítménye akkor ugrik meg, mikor már képessé válik mentális műveleteket is végezni kialakult sémái felhasználásával. Ez a folyamat egyre inkább elszakad a konkrét mozgásos lekövetéstől és 12-14 éves korra, a formális műveletek szakaszában már absztrakt, szisztematikus-logikus gondolkodást tesz lehetővé.²⁴⁵

A tanulás formái közül a klasszikus és az operáns kondicionálás során idegrendszeri kapcsolatok, asszociációk alakulnak ki bizonyos ingerek és válaszok között, bizonyos magatartásformák megerősödnek, mások leépülnek. Jutalmazások és büntetések révén nő, illetve csökken e kapcsolatok erőssége. A gyakorlati tanulásban ezek jelentőségét nem szabad alábecsülni. A tanulás legfejlettebb formája, a komplex tanulás esetén mentális reprezentációkat, sémákat alakítunk ki jelenségekről, majd ezekkel fejben végzünk mentális műveleteket, tehát közvetlenül még nem tapasztalt eshetőségekre is előre fel tudunk készülni.²⁴⁶

Az eddigiekből kitűnik, hogy reprezentációk egy része személyes megtapasztalások eredményeképpen képződik le idegrendszerünkben, sokat közülük viszont készen veszünk át a szociális közegből, melynek részesei vagyunk.²⁴⁷ Nem mindegy, hogy a tanulás során *kialakítjuk*, vagy *elsajátítjuk* a tudást. A nyílt normák szintjén megjelenő deklaratív jellegű, leírás alapú tudást 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. E közvetett úton megszerzett reprezentációk hátránya, hogy hiányzik mögülük a közvetlen érzékszervi, testérzeti információ, így a valóság leképzése a pusztán a szavakhoz kondicionált egyéni színezetű jelentéstartalmakat tükrözi. A gond az, hogy Osgood szemantikus

²⁴⁵ ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 74-79. oldal.

²⁴⁶ Uo. 195-217. oldal

²⁴⁷ FORGÁCS J. P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest. Kairosz. 1996. 7. fejezet

differenciál vizsgálatai²⁴⁸ alapján a szavak mögött álló egyéni jelentéstartalom személyenként jelentősen eltérhet. Nem ugyanolyan tudástartalom, érzelem, motiváció indukálódik például a „befolyásolás” szó hallatán egyes emberekben, hisz az e hangsorhoz kondicionált személyes tapasztalataink eltérőek. Ebben a szimbólumok által közvetített formában persze szerezhethetünk a szakma által felhalmozott hasznos tudást is, de ugyanúgy átvehetünk megalapozatlan hiedelmeket, sztereotípiákat is, anélkül, hogy észlelnénk a különbséget. Ilyen esetben a tudást átadó csoporttag vagy tekintélyszemély reprezentációit fogadjuk el, vesszük át, melynek alapja egyfajta bizalom, hit abban, hogy azok helyesek. Ennél sokkal mélyebb idegrendszeri involválódást vált ki a képzésen résztvevőkből, ha a mentális reprezentációk – például az integritással vagy a szervezetnek a működési sajátosságaival kapcsolatos kognitív sémák, erkölcsi ítéletek, szabályok, normák – mögött közvetlen, személyes megtapasztalás, analóg információkból álló, változatos érzékszervi modalitásokon keresztül érkező, összetett benyomások állnak.

Carl Rogers amerikai humanisztikus pszichológus a személyiség működésének szintén olyan modelljét²⁴⁹ vázolja fel, mely több ponton összeesik Damasio álláspontjával, azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a testérzékletek sem minden esetben épülhetnek be pontosan a kognitív reprezentációkba.

Rogers az objektív külső valósággal szemben a szubjektum vonatkoztatási rendszerét tekinti elsődlegesnek a külvilághoz való igazodásban. Az egyén nem ahhoz igazodik viselkedésében, ami ténylegesen zajlik a szociális környezetében, hanem ahhoz, ami szerinte zajlik (fenomenális mező). Rogers szerint a viselkedés a szervezet célirányos kísérlete az átélt szükségletek kielégítésére a fenomenális mezőben. Ennek fontos része, hogy a személy belső reprezentációkat alakít ki a környezetében észlelt viselkedési normákkal kapcsolatban, melyeknek a rendszere – a testi érzékletek pontos beépítése esetén – egyre finomodik a folyamatosan átélt tapasztalatok során. A szocializációs közegbe beilleszkedni igyekvő új munkatárs interiorizált szabályrendszerének jellemzői így fokozatosan leképzik a közeg által diktált szabályrendszernek, a szükséglet kielégítés adott közösségben elfogadható módjainak a jellemzőit. Ezek a belső reprezentációk, illetve az azokhoz kötődő

²⁴⁸ OSGOOD, Ch.: *Kognitív dinamika az emberi ügyek irányításában*. In: PATAKI, SOLYMOSI (Szerk.): *Szociálpszichológia szöveggyűjtemény*. Budapest. Tankönyvkiadó. 1974

²⁴⁹ ROGERS, Carl: *Személyiség és viselkedélmélet*. In: SZAKÁCS Ferenc, KULCSÁR Zsuzsanna (Szerk.): *Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II*. Budapest. Tankönyvkiadó. 1982. 369-404. oldal

érzelmeik azonban bizonyos közösségi hatások miatt torzulhatnak.

Jó esetben az egyén frissen szerzett tapasztalatait helyesen észleli, pontosan szimbolizálja, nyelvi kódokhoz köti, tudatosítja és beépíti a már kialakult Én-struktúrájába. Ez akkor valósulhat meg zavartalanul, ha a környezet visszajelzései összhangban állnak az egyén által átélt élményekkel. Az egyén egy morálisan ítélnélhető helyzetben cselekszik, és tettét rögtön össze is veti a helyes viselkedésről kialakított belső reprezentációival. Ha a cselekvés során keletkező testérzete (Freudnál az Ösztönén) azt mondja, „ez nekem jó volt”, a közösségtől átvett morális elv (Felettes-én) viszont úgy értékeli a cselekedetet, hogy „ez rossz, ez helytelen, ez bűn”, akkor belső feszültség keletkezik. Az egyén nem építheti be az Én-struktúrájába, nem szimbolizálhatja pontosan valós testérzeteit, hanem mintegy meg kell hamisítania azokat. Azaz nem a helyzet saját maga által alkotott zsigeri értékelését fogja eltárolni, hanem a környezetétől kapott értelmezést vetíti magába, mely nyilván nem áll összhangban saját belső tapasztalataival. Nem fogadhatja el saját testének és lelkének igazi jelzéseit, mert azok szemben állnak azzal, amit „szabad érezni”. Úgy érzi, csak akkor kaphat elfogadást és szeretetet az autoritásfiguráktól, csoporttagoktól és önmagától, ha az adott közösségben érvényes szabályokat betartja. Annak érdekében, hogy elkerülje a megszegyenülést, kirekesztést, a számára eredetileg komfortos és megfelelő, de a vezető, illetve a társak által helytelenített megoldási módról nem azt az értelmezést alakítja ki, nem azt éli meg, hogy „a reakcióm a közösségnek nem tetszett”, hanem adott esetben úgy fogja leképezni magában a helyzetet (torzan), hogy „ez nekem rossz volt”. Ezért aztán társas közegének normarendszerébe illő vagy nem illő viselkedésformáinak érzelmi reakcióit nem szimbolizálja pontosan, eltorzítja azokat, elhárítja, a tudattalanba űzi, életbe lépnek az Anna Freud által leírt²⁵⁰ elhárító mechanizmusok. Így tehát a környezet, és azon belül az „Én” pontatlanul képződik le. Ez a megoldási mód merev szakmai értékrendhez vezet, melynek következtében az egyén csak feltételhez – introjektált értékek betartásához – kötötten fogadja el magát. Ezeknek az elhárításoknak a fenntartása hosszabb távon komoly lelki erőforrásokat von el a hasznos munkától, mentálhigiénés terhelést eredményez.

A megfelelő alkalmazkodás alapja tehát egy olyan rugalmas és differenciált szakmai Én-struktúra, melyhez a test minden élménye szimbolikus szinten konzisztensen

²⁵⁰ FREUD, Anna.: *Az Én és az elhárítómechanizmusok*. Budapest. Animula Kiadó. 1994

hozzákapcsolódhat. Ez csak elfogadó szervezeti légkörben, korrektül megfogalmazott visszajelzések esetén lehetséges, hisz egy ilyen közegben nem kell az Önöket érő fenyegetésként (elfogadás, szakmai megbecsülés elvesztése) átélnünk őszinte 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, vezetőkkel való viszony is az elfogadásra, kölcsönösségre épüljön.

Az ide vágó elméletek tehát egy irányba mutatnak: az elméleti ismeretszerzés nem helyettesítheti teljes értékűen a gyakorlati képzés során elsajátítható, tapasztalati ismeretelsajátítást, az autentikus, belső reprezentációképzést. Szerencsés esetben nem csupán agyunk fent taglalt három szintje involválódik az integritással kapcsolatos tanulási folyamatba, hanem még az azon is túlmenően testi, zsigeri érzékek is. A helyzetgyakorlatok során átélt élmények tudatos szintre hozása, az érzések megfogalmazása, a közösségi normák elemzése, így a belső ellentmondások feloldása is fontos, ez teszi teljessé az ilyen tárgyú képzést.

5.1.2.3. A szervezeti szocializáció mint attitűdváltozás

A szervezeti szocializációnak fontos része a szervezetben jellemző attitűdök átvétele. 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 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, leképezi a csillagközi nemzetbiztonsági szolgálatok működésének sarokpontjait. Terítékre kerülnek az irányítás, törvényi felügyelet, demokratikus kontroll, a finanszírozás, megrendelővel 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 hasonló, 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.

5.1.2.4. Szakmai ismeretek elsajátításának folyamata

A szervezeti szocializáció fontos eleme a munkahelyi betanulás, mely a későbbi szakmai identitás kialakulásának is része. 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.

A 3.1.2. alfejezetben bemutattam, mennyire fontos az, hogy a szakmai munka során minél több és pontosabb séma segítse az információfeldolgozást. A szakmai tanulási folyamat elején, kezdő tudásszinten a munkatárs néhány tucat egyszerű sémát ismer, a felmerülő problémákat laikus hétköznapi sémáihoz visszanyúlva igyekszik kezelni, de a legtöbb problémát, kellő tudás hiányában fel sem ismeri és ennek nincs is tudatában. Haladó szinten, néhány száz szakmai séma birtokában tudatos koncentrációval képes 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 adekvátnan alkalmazva képes lesz az önálló szakmai problémamegoldásra, tudja, mit, honnan tud, képes lépésről lépésre levezetni, szakmailag alátámasztani döntéseit. 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. Készségszinten ismerve a nemzetbiztonsági munka átfogó stratégiai elveit és a szakmai (például műszaki-, jogi-, képzési-) 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.²⁵¹ Az információgyűjtés és a lehetséges megoldási módok mentális tesztelésének tudatos folyamataira épülve, lappangási időszakot, inkubációt követően „aha élmény” kíséretében egyedi, váratlan, kreatív megoldások, új kombinációk megjelenésére lehet számítani. 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 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 kapnak 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

²⁵¹ SCHARLE Péter: *A kognitív pszichológia sémafogalma és a többciklusú felsőoktatási képzés szintjei*. In: Magyar Tudomány. 2004/7. 743-753. oldal

szervezeti szocializáció „on the job” jellegű tanulás során teljesedik ki, melyet mentorok támogatásával tehetünk teljessé.

5.1.3. MENTORI RENDSZER KIALAKÍTÁSA

Láthattuk, hogy egy tanfolyam során nem lehet mindent megtanulni. A mentorok feladata, hogy segítsék a gondjaikra bízott, tanfolyamról frissen kikerült kollégák további, szakterület specifikus fejlődését a hétköznapokban, hogy kiteljesítsék szervezeti és szakmai szocializációjuk folyamatát, így tevékenységük bemutatása a szervezeti szocializációról szóló alfejezetünk szerves részét képezi.

A mentorok segítő közreműködése már hosszú évtizedek óta része az új munkatársak betanításának a szervezetben. A képzések hozzájárulása a mentorok munkájának tudatosabbá tételében merül ki. Munkatársaimmal kidolgoztunk egy olyan képzési tematikát, ami segít számukra megérteni a munkájuk során ösztönösen betöltött funkció jelentőségét, a mentorált személlyel való kapcsolat lélektani folyamatait, lehetséges problémáit, a megoldást elősegítő kommunikációs fogásokat, illetve módszertani segítséget ad számukra a képzési programjuk felépítéséhez és megvalósításához.

A teljes körű támogatás érdekében a mentorok képzését támogató programunk kialakítása során figyelembe vettük, hogy a mentori tevékenység három fő célja:

- (1) a szervezeti egységhez kerülők minél gyorsabb munkaköri betanítása (szakzsargon, feladatok végrehajtása, eszközök kezelése, ügymenetek satöbbi)
- (2) munkacsoportba történő beilleszkedésük elősegítése,
- (3) elköteleződésük, hivatástudatuk megteremtése.

(1) A mentoráltak a hétköznapok során mentoruk felügyelete mellett kezdenek el dolgozni, és idővel egyre összetettebb feladatokat bíznak 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 valamit 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 „ösztonösen” jól megy a feladat végrehajtás.²⁵²

A szimulált élethelyzetek minél valóság hűbb kialakítása érdekében munkakörelemzések révén feltártuk az egyes munkakörök főbb 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 opcionálisan video-visszajelzést kaphatnak 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 időkben segítséget kell nyújtania a mentorált számára ügyeinek intézésében, a szervezeti folyamatok megismerésében. A mentornak be kell vezetnie

²⁵² A gondolatmenet forrása: WHITTMORE, John: *Coaching – a csúcsteljesítményért*. Miskolc. Z-Press Kiadó Kft. 2008. 134. oldal

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 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 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 személyiségével vonódik bele a 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 legegységibb erejű tanulási forma. Ehhez a mentornak emberi kötődést kell kialakítania, az ezzel járó érzelmi terhelést kell kezelnie, a fejlődés érdekében szükséges konfliktusokat (például követelményállítást, teljesítményértékelést) is 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 valódi értékátvétel, a mentorokkal való azonosulás akkor jön létre, ha együttesen van jelen az értéket közvetítő személyek szeretete, és az ennek elvesztésétől való félelem.²⁵³ A mentorált személlyel való kapcsolat tehát a kötődés (szeretet) és a szigor (félelem) egyensúlyán kell, hogy alapuljon. Ha mindkettő jelen

²⁵³ Lásd. 3.3.3. alfejezet.

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, önállóan hozzáállás 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 betölteni funkciójukat. Ez a nemes feladat teljes embert kíván, aki képes mély emberi kapcsolatot kialakítani a gondjaira bízott újonccal, és emellett kellő tekintéllyel, 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 lenne érdemes hozzárendelni a sikeres szervezeti szocializáció elősegítése érdekében.

Ebben az alfejezetben megvizsgáltam, hogyan lehet hatékonyabbá tenni az új munkatársak szervezeti kultúrába való beilleszkedését. Az NBSZ etikai helyzetével kapcsolatos fejlesztési lehetőségek körén belül a következő alfejezetben áttekintem, hogy a szervezeti kultúra fent vázolt sajátosságainak figyelembe vételével milyen módon lehet magát a szervezetet felkészíteni az integritásmenedzsment rendszerszemléletű kezelésére annak érdekében, hogy a munkatársak egyértelmű irányokat kapjanak az etikai elvárásokat illetően.

5.2. EGY KORSZERŰ INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI AZ NBSZ-NÉL

Ebben az alfejezetben²⁵⁴ áttekintem, milyen lépéseken keresztül, milyen módszertant alkalmazva lenne optimális felkészíteni a szervezetet arra, hogy erősödjön érték közössége, teljes körűen meg tudjon felelni a korrupció ellenes szabályozásokból fakadó kihívásoknak, illetve, hogy olyan integritásmenedzsment rendszert vezethessen be, mely széleskörű elfogadottsággal bír az állomány részéről, ugyanakkor hatékonyan előzi meg és szűri ki a nemkívánatos, szervezeti morállal összeegyeztethetetlen jelenségeket, cselekedeteket. Ennek érdekében megvizsgálom, milyen általános és speciális követelményeknek szükséges megfelelnie egy kiépítendő integritásmenedzsment rendszernek az NBSZ-nél, valamint milyen eszközök, folyamatok és struktúrák szolgálhatják annak hatékonyságát.

5.2.1. ALAPVETÉSEK

Az integritásmenedzsment rendszerek kialakításának kérdése a demokratikus működés biztonsága, stabilitása szempontjából alapvető jelentőségű. A demokrácia feltételezi az állampolgárok érettségét, jogkövetési hajlandóságát, a közösségi érdekek prioritását, ugyanakkor – az önmegvalósítás keretein belül – tág teret enged a kompetitív önérvényesítő stratégiáknak. Az NBSZ mint különleges rendvédelmi szerv a maga speciális eszközeivel és módszereivel hozzájárul az Alaptörvényben deklarált demokratikus alapértékek védelméhez, hiszen segít kiszűrni azokat, akik a saját érdekeiket előtérbe helyezve, a közösség érdekeit és normáit figyelmen kívül hagyva a haza érdeke ellen tesznek. Ezen tevékenysége során azonban rendkívül fontos, hogy az NBSZ „társadalmi rendeltetésének megfelelő módon működjön”, önmaga is mindenkor a törvényes kereteken belül maradjon, máskülönben sérülnek erkölcsi fundamentumai.

Az integritásmenedzsment rendszerek kiépítése terén felhalmozott tapasztalatokat komplex rendszerbe foglalja az OECD részletesen kidolgozott, átfogó ajánlása,²⁵⁵

²⁵⁴ HORVÁTH Ferenc. *Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél*. In: Nemzetbiztonsági Szemle. 2016. IV. évfolyam. 2. szám. 33-64. oldal. NBSZ Tudományos Tanácsának 2015. évi pályázata, 1. helyezés.

²⁵⁵ ATKÁRI János (fordító): *Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé*. Forrás: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20Janos_Egy%20szilard%20integrityiranyitasi%20rendszer%20felé.pdf, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

melynek struktúráját e fejezet is követi, miközben NBSZ-re alkalmazva specifikálja, kiegészíti, részletezi azt.

Fontos megjegyezni, hogy az NBSZ-nél a továbbiakban részletezett eszközök, folyamatok struktúrák nagy része már jelenleg is fellelhető, így egyáltalán nem az elejétől kell kezdeni a rendszer kialakítását, feladatomban mindössze a témakör tudatosítása, a meglévő alapok kiegészítése, rendszerbe foglalása. Mindez átfogó változásmenedzsment szemléletet igényel, hiszen e változások alapja a szervezeti kultúra fejlesztése.

Mi mindenre érdemes odafigyelni egy integritásmenedzsment rendszer kiépítésekor? Az egyik meghatározó alapvetés a szakirodalomban, hogy a 4.2.1. alfejezetben részletesen taglalt, szabályokon és az értékeken alapuló megközelítés közötti egyensúlyra kell törekedni, mert ez biztosítja az optimális működést. A rendvédelmi szférában mindkét megközelítés jelentős hagyományokkal rendelkezik, a szabályozottság mellett az értékek is komoly szerepet kapnak a hivatásos létben. Az újabb (Y, Z) generációk társadalmi beérésével párhuzamosan azonban megfigyelhető egy elmozdulás a meghatározó értékekben. A tradicionális értékek mellett (például kitartás, fegyelem, felelősségtudat, lojalitás stb.) egyre inkább hangsúlyt kapnak olyan modern értékek, mint például az innováció, kreativitás, rugalmasság, tolerancia, érzelmi intelligencia stb. E két értéktípus összehangolása, szervezeti kultúrában belüli összeegyeztetése önmagában is komoly kihívást jelent. Az NBSZ-nél jelenleg a szabályalapú megközelítés igen stabil alapokon áll, ezért fontos, hogy a humán szemléletű, érték közvetítő-, és teremtő megközelítés megerősítése is megtörténjen.

A következő kihívás, hogy az integritásmenedzsment rendszer minden elemének szorosan kell egymáshoz kapcsolódnia, hiszen egyik a másikra épül, és egy visszacsatolásokon alapuló, körkörös önfejlesztő ciklusban²⁵⁶ bontakozik ki a kívánt eredmény. Ennek során nélkülözhetetlen a rendszergondolkodás, hisz az elemek valódi szinergiája nélkül, az emberekhez kapcsolódás nélkül, a külső és a belső kontextus figyelembevételének mellőzésével a rendszer csak egy üres formát ad, melyet nem tölt ki valós tartalom. Márpedig, ha egy szervezet egyszer deklarálja, hogy elkötelezett e rendszer kiépítése mellett, nem lehet megvalósulási deficit, mert az súlyosan demoralizáló hatású, végső soron épphogy rontja az integritást. Ha „ezt is kipipáltuk”

²⁵⁶ Lásd később a PDCA ciklust.

hozzállást mutat a szervezet az ügyel kapcsolatban, az egész a hitelét veszti, viszont ha a felső vezetés valódi elkötelezettséget mutat, az ügy élére áll, annak a praktikus megvalósítási lehetőségek nyilvánvaló növekedésén túl óriási szimbolikus jelentősége, üzenete is van. A felső vezetés csak akkor tud hitelesen kiállni egy ilyen rendszer mellett, ha az életszerű, betartható, értékrendbe illeszkedő, és a rendszer csak akkor lesz ilyen, ha nem „másolás, beillesztés” alapon, más szervezetek „legjobb gyakorlatait” vesszük át, hanem, tagjainak aktív bevonásával, maga a szervezet termeli ki magából a csak rá jellemző és hozzá illeszkedő legjobb megoldási módokat. A rendszer tehát nem lehet importált, nem lehet sematikus. A közösségi intelligencia mozgósításával, csoportmódszerekkel lehet a legjobb eredményt elérni. A cél, hogy mindenki lehetőséget kaphasson a rendszer tartalommal való feltöltésében való részvételre, hogy minden állománycsoport sajátjának érezhesse azt.

Az így kialakított integritásmenedzsment rendszer előírásainak, szellemiségének következetes betartása, betartatása ugyancsak alapvető. Ez egyrészt a személyes vezetői példamutatást, az objektív kritériumoknak megfelelő szervezeti működést jelenti, másrészt pedig azt, hogy ha a lefektetett szabályokat valaki megszegi, annak valóban jelenjen meg a rendszerbe foglalt következménye, ne maradjon döntés, állásfoglalás, intézkedés nélkül egyetlen feltárt és kivizsgált eset sem, és ezek – a személyiségi jogokat és az emberi méltóságot tiszteletben tartva, anonim módon – megismerhetőek legyenek, szolgálhassák a közösségi, szervezeti tanulást.

5.2.2. ELŐKÉSZÍTÉS

Amikor egy szervezetnél felvetődik az integritásmenedzsment rendszer bevezetésének kérdése, jellemzően ellenállások, félelmek jelennek meg azzal kapcsolatban,²⁵⁷ melyeket fontos megfelelő kommunikációval kezelni, hiszen a meggyőzés „kognitív-válasz elmélete” alapján megfelelő kezelés hiányában éppen ezek a belső, kognitív reakciók határozzák meg legerősebben az attitűdöket.²⁵⁸

Az egyik legtipikusabb hárítás, hogy „nálunk nincs ilyen probléma”. Ez esetben fontos tudatosítani, hogy az észlelés hiánya nem jelenti a jelenség hiányát. Fontos feladat ebben az esetben az érzékenyítés, az integritássértésekkel szembeni tolerancia,

²⁵⁷ Ezeket kifejti: ATKÁRI János (fordító): *Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé.* (lásd 255. lábjegyzet)

²⁵⁸ Részletesen ismerteti: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia.* Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 554-557. oldal

illetve a tehetetlen belenyugvás csökkentése. A bizonytalan értelmezésű, észlelés-elhárítás határán billegő problémákat nem elfojtani kell, hanem menedzselni. Segíteni kell tudatosítani a „jó és rossz”, „helyes és helytelen” megkülönböztetésének, mérlegelésének szempontjait, hisz ez a moralitás egyik fontos alapja.

Ugyancsak fel szokott vetődni a félelem, hogy ha egy szervezet ezzel a témával foglalkozik, akkor ott „biztosan baj van”, ezért „ne foglalkozzunk a problémával, mert megrendül a szervezet iránt a közbizalom.” Az integritás megközelítés lényege éppen az, hogy a hangsúly a jövőre helyeződik, nem a múltbéli események feltárása a cél. Az, hogy megpróbáljuk minimalizálni az integritássértések jövőbeli kialakulásának kockázatát, semmiképpen sem jelenti azt, hogy eddig nagy volt ez a kockázat. Ide kapcsolódik a szervezeti működés transzparenciájának kérdése, ami egy nemzetbiztonsági szolgálat esetében első pillantásra korlátozottnak tűnik. Noha maguk az ügyek, módszerek, eszközök, kapacitások, szolgáltatási képesség valóban konspiráció tárgya, az integritás szempontjából fontos kérdések, például a szervezet működési rendje, általános munkafolyamatai, költségvetése önmagában nem feltétlenül képez titkot, sőt, sok adat közérdekből nyilvános. A nemzetbiztonsági szféra általános működése napjainkban tudományos publikációk sokaságának tárgya, a témában készített bibliográfia rendszerváltástól 2014-ig 12 oldalnyi lekötött bejegyzést tartalmaz,²⁵⁹ tehát a transzparencia követelményének sok szempontból megfelel a nemzetbiztonsági szféra.

Ugyancsak tipikus félelem lehet a vezetés részéről, hogy „az állomány megsértődik, bizalmatlanságként él meg, ha ezt a témát szervezeti szinten elővesszük”. Ez igaz lehet a korrupció-ellenes megközelítésre, az integritásszemlélet azonban partnerré emeli, bevonja az állományt, melynek alapvető érdeke részt venni olyan szervezeti működési feltételek kialakításában, mely megvéd mindenkit az erkölcsileg aggályos helyzetektől, és elfojtások helyett teret ad az őszinte élményfeldolgozásra.

Általában a legcinikusabb félelem, hogy „túl mély a probléma, úgysem lehet vele mit kezdeni”. Bár abban az esetben, ha mélyen, informális közösségi normák szintjén beívódott a szervezeti kultúrába a probléma, valóban nehéz és hosszadalmas folyamat lehet változást előidézni, de napjainkban már rendelkezésre állnak kidolgozott,

²⁵⁹ HORVÁTH Ferenc: *A rendszerváltás utáni magyar nemzetbiztonsági szolgálatok általános működésével kapcsolatos tudományos írásművek bibliográfiája*. Kézirat Dr. Boda József „HHDID7407 - Nemzetbiztonsági szféra és nyilvánosság” című NKE HDI kurzusához. Budapest. 2014

kipróbált, bevált módszerek, eszközök, melyek helyesen adaptálva segítik a megtisztulást.

Az integritást sértő megoldásoknak funkciójuk, szerepük van a rendszer egyensúlyának biztosításában. Fontos, hogy módot találjunk arra, hogy alternatív, legális megoldás tölthesse be ezt a funkciót (például kialakult közösség érdekeinek védelme, gördülékeny ügyintézés, célok elérése, hatékonyság satöbbi terén).

5.2.3. AZ INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZER FELÉPÍTÉSE

Az OECD által ajánlott általános integritásmenedzsment rendszernek három pillére és két rétege van. Pillérei az (1) *eszközök*, (2) *folyamatok* és (3) *struktúrák*, melyek elsődleges rétegének nevezzük a kifejezetten az integritásmenedzsment érdekében létrehozott elemeket, melyeket a következő pontokban részletesen ismertetünk, míg a másodlagos réteg tulajdonképpen a szervezeten belül már működő rendszerek integritásvonatkozásait öleli fel. A másodlagos réteg elemeinek tehát nem az integritás előmozdítása a fő funkciójuk, de működés módjuk igen erősen hat az integritás kérdéskörére. E rendszerek klasszikus példái a humánpolitika, minőségirányítás, közbeszerzések, szerződéskezelések, pénzügy, belső ellenőrzés satöbbi. Ezekről elmondható, hogy megfelelő szabályozásuk, alkalmazásuk nagyban lecsökkenti a korrupció mozgásterét, illetve növeli az észlelt szervezeti korrektséget. Ez utóbbi azért különösen fontos, mert a kutatások alapján éppen a szervezet „fair” volta az egyik legfontosabb védő-, illetve észlelt igazságtalanságok, visszaélések esetén rizikófaktor az integritássértések kialakulása vonatkozásában.²⁶⁰ Ha a munkatársak felborulni látják az igazságos egyensúlyt a munkába befektetett energiáik, illetve a kompenzáció, a velük szemben alkalmazott bánásmód minősége között, akkor – főleg legális érdekérvényesítési, érdekképviseleti lehetőségek hiányában – az integritássértések révén próbálják kompenzálni észlelt érdeksérelmüket, hátrányos helyzetüket. Ha a munkavállaló úgy észleli, hogy a munkáltató kihasználja, nem becsüli meg kellőképpen és eszközként használva kizsigereli az emberi erőforrást,²⁶¹ ha sérülnek bizonyos korábban megszokott jogok és privilégiumok, ugyanakkor nő a kötelezettségek, munkaterhek, a kontroll súlya, az veszélyes helyzetet teremt. Ugyanis ilyen feltételek mel-

²⁶⁰ TREVINO, L. K., WEAVER, G. R.: *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford: Stanford University Press. 2003

²⁶¹ Például nem fair a munkaidő elszámolás; nincs lehetőség a fejlődésre, előrejutásra; a munkavédelmi szakemberek által feltárt egészségkárosító hatások ellen nem születnek megfelelő intézkedések; ha a bérezés nem fedezi a megélhetés költségeit; satöbbi.

lett a munkáltatóval szemben tehetetlen közösség és az egyén számára már nem tűnik elfogadhatatlannak a szervezeti erőforrások magáncélra való felhasználása, a munkaidő kihasználatlanul hagyása, a munkafeladat szabotálása, a belső viszonyokról illetékteleneknek való panaszkodás sem, sőt, éppen ezek által áll helyre az egyensúly.

Mindezek miatt megtérülő befektetés odafigyelni a munkavállalók elégedettségére, mentálhigiénés állapotára, különösen a nemzetbiztonsági szolgálatoknál, ahol a know-how-t hordozó, tapasztalt munkaerő kiesése, elpártolása nagyon nehezen pótolható veszteség, ráadásul konspirációs szempontok miatt is aggályos. A „ha nem tetszik, el lehet menni” parancsnoki szemlélet ezen a területen tehát kvázi az emberi erőforrás „hütlenségeként”, a tehetetlenség elismeréseként értelmezhető, a közösségi és személyes integritás lehetőségeit erősen rontja.

Érdekes lehet a rendszer megtervezését megelőzően például anonim kérdőíves formában külön kutatni a 286. lábjegyzeti pontban felsorolt és más hasonló kérdésekben az NBSZ helyzetét, hogy lássuk, mely kérdésekben elégedettek a munkavállalók, illetve mely kérdésekben látják szükségesnek a fejlesztést.

(1) Eszközök

Az integritásirányítás négy fő funkciója, eszköze logikus sorrendben építi fel a rendszert. Először is (a) meg kell határozni és definiálni kell az integritáscélokat, diagnosztizálni kell a rendszerproblémákat, fel kell tárni a kulcsfontosságú pontokat, kockázatokat, lehetőségeket. Ezt követi az (b) integritás felé vezetés, azaz a célok eléréséhez szükséges belső eljárásrendeket, szolgáltatásokat kell kidolgozni, hiszen útmutatásra, tanácsadásra van szükség, hogy a tervek megvalósulhassanak, az új elemek kiépülhessenek. A megvalósult rendszer működésének (c) monitoringjára is szükség van ahhoz, hogy a változások, eredmények, hatások mérhetővé váljanak és meg lehessen tenni a további szükséges intézkedéseket. Végül az integritás (d) érvényesítése-megerősítése válik szükségessé, azaz a feltárt problémák esetében megfelelő, fair szankciókat kell alkalmazni ahhoz, hogy kellő súlyt kapjon a rendszer, és betöltse – a formalitáson túlmutató, tényleges – rendeltetését a szervezet életében.

(a) A definiálás eszközei

A rendszer kiépítésének legmunkaigényesebb fázisa az alapozás, az integritás definiálása, mely nélkül nem lehet tovább lépni. Fontos, hogy mindenki egyformán értse és elfogadja azokat az alapvetéseket, melyekre minden további rendszerelem felépül,

ezért közös, élményszerű tanulási folyamat során érdemes kialakítani ezeket az NBSZ-nél is.

Az itt megalkotott és elfogadott alapgondolatoknak relevánsnak kell lenniük, túl kell mutatniuk a közhelyeken, ugyanakkor illeszkedniük, kapcsolódniuk kell a már fennálló rendszerhez, a meglévő eszközökhöz, folyamatokhoz, struktúrákhoz, értékekhez.

Egyetértés kell, hogy legyen például a szervezet végső rendeltetése terén. Az ennek tisztázása kapcsán megtárgyalandó kérdéseket a 10. melléklet foglalja össze. A cél, hogy megteremtjük az elvárások világos rendszerét, ami a későbbiekben a fair elszámoltathatóság alapját képezheti.

A definiálás egyik lehetséges eszköze a *kockázatelemzés*, az integritásra leselkedő veszélyek feltárása, ami különösen a kényes folyamatok (például közbeszerzés, előléptetési rendszer, teljesítményértékelés, vezetői ellenőrzések satöbbi) és a kényes funkciók (felelősség, döntéshozás) szervezeti sajátosságait tárja fel. Az Állami Számvevőszék kérdőíves integritás felmérése 2013-tól már ért el sikereket e téren, de megemlíthetjük a Munkakör Alapú Rendszer (MAR) eredményeit is, hiszen a munkakör-elemzési kérdőívek integritással kapcsolatos kérdései egyfajta munkaköri szintű kockázati térképet adnak ki.²⁶² Az egyéni integritáskockázatok feltárását az erkölcsi bizonyítvány, illetve a nemzetbiztonsági ellenőrzések rendszere már régóta szolgálja a közigazgatásban.²⁶³ Fontos itt megjegyezni, hogy ha a feltárt kockázatok kezelésére strukturális megoldások, például fokozott ellenőrzések, részletesebb szabályozók születnek, az az állomány részéről – ahogy azt az 3.3.4. alfejezetben is láthattuk – a belső elkötelezettség érzését csökkentheti, külső kényszerként élhetik meg ezeket, ezért mindenképpen ki kell egészíteni e megoldásokat értékorientált elemekkel is.

A másik lehetséges módszer a *dilemmák elemzése* tréningek keretein belül, ami kiegészítheti a kockázatelemzést és egyben előkészítheti az etikai kódex megalkotását. Míg a kockázatelemzés célja a megelőzés, itt az óhatatlanul jelentkező helyzetek kezeléséhez kapunk szempontokat, illetve fejlesztjük a diskurzusban résztvevők integritással kapcsolatos kompetenciáit. A dilemmáknál mindig értékek, normák kerül-

²⁶² Az 5.3.2. alfejezetben – a helyzetgyakorlatok kialakításának módszertanának ismertetése kapcsán – részletesen is megvizsgáljuk ezeket a tényezőket.

²⁶³ KLOTZ Péter: *Az integritásirányítási rendszer kiépítése Magyarországon*. Készült az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt keretében. További dokumentumok a www.korrupciomegelozes.kormany.hu honlapon érhetőek el. Letöltés dátuma: 2016. 11. 12.

nek összeütközésbe,²⁶⁴ így ezek elemzése, a közöttük való választás kérése, a döntési folyamatról folytatott nyílt kommunikáció megmutatja az értékek hierarchiáját a szervezeten belül. A dilemmagyűjtő csoportüléseket dilemmaelemző csoportülések követhetik, melyek a következő kérdések mentén elemzik az érték ütközéseket:²⁶⁵

- mi okoz értékek- vagy normák közötti konfliktust?
- milyen kockázatok fogalmazhatók meg az egyes döntési irányok mentén?
- milyen precedens- vagy alapelv szerű következtetésre juthatunk?
- a fentiekből következően, az adott ügy kapcsán milyen elvárások fogalmazhatók meg a munkavállalók irányában?
- preventív jelleggel milyen konkrét szervezeti intézkedések szükségesek?

A válaszok mentén eljuthatunk az elvárások megfogalmazásáig, szervezeti intézkedések előkészítéséig.

*Az alkalmazottakkal folytatott konzultáció az integritás minden aspektusát érinti, ezért érdemes e módszert alkalmazni képzéseink során. Csoportos helyzetben, training keretein belül leltárt lehet készíteni a munkavégzéssel kapcsolatos etikai aggodalmakról, elvárásokról, melyek input információul szolgálhatnak az etikai kódexhez, segítenek megjeleníteni abban minden fontos értéket. Ehhez kapcsolódó lehetséges eszköz az *íratlan szabályok felállítása* megbeszélések, érdek-egyeztetések, szakértői értékelések norma-meghatározó ülései alkalmával, olyan kérdésekben, melyeket írott normák hagyományosan nem szabályoznak.*

Az így kapott információkat a szervezet felső vezetésének érdemes áttekintenie, és döntést hoznia a végső értékhierarchiáról, hisz a szervezeti küldetés, vízió megfogalmazása már nem a munkavállalók feladata, hanem közigazgatási jogkör. Szerencsés, ha az eredmények ezt követően írásos anyagokba is beépítésre kerülnek, például megjelennek a Szervezeti Működési Szabályzatban, etikai kódexben.

Az etikai kódex az integritás definiálásának legismertebb, legelterjedtebb eszköze. Bár sok szervezet elkészíti a saját etikai kódexét, önmagában ez nem tekinthető célnak, csupán egy fontos állomásnak a szervezeti integritás kialakítása felé vezető

²⁶⁴ Például egy szökésben lévő gyermekrabló tartózkodási helyének felderítése érdekében (hatékony-ság, az élet védelme) helyes-e a műveleti akció során a megfelelő engedély beszerzésének késedelme esetén (törvényesség) olyan jogkorlátozó lépést tenni, ami adott helyzetben eredményre vezethet.

²⁶⁵ Forrás: SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest. 2013. 34. oldal

hosszú úton. Ezek az egységes szerkezetű, jogon túli kérdésekben irányt mutató dokumentumok rögzítik mindazokat az etikai sarokpontokat, melyek az integritásmentes rendszer alapját képezik. A kódex hat a szervezeten belüli etikai döntéshozatalra, segít az elvont, ösztönösen kezelt kérdéseket, problémákat kézzelfoghatóvá, konkrétá tenni, így növeli a kérdéskörrel kapcsolatos tudatosság szintjét. Funkcióját azonban csak akkor képes betölteni, ha egy közös tanulási folyamat részeként jelenik meg, és elszakadva a jogi szemlélettől, képes betölteni értékorientációs szerepét.

Az úgynevezett magatartási kódexek azok, melyek inkább szabály alapú megközelítést képviselnek. Ezek a nemkívánatos magatartásmódokat igyekeznek háttérbe szorítani, részletes, egységes viselkedési, eljárási normákat határoznak meg, illetve szankciókat is megfogalmaznak nem teljesítés esetére. Az etikai kódex megalkotása ezzel szemben inkább az érték alapú megközelítést erősíti. Bízva a szervezet tagjainak normakövetési szándékában inkább egyfajta értékkeretet határoz meg, irányt mutat. Hatékonyságát mindemellett növeli, ha szankciókat is megfogalmaz, de nem ezeken kell, hogy legyen a hangsúly. Ugyancsak fontos, hogy a felső vezetés értéknyilatkozatok és szervezeti küldetés nyilatkozatok formájában kifejezze az ügy melletti elkötelezettségét, támogatását.

Az NBSZ-nél, mivel a magatartási keretek eleve jól definiáltak, érdekesebb az etikai kódex megalkotásának irányába mozdulni, hogy a szabályközpontú és az értékközpontú megközelítés egyensúlya biztosítható legyen.

Az etikai kódex lehet mindenre kiterjedő, átfogó jellegű, de fókuszálhat csak az általános szervezeti kérdésekre is, miközben a specifikus területeket külön kódexek fedik le (például ügyfélszolgálati-, szerződéskezelési-, emberi erőforrás gazdálkodási kódex, stb.). A legfontosabb az, hogy mindenki számára könnyen hozzáférhető, áttekinthető szerkezetű, jól kereshető legyen. Akár az átfogó etikai kódex is teljesítheti e követelményeket, ha a számítógépes hálózaton, kvázi portálként működik, ahol linkek segítik a kiindulási dokumentumok, forrásanyagok, háttérismeretek, kapcsolódó mellékletek, szabályzatok, törvények elérését. A kódexek a jogszabályok hierarchiájának elvei szerint épülnek egymásra, így az NBSZ majdani etikai kódexének igazodnia kell az MRK Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzatához. Az etikai kódex internetes felületen való elérhetőségének biztosítása a szervezet iránti közbizalmat erősítő, arculatépítő hatással járhat, hiszen egy ilyen kódex megléte önmagában is pozitív, szimbolikus üzenetet hordoz a társadalom irányában.

Az etikai kódex anyagát az állomány, illetve a vezetés bevonásával, kérdőívek kitöltése, tematikus workshopok, tréningek ötletdömpingjei útján javasolt összegyűjteni, szervezetre szabni. Javasolt felépítését a 11. melléklet tartalmazza.

Az *elsődleges strukturális intézkedések* eszköze fő feladatként foglalkozik olyan integritással kapcsolatos kérdésekkel, mint például az összeférhetlenség szabályai, az ajándékok elfogadásának rendje, vagy a munkaviszony megszüntetése utáni elvárások a volt munkavállalóval szemben. Fontos minden esetben példákkal meghatározni, pontosan mi és miért számít problémának; milyen hatásai vannak az integritásra; mi legyen a nyilatkozattétel rendje (milyen esetben ki, kihez forduljon; milyen formában nyilatkozzon; satöbbi); milyen lépésekkel, intézkedésekkel lehet a megoldás irányába elmozdulni;²⁶⁶ satöbbi.

Mivel ezek jól strukturálható kérdések, a csoportos munkaformák (például tréningek) kiváló lehetőséget adnak e fontos, életszerű helyzetek megvitatására, etikai szempontú elemzésére.

Az NBSZ-nél például különösen érzékeny kérdés, hogy mit várhatunk el a leszerelőktől, különösen, ha esetleg negatív érzésekkel búcsúznak, igazságtalannak, sérelmesnek élik meg a leszerelésük körülményeit, és abból személyes érdeksérelmük származott. A titoktartási nyilatkozat mellett valódi belső meggyőződés, erkölcsi tartás kell ahhoz, hogy a munkakörben megszerzett speciális tudást és ismereteket ne használja fel a leszerelő későbbi élete, munkája során, hiszen a szervezeti keretek közül kikerülve szűkülnek a kontroll, az ellenőrzés lehetőségei. Márpedig számos ponton alakulhat ki tisztességtelen előny, összeférhetlenség, illetve konfliktus a volt munkavállaló egyéni érdekei és a titkok, megszerzett szaktudás felelős kezeléséhez fűződő közérdek között. Gondolhatunk itt például bennfentes információkkal való visszaélésre, vagy illegális lobbifolyásra, hiszen ha az új munkakör valamilyen módon kapcsolódik a volt szervezet munkafolyamataihoz, akkor a helyi viszonyok ismerete és a kapcsolatrendszer révén vitathatatlan az előny egy esetleges pályázatnál. De már a munkaviszony megszűnése előtt is probléma lehet, ha például a jövőbeli szervezet irányába tesz a munkavállaló bizonyos lojalitási gesztusokat, például előre szolgáltat információkat. Emiatt érdemes az NBSZ-nél is kitalálni megol-

²⁶⁶ Ilyen intézkedés lehet például a hatalommal járó munkaköri funkciók szétválasztása; a „négy szem elv” alkalmazása, az egyszemélyes, diszkrecionális döntések szerepének csökkentése; az időkorlát alkalmazása egyes munkakörökben, hogy a rotáció révén az évek során ne alakulhasson ki stabilan korrumpálódó érdek- és kapcsolatrendszer, érzékenységet csökkentő rutin.

dási módokat a problémák megelőzése érdekében, és megvitatni a téma szempontjából releváns kulcskérdéseket, melyeket a 12. mellékletben listázunk. Az e kérdésekre összegyűjtött válaszok, érvek, ellenérvek döntés előkészítési funkciót tölthetnek be a vonatkozó irányelvek, szabályozók, kódexek összeállításánál.

Az úgynevezett *másodlagos strukturális intézkedések* – mint integritás definiálására alkalmas eszközök – a rendszer másodlagos rétegének területein hivatottak megoldási módokkal előállni az integritás kérdésköréhez indirekt módon kapcsolódó kérdések vonatkozásában. Vegyük példának az emberi erőforrás gazdálkodás területét, mely stratégiai szinten határozza meg az NBSZ létét is, miközben számos, integritás szempontjából fontos vonatkozással bír. Az igazságos HR folyamatok a bekerüléstől a leszerelésig meghatározzák az állomány hangulatát, igazságérzetét, elkötelezettségét. Fontos, hogy a humán eljárások szabályai, követelményei, az eredmények mérőszámai legyenek transzparenssek, a beosztási kategóriák hűen tükrözzék a betöltött munkakör tényleges nivóját, hogy a felvételi-, vezető-kiválasztási folyamatok,²⁶⁷ a teljesítményértékelés objektív alapokon valósulhassanak meg.

Az integritás kérdését, követelményeit már a toborzás során hangsúlyozni és érvényesíteni kell. Szerencsés, ha a morális kompetencia, az integritás jutalmazott viselkedési mintaként jelenik meg szervezetben belül, e szempontok szerepet kapnak a karriermenedzsment során is.

(b) Az integritás felé vezetés

Az integritás definiálását követően meg kell tenni a megfelelő lépéseket a rendszer szervezeti bevezetése érdekében, útmutatással, tanácsadással, oktatással kell támogatni a folyamatot, hogy a napi gyakorlat részévé válhasson mindaz, amit az előző fázisban már megteremtett a szervezet. A motiválás és meggyőzés széles eszköztárát kell alkalmazni annak érdekében, hogy a közös, világossá tett szervezeti célok kerüljenek előtérbe az egyéni célokkal, érdekekkel szemben. Ennek legerősebb, leghatásosabb, ugyanakkor leghétköznapibb eszköze maga a *vezetői példamutatás*. A szóban hangoztatott és a viselkedéses szinten megvalósított értékek közül – modellkövetés

²⁶⁷ Bővebben: HORVÁTH Ferenc: *A rendvédelmi szervek új vezető-kiválasztási rendszerének továbbfejlesztési lehetőségei*. Kézirat. 2014/2015. tanév II. félév. Prof. Dr. Bolgár Judit HHDID2216 kódjelű „Kompetencia alapú kiválasztás és értékelés, a pszichikai alkalmassági vizsgálat tükrében” című kurzusához. 20 oldal

útján – az utóbbi vált ki erősebb viselkedésváltozást a beosztottak körében.²⁶⁸ A személyes példamutatás a Belügyminisztériumi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának 2013. évi, rendvédelmi szervekre kiterjedő felmérése alapján egyike lett az új vezető-kiválasztási rendszer legfontosabbnak ítélt kompetenciáinak is.²⁶⁹

A tréningek gazdag lehetőséget biztosítanak arra, hogy a résztvevők rávezető gyakorlatokon keresztül megértsék, megtapasztalják az integritással kapcsolatos problémákat, etikával kapcsolatos fontos ismereteket szerezzenek, majd szervezet specifikus ötleteket, javaslatokat fogalmazzanak meg, melyeket aztán vissza lehet forgatni a rendszer fejlesztésébe, az elfogadást erősítő kommunikációba.

Szintén az integritás felé vezetést szolgálja a Honvédségnél és a rendvédelmi szerveknél általános, így az NBSZ-nél is hagyományt képző *eskü* szimbolikus erejű intézménye. Ez jelenleg a szakmai tanfolyam első napján, a nyitóünnepségen kap helyet. Egy másik lehetőség, hogy az ünnepélyes esküre később, az integritás tréningeket is tartalmazó tanfolyam végén, az oklevelek kiosztása előtt, a záróünnepségen kerüljön sor, az „integritási nyilatkozat”, illetve az etikai kódex aláírásával együtt. E megoldás előnye, hogy az esküt tevő egy komoly próbatételt, a vizsgát követően, az eskü háttérében álló ismeretek birtokában és tudatában tesz fogadalmat, így jobban átérzi vállalásai súlyát.

Nagyban segítheti az integritás ügyét, ha a szervezeti köztudatba bevezetjük, *beszélünk róla*. A megszerzett adatokon túl kommunikációs szempontból is sokat jelent, ha kérdőíves kutatás során találkozunk vele a vezetők és munkatársak. Jó, ha fórumot kap a téma az intraneten, ha egy fülön ezzel kapcsolatos anyagokat teszünk elérhetővé. A leghatékonyabb, arculati szempontból legerősebb eszköz a konferencia, ahol lehetőséget adunk társszervek, megrendelők számára az integritás kérdéskörével kapcsolatos tapasztalatok megosztásra, esettanulmányok elemzésére, dilemmák megvitatására. Ennél szerényebb, de szintén erősen tudatosító hatású az, ha e kérdéseket beemeljük a személyzeti, vezetői megbeszélések témái közé.

²⁶⁸ RANSCHBURG Jenő: *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Budapest. Integra-Projekt Kft. 1994. 123-134. oldal

²⁶⁹ MALÉT-SZABÓ Erika: *A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei*. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs. 2013. 141-148. oldal

Az integritás meghonosítása a szervezetben nagyban múlik a kijelölendő integritás tanácsadó munkáján, mely szerepkörre – jogszabály szerint – az NKE Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak ad felkészítést. Az *integritástámogatás és tanácsadás* eszköze segít egységesen értelmezni és alkalmazni az elfogadott elveket szervezeten belül. A szervezet jelölhet ki egyéni felelőst, vagy állíthat fel testületet, de mindenképpen fontos, hogy a tagok behatóan ismerjék a szervezetet, rendelkezzenek kellő elfogadottsággal, megfelelő jogi, etikai, pszichológiai ismeretekkel, valamint a diszkréció erényével e kényes kérdések megfelelő kezelése érdekében. Az integritásfelelősnek nem feladata, hogy „megmondó ember” legyen, sőt, éppen a célok megvalósulása ellen hat, ha megfelelő bevonódás, közös gondolkodás nélkül hártják át rá a döntést szervezeten belül. Szerepe sokkal inkább „coaching” jellegű. Fő feladata az, hogy katalizálja, moderálja az esetek elbírálását és végső esetben biztosítsa az általános elvek indokolt érvényesítését, illetve indokolt esetben javaslatot tegyen a diszfunkcionális szabályok módosítására. Az egyes esetek egyedi vonásai, körülményei okán nem alakulhatnak ki „precedensek”, hisz minden ügy egyedi elbírálást kíván meg. Fontos, hogy az integritás tanácsadó saját döntését, állásfoglalását a vezetéssel való konzultáció útján alakítsa ki, mert ha ellentmondás alakul ki a vezetés és az integritás tanácsadó elvei között, az a rendszer hatékonyságát ássa alá.

Az integritás felé vezetés másodlagos eszköze a *humánpolitikai folyamatok korrektségének vizsgálata*, a korrekt, „fair” szervezet kialakítása. Nagy lépés volt a nyílt elvárásokon, közzétett kritériumokon, érdemeken alapuló előmeneteli rendszer fejlesztése, az új vezető-kiválasztási rendszer kialakítása, hiszen 2013. március 1-én hatályba lépett a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I.30.) BM rendelet.²⁷⁰

A munkafolyamatok egyfajta átvilágítására adott lehetőséget az, hogy az ÁROP 2.2.17. Közszolgálati Életpálya részeként futó Munkakör Alapú Rendszer (a továbbiakban: MAR) projekt keretein belül 2013. év folyamán felmérésre kerültek a közszféra különböző szervezeteinek, többek között az NBSZ munkakörei, így plasztikussá váltak a munkatársakat érő feladatok, elvárások, terhelések.

²⁷⁰ A vezetői utánpótlás vonatkozásában ezt kiegészíti az egyes személyügyi tárgyú BM rendeletek módosításáról szóló 76/2014. (XII. 29.) BM rendelet, mely már az új rendszer alkalmazásának részletes szabályait is kidolgozta.

A korrekt teljesítményértékelés a munkavállalóknak adott hiteles visszajelzés komoly motivációs erővel bír, növeli az észlelt igazságosságot. Ezt hivatott szolgálni a közszolgálatban bevezetett egyéni teljesítményértékelés rendszere (TÉR), ami nagyban hozzájárult a humán folyamatok objektív alapokra helyezéséhez. A rendszer gyakorlatba ültetését támogatja a rendészeti vezetővé képző tanfolyamokon elsajátítható ismeretanyag, ugyanis a teljesítményértékelés, beosztottnak adott visszajelzés külön tudomány, melyre fel kell készíteni a vezetőket.²⁷¹ Az értékeltek én-képének erős érzelmi tölteténél fogva nem kellő körültekintéssel alkalmazva ezen eszközök kontra-produktívvá, motivációt erősen csökkentő aktussá válhatnak.

Az új Hszt. által rendezett, korrekt javadalmazás csökkentette az állomány elégedetlenségét, az előmeneteli rendszer munkakörhöz, teljesítményhez kötése pedig megteremtí az érdemeken alapuló előléptetés, rotáció lehetőségét, növeli az alkalmazkodó készséget, csökkenti a kiégés esélyét a nyugdíjba vonulás lehetőségeinek átalakítása révén hosszúra nyúlt pályáiv során.

Összességében tehát előremutató, a humán folyamatok igazságosságát növelő jogszabályi keretek születtek, de fontos további energiát fektetni az ezek helyes értelmezését elősegítő kommunikációba, képzésekbe, szemléletformálásba.

(c) Az integritás monitoringja

Az integritás definiálása és az integritás felé vezetés révén elért eredmények önmagukban nem jelentenek garanciát, ezek megvalósulását folyamatosan követni kell. Ezt szolgálják a monitoring aktív és passzív eszközei.

A *passzív monitoring* azt jelenti, hogy hagyjuk áramolni az integritási kérdésekkel kapcsolatos információt, azaz megteremtjük a közérdekű bejelentések fogadásának és lereagálásának feltételrendszerét. A passzív monitoring feltételez egyfajta motivációt, bevonódást az érintett bejelentők részéről. Bejelentést tenni, „megkongatni a vészharangot” ugyanis olyan érzelmi teher, amin felül kell tudni emelkedni. A következőkben az ezzel kapcsolatos lélektani folyamatokat tekintjük át.

Még akkor is szükség van elhivatottságra a bejelentéshez, ha a korábban már említett Klitgaard-féle „megbízó-ügynök” elméletből indulunk ki, ahol egy korrekt csoportnorma ellenére viselkedik az elkövető önérdelkei szerint, a szabályokat megszegve,

²⁷¹ Az NBSZ továbbképzési programjai között is elérhető vezetők számára pozicionált, teljesítményértékeléssel foglalkozó tréning.

hiszen egyéni kára származhat a bejelentőnek akkor, ha kiderül a személyazonossága. Ha például valaki a saját szervezeti egységén belül észlelt ügyet jelent be, elvesztheti a többiek bizalmát, vagy épp a vezetője érezheti e cselekedetet saját felelőssége firtatásaként, hiszen lehet, hogy neki magának illett volna észrevennie és bejelentenie az integritássértést. Ilyen esetben – ha nem is feltétlenül tudatos bosszútól vezérelve – a vezető szabhat ki a bejelentőre nehéz feladatokat, szigorúbb ellenőrzés után értékelheti őt negatívan, gátolhatja karrierjét, végső esetben kikényszerítheti lemondását. Legalábbis mindezek megjelenhetnek félelemként a bejelentést fontolgató fejében. A bejelentők védelme megkívánja, hogy a bejelentő biztonságban érezhesse magát, ismerje jogait, lehetőségeit, kötelességeit.

A „jelentés” intézménye rossz hangulatú konnotációkkal bír, akkor is, ha jogos és jó ügyet szolgál. Még érzelmileg kevésbé megterhelő helyzetekben is megfigyelhető a „csoportos ignorancia” jelensége. Latane és munkatársainak klasszikus szociálpszichológiai kutatásai²⁷² az 1970-es években több kísérletben is igazolták, hogy ha több potenciális segítségnyújtó is a helyszínen van, végül egyikük sem segít, mindenki azt várja, hogy más avatkozzon be. Az egyik lehetséges magyarázat erre, hogy a be nem avatkozók a helyzet értelmezésében bizonytalanok és úgy vélik, hogy „ha komoly lenne az ügy, akkor valaki biztos lépne, de mivel nem lép senki, biztos nincs is baj”, vagy egyszerűen a konformitás miatt nem lép senki, hisz „ha kiderül, hogy feleslegesen strapálta magát, akkor kellemetlen helyzetbe kerülne a többiek előtt”. Ezek a jelenségek a visszaélések bejelentésére is igazak lehetnek, ezért egyrészt fontos az ismeretterjesztés, hogy mindenki magabiztosan felismerhesse, mi számít integritássértésnek és mi nem, másrészt pedig csoportnormává kell tenni az elvárást, hogy bejelentés szülessen. Fontos, hogy bízni lehessen abban, hogy „téves riasztás” esetén a szervezeti szintű „közérdekű bejelentések rendszere” – az érintettek személyétől függetlenül – korrekt eljárásrend és eljárási elvek szerint, pártatlan módon kivizsgálja az eseteket, felmenti azt, aki ártatlan és retorzióhoz vezet, ha alátámasztást nyer a bűnösség, miközben mind a bejelentő, mind a „megvádolt” személyét védi a nyilvánosságtól. Ha ez nem biztosítható, a potenciális bejelentők részéről „olcsóbb” nem cselekedni, ami viszont a normaszegések elterjedéséhez vezethet.

²⁷² Részletesen ismerteti: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 541-544. oldal

Még az előző bekezdésben vázoltnál is nehezebb a helyzet, ha az ugyancsak korábban idézett „kollektív akcióproblémáról” van szó a szervezetben. Itt már a rendszer részei a korrupciós jelenségek, általánosak és – kényszerűségből vagy érdekből – elfogadottak, toleráltak az integritást sértő megmozdulások. Óriási a vezetők felelőssége, ezért körültekintő kiválasztásuk, teljes körű integritásképzésük kiemelt jelentőséggel bír. Ha ugyanis az állomány részéről indukálódik integritást veszélyeztető hatás, azt a vezetőknek határozottan kontrollálniuk kell, az pedig teljességgel megengedhetetlen, hogy vezetői részről kerüljön kezdeményezésre integritást veszélyeztető helyzet. Egy hierarchikus rendvédelmi közegben ugyanis kulturális alapminta a vezetőknek való engedelmség, az utasítások végrehajtása, ezért a beosztottak részéről fokozott a kritikátlan együttműködés kockázata, hiszen még civil közegben is megdöbbentő a parancsok végrehajtására való hajlandóság, ahogy azt Stanley Milgram kiváltott engedelmségi kísérleténél is láthattuk. Szerencsétlen esetben ugyanígy valósulhatnak meg a szervezeti szintű elhajlások, tömeges integritássértésbe való belesodródások is, ezért érdemes ezeket a lélektani hatásokat tudatosítani, hogy elkerülhessük őket. Természetesen a beosztottnak lehetősége van felhívni vezetője figyelmét a parancs szabályellenességére, illetve írásba foglalva kérni a mégis fenntartott parancsot. A nemzetbiztonsági szolgálatoknál előforduló esetleges parancs megtagadásokat a Nemzetbiztonsági Bizottság vizsgálja ki, különös tekintettel a parancs törvényességére – lélektanilag mégis nagyon nehéz ezt a kínos procedúrát felvállalnia a végrehajtó állománynak.

A fentiekben ismertetett lelki folyamatokat figyelembe kell venni az integritásmenedzsment rendszer kiépítésekor is, hogy csökkenthessük az integritássértő intézkedések mozgásterét. Ellenkező esetben kialakulhat egy olyan szervezeti kultúra, ahol „nem divat” kérdezni, ellentmondani, és emiatt – következmények híján – megsokkottá válhat a normasértés. Különösen, ha túl nagy a teljesítménynyomás, irreálisak a teljesítménycélok, szorosak a határidők és nincs idő mindent szabályosan intézni.²⁷³ Ha például kialakul egy olyan percepció az állomány részéről, hogy „írásztal mögül, a valóságot figyelembe nem véve, igazságtalan módon értelmezik odafenn a statisztikákat és ezen múlik szervezetek, beosztások sorsa”, akkor kialakulhat egyfaj-

²⁷³ SÍKLAKI István: *Szervezeti integritás – Szervezeti viselkedés*. In: Társadalom és Honvédelem. 2015; XIX. (1. SZÁM): 1–138. 45-55. oldal

ta szervezeti szintű cinikus hozzáállás a statisztikákhoz, kimondatlan norma lehet a kifelé történő „összezáras”, a statisztika „kicsinosítása”.

Egy ilyen milióben sokat kockáztat az, aki bejelentést tesz. Először is túl kell lépnie az integritássértés észleléséhez kapcsolódó elhárításokon, ugyanis egyfajta lojalitáskonfliktust kell feloldania magában. Része egy közegnek, melyben tapasztalja, hogy valami nem úgy működik, ahogy annak működnie kellene. De ő maga is része ennek a rendszernek, hatnak rá annak normái, igazodnia kell, ha nem akar kiközösítetté válni. Gyakran emlegetett frázis ezzel kapcsolatban, hogy „Hallgatni arany”, „Ne szólj szám, nem fáj fejem”, és valóban igaz, hogy sokkal kényelmesebb nem bejelenteni, mint bejelenteni. Eközben azonban a lelkiismeret azt súgja, hogy „*vétkesek közt cinkos, aki néma*”,²⁷⁴ így a szervezet szenzitívebb tagjai komoly belső konfliktust élnek át, ami motivációikat, mentálhigiénés állapotukat súlyosan károsíthatja.

Az is bonyolítja a helyzetet, hogy nem mindig egyértelmű, mi a helyes. A morális dilemmák lényege éppen az, hogy egy adott helyzetben egymást kölcsönösen kizáró lehetőségek mögött egymással szemben álló, ugyanakkor egyaránt fontos értékek húzódnak meg. Melyik értéket emeljük magasba, melyiket ejtsük le? Jót teszek-e, ha ügyet csinállok egy szabályszegésből, miközben éppen az által lehetett hatékonyabban megoldani az emberéleteket veszélyeztető ügyet? Nem könnyű választ adni ezekre a kérdésekre stresszhelyzetben. Éppen ezért fontos energiát fektetni az állomány morális dilemmákkal való megismertetésére, ilyen tárgyú képzésre, illetve kiforrott értékhierarchiát tartalmazó etikai kódex megalkotására.

A lélektani elemzést követően röviden bemutatom a passzív monitoring rendszer lehetséges csatornáit. Ha valaki eljut odáig lélekben, hogy rászánja magát a bejelentéstételre, kihez fordulhat, milyen biztosítékokat kap arra nézvést, hogy bejelentését kivizsgálják, személye pedig rejtve marad? Alapvetés, hogy akkor nem szorul rá a bejelentő, hogy nem kívánt külső orgánumhoz forduljon, ha lehetősége van korrekt belső csatornákon eljárni. Megoldás lehet bizalmi személyek hálózatának kijelölése (például vezetők, integritásfelelősök), fogadhatja a bejelentést belső auditor/ellenőr, miközben léteznek külső ellenőrök, felügyelő szervek, hatóságok is, melyek biztosítják a teljes körű objektív kivizsgálás feltételeit. A nemzetbiztonsági szolgálatok esetében a külső csatornák csak meghatározott rend szerint, a média, illetve az ügyneve-

²⁷⁴ BABITS Mihály: Jónás könyve III. rész

zett „watchdog” civil szervezetek pedig értelemszerűen nem jelentenek alternatívát. A panaszokkal és a közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos ügyek egységes intézéséről a 22/2014 (XII. 5.) BM Utasítás rendelkezik.

Az *aktív monitoring* nem elégszik meg a bejelentések fogadásával, tevékenyen vállal részt az integritássértések felderítésében, a problémák láthatóvá tételében. Egyéni szintű aktív monitoring a napi vezetői ellenőrzés, a hivatalos ellenőrzések rendszere (például szakmai, pénzügyi, belső biztonsági), a korai riasztó rendszerek megléte (például menetlevelek, adatbázisok folyamatos elemzése, kiugró eltérések feltárása). Szervezeti szintű aktív monitoring eszköz a panaszok, vizsgálatok módszeres regisztrációja, a tendenciák elemzése, az integritássértések és dilemmák kérdőíves feltárása, folyamatos szondázása.

(d) Az integritás érvényesítése-megerősítése

A monitorozás, feltárás révén látótérbe került integritássértések elleni szankciók akkor lesznek hatékonyak, ha azok arányosak, következetesek, „fair”-ek.

Az informális szankciókkal, spontán közösségi büntetéssel szemben az etikai ügyek hivatalos kivizsgálásának vitathatatlan előnye, hogy ez garantálja a korrekt eljárási rendet, az érintettek jogainak érvényesítését (például ártatlanság véelme, védelemhez való jog, jogorvoslat lehetősége, satöbbi), így érdemes a szervezetnek energiát fektetnie az erre szolgáló rendszer (például etikai bizottság) kialakításába, működtetésébe.

Ha a bejelentőnek nem származik kára a bejelentésből, és van eredménye, megtérülése annak, hogy vette a fáradságot és jelezte a problémát, az bátorítást jelent a további potenciális bejelentők számára, miközben elrettentő erővel bír az integritássértésbe bevonódók irányába. Fontos, hogy az ügyek elbírálásánál ne a „példát kell statuálni” elv érvényesüljön, mert akkor az észlelt igazságtalanság „visszaszáll a bejelentő fejére”. A „mi kutyánk kölyke elv” alapján elsimítani az ügyet sem szerencsés, mert az az integritáscélok erodálásához vezethet. A közösen létrehozott, korrekt eljárásrendet kell követni, a kialakított elveket következetesen alkalmazni.

(2) Folyamatok

A fentiekben ismertetett négy fő eszköz analóg a klasszikus menedzsmentciklus egyes állomásaival, így a folyamatosan változó szervezet igényeihez lehet igazítani

az integritásmenedzsment rendszert is. Az úgynevezett PDCA ciklus²⁷⁵ ennek logikáját követi ugyanis azzal, hogy először (a) definiáljuk az integritás lényegi elemeit, megtervezzük a rendszert, majd az (b) integritás felé vezetés révén kiépítjük azt, (c) monitorozzuk, ellenőrizzük a működését, eredményeit, végül pedig (d) az érvényesítés tapasztalatai alapján beavatkozunk, kiigazítjuk a rendszert.²⁷⁶

Ennek tanulsága az NBSZ-re nézve, hogy az integritásmenedzsment rendszer kiépítése és működtetése nem egy egyszeri teljesítendő feladat. Sokkal inkább folyamatos energia befektetést igénylő, önálló funkcióként kell tekinteni e kérdésre, melynek a szervezeti kultúra részévé kell válnia. Ahhoz, hogy ez így lehessen, az (1) eszközök és (2) folyamatok mellett ki kell építeni az integritásmenedzsment (3) struktúráját is.

(3) Struktúrák

Az integritásmenedzsmenttel kapcsolatos struktúrák felállításának célja, hogy a szervezeti funkcióhoz felelősségi és jogköröket rendeljünk hozzá. A rendszerben – a szakirodalom szerint – részt vehetnek úgynevezett kijelölt aktorok, akik esetében fő feladatként jelenik meg ez a szerepkör. Az úgynevezett kiegészítő aktorok azok, akik a korábban említett másodlagos réteghez kapcsolódó munkakörökben dolgoznak, ám külön specifikus szervezeti funkcióhoz kapcsolódó feladatellátásuk (például közbeszerzések) nagyban hat az integritásmenedzsment rendszer működésére. Végül tulajdonképpen minden dolgozó is részese a rendszernek, akire a szabályozók hatálya kiterjed.

A kijelölt aktorok egyik fontos csoportja a vezetők, akiknek a beosztottak magatartására, hozzáállására gyakorolt hatása hétköznapi szinten felülmúlhatatlan, hisz ők jelölik ki, mi fontos, mi nem, ők szabják meg a munkavégzés tartalmi és formai követelményeit (mit és hogyan lehet és kell csinálni). A vezetőnek egyfelől „morális személynek” kell lennie, azaz magának is etikusan kell viselkednie, korrektül kell eljárnia, ki kell állnia embereiért, felelősséget kell vállalnia döntéseiért. Ezen túl azonban a hitelesség szempontjából követelmény, hogy „morális vezető” is legyen egyben, azaz ösztönözzön is másokat morális viselkedésre azáltal, ahogy kommunikál, amilyen módon értékkel, amilyen légkört teremt, illetve amilyen fórumot biztosít az ügyek közös megbeszélésére, vagy a bejelentések fogadására.

²⁷⁵ Plan – Tervez, Do – Csinál, Control – Ellenőriz, Adjust – Igazít.

²⁷⁶ SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. Budapest. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. 2013. 28-30. oldal

A másik kijelölt szerepkör az integritásfelelősöké. Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Kormány rendelet hatálya alá eső, 50 főnél nagyobb szervezetek számára előírás megfelelő képzettségű integritás tanácsadó kijelölése:

„Az integritás tanácsadó közreműködik az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatok felmérésében, az azok kezelésére szolgáló intézkedési terv, valamint az annak végrehajtásáról szóló integritás jelentés elkészítésében. Javaslatot tesz az államigazgatási szerv hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzései megtartására, valamint közreműködik ezek végrehajtásában; tájékoztatást és tanácsot ad a hivatali szervezet vezetői és munkatársai részére a felmerült hivatásetikai kérdésekben. A hivatali szervezet vezetője általi meghatalmazása esetén, a hivatali szervezet vezetőjének nevében ellátja a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra, valamint integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat. Ezen túlmenően az integritás tanácsadó adatvédelmi felelősi, esélyegyenlőségi referensi és fegyelmi biztosi feladatot is elláthat.”²⁷⁷

Az integritásfelelősök szaktudásuknál, szervezeti kapcsolatrendszerüknél fogva képesek koordinálni az integritássértésekkel kapcsolatos ügyek kivizsgálását, felelősségük, hogy ne akadjanak el ezek a folyamatok. Szerepük szimbolikus jelentőséggel is bír, létük azt az üzenetet hordozza magában, hogy „az integritás ügye fontos a szervezet számára”.

A rendvédelmi szervekre is hatályos jogszabály elkészülte esetén az NBSZ-re vonatkozóan a következő döntési pontok lesznek relevánsak:

- Az integritásmenedzsmenttel kapcsolatos funkciók centralizáltan, integritás bizottság formájában jelenjenek meg a szervezetben, vagy decentralizáltan, önálló aktorok formájában?
- A szabály és értékalapú megközelítés aktorai együtt, vagy külön jelenjenek meg?²⁷⁸
- Kérdés lehet az is, hogy álljon-e fel külön integritásért felelős szervezeti egység, vagy valamelyik meglévő szakterület kapja meg ezt a funkciót jelenlegi funkciói mellett? Esetleg külön osztály feleljen az értékalapú megközelítés érvényesítéséért (például képzési), és külön a szabályalapúért (például belső biztonsági, fegyelmi és kártérítési, jogi)?

²⁷⁷ Lásd: 6.§

²⁷⁸ Ha külön aktort kap az értékalapú megközelítés, az külön identitást kap, így nő a bizalom a rendszer irányába. A közös aktorok ugyanakkor hatékonyabb koordinációt tesznek lehetővé, de a restriktív funkciók miatt csökkenhet a bizalom.

- Végül érdemes lehet külön szakterületi integritásreferenseket kijelölni, akik a helyi viszonyokba beágyazottan koordinálják a központi szerv/személy felé az információkat, illetve segítenek a szakterületen érvényesíteni az integritási szempontokat.

5.3. KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS SZOLGÁLATÁBAN

Az eddigiekben példák szintjén felvillantottam, hogy – kommunikációs és pszichológiai témákat feldolgozó – hagyományos tréningjeink hogyan járulhatnak hozzá az állomány erkölcsi nivójának növeléséhez, a szervezeti értékek letisztázásához és továbbörökítéséhez. Emellett azonban specifikus, integritást és etikai gondolkodást célzottan segítő képzési módszertanok, tematikák kidolgozására is szükség van.

A tervezett integritásmenedzsment rendszer keretein belül, a közszolgálati etika szellemiségével összhangban a korrupcióellenes erőfeszítések egyik lehetséges eszköze a személyes integritás képzések útján történő fejlesztése. Az általános emberi értékekhez való személyes viszony tisztázása, az ezek iránti pozitív attitűdök kialakítása növelheti azon eszközök hatékonyságát, melyek a folyamatok szabályozása, ellenőrzése, illetve a visszaélések szankcionálása oldaláról igyekeznek csökkenteni a normaszegések, etikátlan viselkedésmódok mozgásterét. Önmagában azonban nem elegendő segítség kialakítani a „jó”, a „helyes” viselkedés igényét az egyénben. Ahhoz, hogy a nemzetbiztonsági feladatkört ellátó személy integritása valóban kikezdhetlen legyen, fontos felismerni az egyéni és közösségi prevenció lehetőségeit, támogatni kell a korrupciós szándékú megkeresések időben történő felismerését, azok helyes kezelését is. Az ilyen képzés egyben szervezetfejlesztési eszköz is, mely segít továbblépni az intézményi-, illetve társadalmi szintű integritás felé.

Jelen alfejezet a személyes integritás megőrzését veszélyeztető helyzetek dramatizálásán, helyzetgyakorlatok formájában történő modellálásán alapuló képzési módszertan és tematika kidolgozását célozza meg, ismerteti a helyzetgyakorlatokon alapuló tanulási forma előnyeit.²⁷⁹

Ez a téma két oldalról is megközelíthető. Tartalmilag az integritás fejlesztéséről van

²⁷⁹ Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal. NFA KA 3/2013 kutatói ösztöndíj: HORVÁTH Ferenc. „Az integritás fejlesztése a közszolgálatban – A helyzetgyakorlatokra épülő kompetenciafejlesztés lehetőségei”. 2014

szó, formailag pedig a helyzetgyakorlatokra épülő képzési formák módszertanáról. Önmagában mindkét téma kiterjedt szakirodalommal rendelkezik, nehéz bármelyikhez is újdonsággal hozzájárulni. A két témahalmaz közös metszete azonban egyelőre nincs feltöltve, így hiánypótlónak tekinthető az a célkitűzés, hogy felnőttképzés keretein belül tegyünk kísérletet a kompetenciafejlesztésre egy erkölcsi szempontból ennyire telített témakörben.

Első lépésként tisztázom, hogy lehetséges-e, érdemes-e ezekkel a kérdésekkel foglalkozni andragógiai kontextusban, hiszen az erkölcsi fejlődésről általánosan elfogadott vélekedés szerint már gyermekkorban kialakul a morális karakter, amin később már nehéz érdemben változtatni.

Ezt követően részletesen ismertetem a témában összeállított képzési tematikát, összefoglalom az annak kipróbálásával kapcsolatban szerzett tapasztalatokat, illetve megvizsgálom a további, szélesebb körű felhasználás lehetőségeit, e képzési módszer lehetséges helyét az integritás témakörben jelenleg is folyó képzések rendszerében.

5.3.1. AZ ERKÖLCSISÉG FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI FELNŐTTKORBAN

Arisztotelész szerint az erkölcsi jellem már gyermekkorban, a szokások révén kialakul, később már csak korlátozottan fejleszhető.²⁸⁰ A modern pszichológia szemszögéből Ranschburg Jenő ugyanerre enged következtetni, a témáról szóló könyve²⁸¹ sokrétűen mutatja be, hogy a gyermekkorban milyen komplex tanulási folyamatok állnak az egyéni erkölcsiség kialakulása mögött. A morális fejlődés vizsgálatának klasszikusa, Lawrence Kohlberg kutatásai²⁸² is a kamaszkorig követték az erkölcsi fejlődés sorban kibontakozó szakaszait, nem tovább.

Ezen eredmények alapján feltételezhetnénk, hogy felnőttképzés során érdemben már nem fejleszhetjük a résztvevők moralitását. Mint azt az integritás fogalmának részletes kifejtésénél (4.2.1. alfejezet) is jeleztem, ahhoz, hogy sikeresnek könyvelhessünk el egy e témában tartott képzést, erre nincs is feltétlenül szükség. Az

²⁸⁰ ARISZTOTELÉSZ: *Nikomakhoszi Etika*. Fordította: SZABÓ Miklós. Budapest. Európa kiadó. 1997. 13. oldal

²⁸¹ RANSCHBURG Jenő: *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Budapest. Saxum Kiadó Kft. 2014

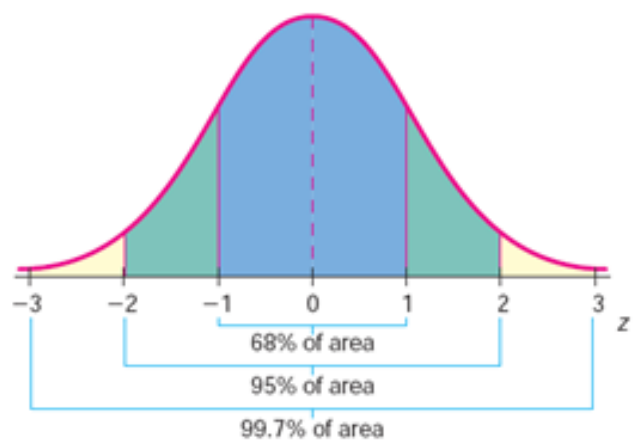
²⁸² KOHLBERG, Lawrence: *A morális karakter és a morális ideológia kialakulása*. In: KÓSA Éva, RITOÓKNÉ ÁDÁM Magda (Szerk.): *Fejlődéslélektan szöveggyűjtemény pedagógia és tanár szakos hallgatók számára*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 1995

integritást fenyegető, korrupciós veszélyt jelentő helyzetek logikájának megismerése ráébreszt arra, hogy bárki belesodródhat hasonló szituációba, a felnőtt populáció minden egyes tagját érheti hasonló kísértés és a reakció minősége nem kizárólag az erkölcsi fejlettségtől függ majd. Egy már meglévő, kialakult erkölcsi érettség ugyanis bizonyos érzelmileg telített helyzetekben csak megadott feltételek mellett képes megnyilvánulni. Először is például egyáltalán észlelni kell, hogy a viselkedés sért-e integritást vagy sem. Ehhez ismerni kell az elvárt viselkedést meghatározó szabályokat, elveket és be kell azonosítani, sőt – kevésbé egyértelmű helyzetekben – aktívan fel is kell tárni az adott helyzet sajátosságait, hogy helyesen ítélhessünk. Még ha az egyén menet közben észleli is az integritást veszélyeztető helyzetet, rendelkeznie kell olyan adekvát viselkedéskészlettel, mely adott helyzetben előhívható és jelentős érdeksérelem, illetve normasértés nélkül érvényesíthető. Mindezt adott esetben az integritás megsértésének irányába ható közösségi nyomás, vagy esetleg egy integritás elvei ellen ható autoritásfigura jelenléte mellett kell tudnia megvalósítani, amire lelkiileg fel kell készülnie.

E feltételek híján az egyén erkölcsi meggyőződésével ellentétes viselkedésbe sodródik bele, azaz tulajdonképpen ugyanúgy reagál, ahogy egy erkölcsileg fejletlen ember tenné. A különbség csak annyi, hogy a fejlett moralitású egyén utólag intenzív belső feszültséget él majd át, melyet mintegy belső büntetésként él meg, míg a fejletlen moralitású számára nem aktiválódik ilyen érzés. A fejlett moralitású egyén a bűn elkövetése után magában fogadkozik, hogy többé nem követ el hasonlót, a fejletlen moralitású viszont – lebukás és külső büntetés hiányában – még inkább kedvet kap az ismételt elkövetéshez. Az erkölcsi integritás sérülése esetén a fejlett moralitású, valószínűleg alapvetően pozitív énképpel rendelkező ember pszichés épsége, identitása is veszélybe kerül. Belső feszültség keletkezik az én-kép kognitív (önismeret) és érzelmi aspektusai (önértékelés), illetve a megvalósult cselekvés között. Mivel a megtörténteket visszavonni nem lehet, ezt a belső feszültséget vagy az én-kép módosításával lehet feloldani, vagy pedig az átélt élmények tudattalanba szorításával, elhárításával: beindul a morális önfelmentés, a magyarázatgyártás, mások hibáztatása.

A képzés célcsoportja az NBSZ munkatársaiból áll. Hogyan oszlik meg körükben az erkölcsi fejlettség? A centrális határeloszlás-tétel értelmében minden olyan személyes jellemző, amelyet több egymástól független tényező komplex

kölcsönhatásai alakítanak ki, statisztikai értelemben normális eloszlást mutat az összpopuláción belül.²⁸³ (lásd. 9. ábra)²⁸⁴



9. ábra

Nincs okunk feltételezni, hogy az erkölcsi szilárdság ne normális eloszlást mutatna, hiszen rendkívül összetett folyamat révén alakul ki. Kialakulásában szerepet játszhatnak nevelési, szocializációs hatások, egyéni például idegrendszeri adottságok²⁸⁵, tapasztalatok, életesemények, és még beláthatatlanul sok minden más. Ha elfogadjuk, hogy az erkölcsi fejlettség normális eloszlást ad ki, abból az következik, hogy a népesség nagy része átlagővezetben szóródó eredményeket mutat, míg az extrém alacsony és extrém magas övezetek felé haladva egyre kevesebb egyént találunk. Tehát a felnőttképzésen megjelenő munkatársak nagy valószínűséggel normál övezetbe eső egyének lesznek, nem szorulnak további nevelésre. Csak abban kell nekik segítséget nyújtani, hogy – a kikerülhetetlen szituatív hatások mellett is – érvényesülhessen viselkedésükben, döntéseikben az erkölcsi fejlettségük.

A pedagógiai munka nevelési aspektusa korunkban sajnos háttérbe szorul, az andragógiában pedig még inkább perifériális kérdés az oktatási feladatok mellett. A nevelés nem az csak agyhoz szól, hanem a szívhez is, így sokkal mélyebben involválja a személyiséget. A rendelkezésre álló szűkös időkeretek között, tárgyi-, infrastrukturális feltételek mellett a nevelési feladatokra kevesebb lehetőség adódik,

²⁸³ Pléh Csaba: *Statisztikai módszerek és mérés*. In: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. III. függelék. 573-583. oldal

²⁸⁴ Forrás: <http://book.transtutors.com/qimage/image092620141528.png>, letöltés dátuma: 2017.08.19.

²⁸⁵ Lásd: MIRNICS Zsuzsanna: *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Bölcsész Konzorcium. 2006. 31-81. oldal

amit tovább nehezít az értékrendszerben előállt labilitás, a rendszerváltást követő társadalmi szintű útkeresés.²⁸⁶ Itt nem lehet gyorsan, nagyipari módszerekkel sikert elérni, csak kis csoportokban, hosszú idő alatt, sokszor fájdalmas önismereti munka révén. De – bizonyos keretek között – erre felnőttkorban is lehetőség nyílik, hisz az érzelmi intelligencia, az önismeret, a pszichológiai műveltség és tudatosság fejleszthető. Fel kell azonban ismerni, hogy ezekben a morális kérdésekben még fél sikernek sem számít az, ha előadás és a szakirodalom feldolgozása alapján elérjük, hogy a tanuló megszerzi az elméleti tudást és abból sikeresen felel, illetve tesztet ír. Ahhoz, hogy valódi attitűdváltozást érzünk el, a témával kapcsolatos érzelmi viszonyulás kialakulásához is teret kell engedni, illetve a viselkedéses megnyilvánulásokat előhívó gyakorlati élethelyzetekkel is szembesíteni kell.

A képzési módszertan tehát – 4. hipotézisem szerint – szervesen kell, hogy kapcsolódjon a képzés tárgyához, az elsajátítandó „tananyag” jellegéhez. Az integritással – mivel itt az egész személyiséget, sőt a teljes közösséget érintő jelenségvilágról van szó – csakis átfogó kompetenciafejlesztés keretei között érdemes foglalkozni, amire a helyzetgyakorlatokra épülő gyakorlati képzés a legalkalmasabb.

5.3.2.A HELYZETGYAKORLATOKRA ÉPÜLŐ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS

Az integritással foglalkozó képzések során fontos kialakítani a személyes integritás megőrzésének ügye iránti pozitív attitűdöt, az ilyen irányú elköteleződést, illetve elsajátítani ennek valós helyzetekben használható eszközeit, ezért olyan képzési módszer kialakítására volt szükség, ami a teljes személyiséget involválja a tanulási folyamatba. A kidolgozott tematika alapvető célkitűzése, hogy helyzetgyakorlatok formájában szisztematikusan feldolgozza a „Zöld Könyv” kiemelt gyakorlati kérdésköreit (lásd 13. melléklet), hogy azok ne csak szavak maradjanak.

Ezek a konkrét témakörök megragadhatóbbá teszik az elvont integritás fogalmat. Láthattuk azonban, hogy nem elég csupán bemagolni e pontokat és egy vizsgán felmondani őket, meg is kell tapasztalni a jelentésüket, értelmüket ahhoz, hogy a gyakorlati életben is érvényesülhessenek a viselkedésünkben.

²⁸⁶ Lásd: HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek – Erkölcstről, etikáról, az értékekről és az ember-ről*. Budapest. Underground Kiadó. 2011. 138. töredék

Módszer

Az Integritás Tudásközpont korábban idézett tréningjei jelentős eredményeket értek el az integritás fogalmának és szemléletének széles körű megismertetésében, a jelen tematika azonban tovább lép az egyént érintő megoldási lehetőségek irányába. Tréningjeink során, miután általánosságban már eljutottunk az integritás fogalmának és az erkölcsi dilemmák működésének megértéséig, életszerű munkahelyi szituációkat jelenítünk meg helyzetgyakorlatok formájában, melyeket aztán a résztvevők és a megfigyelők bevonásával utólag elemzünk, feldolgozunk. A képzésben résztvevők személyesen kipróbálhatják, hogy bizonyos integritást fenyegető helyzetekben mit lehet megtenni, és mit nem, milyen viselkedés milyen eredményre vezet.

Míg a fogalomtisztázás szintjén az úgynevezett első- és második szintű tréninggyakorlatokat célszerű használni, itt már harmadik szintű gyakorlatokról van szó.²⁸⁷ Az első szintű gyakorlatok általában meglepő, váratlan fordulatot hozó, „becsapós”, „ahá élményt” jelentő helyzetek, melyek megnevettetnek vagy megdöbbenetnek, mindenesetre felkeltik az érdeklődést, kinyitják a szívet a további tapasztalatok befogadására. A második szintű gyakorlatok általános feladathelyzetek, esettanulmányok segítségével már alkalmazás szintjén engedik a tananyagot megnyilvánulni, míg a harmadik szint az első kettőre épül, és már a gyakorlati helyzetben való alkalmazásra irányul.

A lehetséges élethelyzetek dramatizálása közvetlen tanulási folyamatot támogat, segít felismerni az „integritást” veszélyeztető szituációkat (érzékenyítés) és konkrét kommunikációs fogásokat, viselkedéses eszközöket ad a résztvevők kezébe, melyek segítségével képessé válhatnak azok minden szempontból korrekt kezelésére. Ez a tanulási forma jelentős kompetenciafejlesztő erővel bír, hisz a teljes személyiség konkrét, gyakorlati megnyilvánulásai kerülnek felszínre általa, így igen erőteljes a tanulási folyamatba való személyes bevonódás. Az agykéreg racionális elemző szemléletén túl lehetségessé válik, hogy a résztvevő átérezze, milyen nehéz felismerni és kezelni egy-egy ilyen kínos szituációt, így érzelmileg is alakul. Az idegrendszer mélyebb rétegeinek involválódása révén tartósabb tanulási hatás várható, mint az elméleti képzések esetén.

²⁸⁷ A Human Score Consulting Kft. trénerképző tananyaga alapján.

A tematika alkalmazható egy- vagy kétnapos formában is, így kívánság szerint a korábbi integritás tréningre ráépülhet, vagy attól akár függetlenül is működhet (14. melléklet).

- Egynaposként ráépülhet a korábbi szemléletformáló tréningre, tehát bizonyos idő elteltével – rövid bevezetést követően – közösen felelevenítjük az integritással kapcsolatban ott szerzett tudást és továbblépünk a gyakorlati megnyilvánulások tanulmányozása felé (konkrét, integritást veszélyeztető helyzetek dramatizált átélése révén segíti azok észlelését, illetve e helyzetek kezelésének kommunikációs lehetőségeit engedi gyakorolni).
- Kétnapos formában önállóan is működik, a témában teljesen járatlanoknak pozicionálva: Az első nap során, gyakorlatokon, csoportmunkán keresztül fogalomtisztázás, érzékenyítés, szemléletformálás (természetesen kevésbé részletesen, mint amikor két teljes nap áll rendelkezésre e blokkhoz), majd a második napon jönnek a gyakorlati aspektusok, a fentieknek megfelelően.

Résztevők

Napi munkánk során – a belső biztonságért felelős szakterület munkatársaival együttműködve – jelen dolgozat lezárásáig hozzávetőlegesen 25 csoportot vittünk végig az NBSZ továbbképzési rendszerének keretein belül, jellemzően nyolc-tíz fős csoportokban, a biztonsgáttudatos magaratás fejlesztése érdekében.

Ezen túl, 2016. október 11-12-én módszertani felkészítést tartottunk az NVSZ folyamatban lévő projektének²⁸⁸ keretein belül a formálódó tréneri csoportnak, melynek feladata az integritást fejlesztő, szemléletformáló tréningek megtartása lesz a védett állományuk körében. A csoport tagjai előzetesen még nem vettek részt az integritás témájával foglalkozó képzésen, így a fogalomkör mély megértése mellett a hagyományos bűnügyi felderítő szemlélethez képest szükséges paradigmaváltás súlyának átélése és feldolgozása is célja volt a képzésnek. Bűnügyi szempontból a „sikeres” megbízhatósági vizsgálat ugyanis azt jelenti, hogy a védett állomány ellenőrzésbe bevont tagja az ügyészi kontroll mellett kialakított „csapdahelyzetben” elköveti a jogsértést, amivel kapcsolatban a vádemeléshez szükséges bizonyítékot sikerül rögzíteni. Integritás szempontból ugyanakkor a „sikeres” megbízhatósági vizsgálat az, ha az ellenőrzés alá vont végrehajtó állomány mindent jogszerűen hajt

²⁸⁸ KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16 azonosító jelű, "Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében" projekt.

vége és nem jelenik meg bűncselekménynek minősülő magatartás a közszolgálatában eljáró dolgozók részéről. Ez a sikerkritérium az NVSZ esetében a hagyományos értelemben vett szervezeti teljesítménymutatók, a „statisztika” romlásához vezet, hiszen kevesebb a sikeres felderítés. Az új szakmai keret tehát teljes szemléletváltást feltételez, a prevenció fokozott érvényesítését teszi szükségessé a felderítő munka mellett.

A helyzetgyakorlatok kialakítása, lebonyolítása

Ahhoz, hogy a helyzetgyakorlatok tapasztalatai a képzést követően, valós életkörülmények között felhasználhatóak legyenek, fontos hogy a képzési céllal dramatizált szituációk maguk is életszerűek legyenek. A munka első fázisában – hasonlóan a mentori rendszerben fontos szerepet játszó, munkahelyi betanítást segítő munkaköri szituációk kialakítása során alkalmazott módszerhez – adatokat kellett gyűjteni olyan munkatársaktól, akiknek a munkaköre korrupciós fenyegetettségnek lehet kitéve.

Az ÁROP 2.2.17. Közszolgálati Életpálya részeként futó MAR projekt keretein belül 2013. év folyamán felmérésre kerültek a közszféra különböző szervezeteinek munkakörei. Ebben a munkában több más kollégámmal együtt vettem részt. A standard módszertannal, strukturált kérdőíven alapuló munkakör elemzési interjúk során felvett adatok révén képet kaptunk a különböző közszolgálati szervezetek munkaköri tagozódásairól. A részletes kérdőívek kitértek az egyes munkakörök besorolási adataira, betöltésükhöz szükséges végzettségekre, kompetenciákra, más munkakörökkel való kapcsolódásokra, külső és belső ügyfelekkel való kapcsolatokra, a munkafeladatokra, terhelő tényezőkre, felelősségi körökre, hatáskörökre, jogkörökre. A szervezet munkafolyamatainak effajta átvilágítása révén plasztikussá vált, milyen munkakörökre lettek felosztva a szervezeti eljárások, mely munkakörök játszanak kulcsszerepet egy-egy folyamatban, hol összpontosul olyan hatáskör, illetve jogkör, ami már korrupciós fenyegetettséget keletkeztethet. A projekt kapcsán keletkezett tekintélyes mennyiségű dokumentáció elemzése révén feltárhatóvá váltak azok a munkaköri jellemzők, melyek növelik a korrupciós kísérletek valószínűségét, illetve körvonalazódtak azok a konkrét munkafeladatok is, melyek során ilyen helyzet kialakulhat. Ezek feltárásában segített az, hogy a kérdőívben külön témakörként szerepelt a „Munkakör korrupció általi veszélyeztetettsége”, melynek kérdésköreit a 15. melléklet részletezi. Ezeknek a

korruptió szempontjából szenzitív helyzeteknek az előfordulási gyakorisága szerint (nem, esetenként, rendszeresen) kapott pontszám mutatja az adott munkakör korruptiós veszélyeztetettségét. A munkakörelemzések terén szerzett személyes tapasztalataim alapján elmondható, hogy még ez a differenciált rendszer sem képes teljes árnyaltsággal feltárni a valós korruptiós kitétséget, hiszen elég egyetlen szempont vonatkozásában kiemelt pozíciót betölteni (például olyan horderejű minősített információt birtokolni), máris előállhat egy kiemelt korruptiós veszélyeztetettség, amit a matematikailag lineárisan összegzett végső pontszámok már nem tükröznek híven. Az első fázisban tehát a vizsgálatba bevont munkakörök elemzésének összefoglaló dokumentumait vizsgáltam, a korruptiós veszélyt jelentő munkaköri feladatelemeket kiemeltem.

A második fázisban olyan helyzetgyakorlatokat állítottam össze (példákat lásd 16. mellékletben), melyek az integritást fenyegető helyzeteket modelleznek. Jelen dolgozatban olyan munkakörök élethelyzeteit választottam ki a helyzetgyakorlatok alapjául illusztrációként, melyek nem szervezet-specifikusak, így a közszolgálat bármely területén előfordulhatnak. A későbbiekben ennek a mintának megfelelően bármely munkakörrel lehet majd előzetesen összegyűjtött kritikus élethelyzeteket dramatizálni, a résztvevők körétől függően. Mindenki a saját munkakörének megfelelő szituációkon gyakorolhat a legeredményesebben, ez esetben viszont a tapasztalatok szerint az elhárítások, kifogáskeresések is erősödhetnek, hisz egy esetlegesen nem optimális megoldás esetén a saját szakmai identitás kerül veszélybe. Módszertani szempontból ezért fontos, hogy a helyzetgyakorlatban résztvevő munkatárs maga elemezhesse először saját viselkedési megnyilvánulásait, megoldásait, lehetősége nyíljon az önreflexióra, hisz éppen ennek kialakítása az egyik legfőbb cél. A feladathelyzettel járó, vagy a nem optimális megoldásból (kudarcból) fakadó lelki terhelés szakszerű feloldása a tréner felelőssége. Nem a résztvevők vannak a feladatokért, hanem a feladatok a résztvevőkért, ezért nem lehet az időspórolás és gyors haladás érdekében idő előtt áttérni a következő helyzetre, ha még van kezeletlen feszültség az előző helyzettel kapcsolatban. Az esetelemzések minden résztvevő, így empátiás kapcsán keresztül a megfigyelők számára is tanulságosak.

A helyzetgyakorlatok szereplőjain röviden leírom a résztvevők számára szükséges alapinformációkat, a saját szerep előtörténetét, azokat a tudáselemeket, melyeket a

feladat megoldásához ismerni szükséges, illetve a megfogalmazásokkal megteremttem az érzelmi előhangoltságot is. A feladatok során megjelenített, integritást veszélyeztető fenyegetések lehetnek szervezeten kívülről jelentkező „megkísértések”, vagy belülről érkező, normasértés irányába terelő hatások, melyek a Kormánytisztviselői hivatásetikai kódexben tételesen felsorolt témakörökhöz kapcsolódnak. Ezek a legvegyisztább megvesztegetési kísérlettől a hatalmi pozícióból történő belső, vezetői nyomásgyakorláson, illetve a kompromittálás-zsarolás logikai sémán át egészen a kifinomultabb befolyásolásokig, megtévesztésig terjedő skálán mozognak. A résztvevők munkaköri feladataiból fakadóan bizonyos integritást veszélyeztető helyzetek elméletileg előfordulhatnak a saját életükben is. A képzésnek hangsúlyozottan nem célja elemezni, minősíteni a fennálló szervezeti gyakorlatot, az elemzés tárgya az „itt és most”, azaz mindig csak a konkrét, épp lejátszott helyzetet elemezzük, amely elméletileg megtörténhet, nem pedig a valós élet régebben megtörtént eseteit.

A képzések során jellemző panasz a résztvevők részéről, hogy a szereplapban foglalt előzetes körülmények kialakulása már menthetetlen helyzetet eredményezett, de be szokták látni, hogy valóban bármelyik helyzet kialakulhat bizonyos körülmények (mulasztások, tévedések, tudatos ráhatás satöbbi) fennállása esetén. Érdemes ezzel kapcsolatban megbeszélni, hogy az egyik fő tanulság éppen az, hogy felhívjuk a figyelmet az ártatlannak látszó korai megtévedések halmozódásának lehetőségére, a súlyos következmények kialakulásának veszélyére.

Az integritássértésekbe való bevonás során az ellenérdekelt csoportok tulajdonképpen a beszerzés logikáját használva igyekeznek eltéríteni a munkatársat a „rendeltetés-szerű” munkahelyi működéstől, ezáltal jogosulatlanul hozzáférve információkhoz, illetve befolyásolva a pártatlan, objektív működést. Mivel valakit beszervezni jelentős energia-ráfordítást, befektetést igényel, először jellemzően adatokat szereznek a munkatársakról, hogy kinek lehet olyan tudása, ismerete, ami „piaci értéket” képvisel. Nem szerencsés tehát a nemzetbiztonsági pályán lévők részéről hovatarozásuk, munkakörük nyílt kommunikálása, amit kommunikációs fogásokkal el is lehet kerülni, melyeket a tréning során át is veszünk. Ha már kiderült, hogy a munkatárs „értékes” lehet, a beszerző részéről alapvető, hogy olyan gyenge pontot próbál találni, ami befolyásolás alapjául szolgálhat. Ezért fontos szempont a nemzetbiztonsági pályakörben dolgozó munkatársaink

kifogástalan életvitele, biztonságtudatos magatartása, az anyagi függetlenség lehetőségeivel összhangban álló életvitel révén történő fenntartása, a reális vállalások, stabil önértékelés, a baráti kör megválogatása, a biztonsági helyzet szempontjából releváns tényezőkkel kapcsolatos bejelentési kötelezettségek teljesítése a zsarolhatóság elkerülése érdekében. A megírt helyzetek közös elemzése attitűdformáló erővel mutat rá, hogy miért kell szigorúan betartani a folyamatba épített és a rendkívüli ellenőrzéseket, összeférhetlenségi szabályokat, munkakörök közötti rotációt, szétosztott felelőségeket és jogosultságokat és, hogy a szabályokat betartva fokozott óvatossággal kell kezelni bármilyen rendkívüli megkeresést.

Az ilyen megkeresésekkel, élethelyzetekkel kapcsolatban cél kialakítani a képzésen résztvevőkben egyfajta egészséges gyanakvást, tudatosítani, hogy érdemes adott esetben a belső biztonságért felelős szervezeti elem szakembereinek a segítségét is igénybe venni, hiszen ők szakszerűen, széles eszköztárra támaszkodva tudják felmérni a biztonsági kockázatokat, megelőzve a későbbi kellemetlenségeket. Az időben történő bejelentés révén még korai, komolyabb következmények nélkül kezelhető stádiumban megoldható a helyzetek többsége, megelőzhető a markánsabb problémák kialakulása, ezért a védett állománnyal való bizalmi kapcsolat, az emberi és szakmai hitelesség kulcsfontosságú. Az ilyen jellegű bizalom kiépítése szempontjából gyümölcsöző, ha a belső biztonsági szakterület tanácsadó, szolgáltató szerepköre erősödik, azaz a „bajba jutott”, a „bejelentést tevő” és a „munkáltató” méltóságát, illetve érdekeit egyaránt szem előtt tartó megoldások iránti elkötelezettség tapasztalható ezekben a nehéz élethelyzetekben, miközben büntető, megtorló intézkedésekre csak együtt nem működés esetén kerül sor, tehát a TFT stratégia érvényesül. A képzés így a szervezeten belüli együttműködést erősíti.

A képzés fontos célkitűzése, hogy a résztvevők megtapasztalhassák, egy súlyos helyzetből hogyan, milyen alapelvek mentén lehet úgy kikapaszkodni, hogy az integritás elvei a lehető legkevésbé sérüljenek. Az elsődleges szempont a biztonságtudatosság, az integritást veszélyeztető helyzetek mielőbbi észlelése, a következő kihívás pedig a normasértésben való együtt nem működés kommunikálásának módja.

A helyzetgyakorlatok megoldása legtöbbször nem egyszerű, hisz nem mindegyikben a klasszikus megvesztegetéses „pénzt kínálok – elfogadok” alapséma működik. Mivel ez a keresőkép, sokan észre sem veszik, ahogy befolyás alá kerülnek (például

lekötelezés, csere-egyensúly elve alapján). Sokszor tehát nehéz felismerni a problémát, az átélt helyzetek menet közben nem bántják a résztvevők érzékenységét, így ilyenkor a veszély időben való észlelése jelent igazi kihívást. A nyilvánvaló, könnyen észlelhető problémás helyzetekben ezzel szemben az együtt nem működés kommunikálásának módja a kérdés, azt kell elsajátítani, hogyan lehet „nemet mondani”. Szerencsés esetben a kérés elutasítása udvarias formában, de határozottan történik, alkalmazva az asszertív kommunikáció²⁸⁹ szabályait. Egy jogosulatlan adatkérés megvalósító segítségkérés esetén például (lásd 16. melléklet, 8. helyzet) hiába szolgálna látszólag jó ügyet az akció, az egyértelműen jogi normát sértene. Ilyen esetben kifogáskeresés helyett nyíltan kell kommunikálni a szabályok iránti elkötelezettséget, az állampolgárok adatkezeléssel kapcsolatos jogait és fel lehet kínálni legális megoldási javaslatokat a másik fél által felvetett problémára.

Növeli a feladatok komplexitását, életszerűségét, hogy helyes, elvárásoknak megfelelő megoldásuk nem csak „nemes elhatározáson” múlik, hisz néhol kényszerválasztásokról van szó. Egy-egy ilyen szituációban tulajdonképpen egyaránt fontos értékek kerülnek összeütközésbe, ezért olyan nehéz az integritás szempontjából helyesen dönteni. A résztvevők megtapasztalják, hogy az integritássértéshez nem feltétlenül kell erkölcsileg fejletlennek, rossz szándékúnak lenni, sőt, adott esetben éppen a jó szándék, jóhiszeműség és az érzelmi kiszolgáltatottság együttes jelenléte teszi lehetővé a befolyásolhatóságot. Az előző bekezdésben hivatkozott nem hivatalos adatkérési szituációban például a kötődési igény, a fontosság és kompetencia bizonyításának lehetősége, vagy épp a segítőkészség értéke háttérbe kell, hogy szoruljon a hivatali szabályokkal szemben. A pontos helyzetértelmezés érdekében fontos minél gyorsabban tudatosítani ezeket az értékütközéseket. Az értékek, illetve a szándékok és következmények felismerésének lehetősége ugyanakkor korlátozott, különösen akkor, ha hagyományosan „jó”-nak címkézett cselekedet (vezet rosszra, vagy épp fordítva, „rossz” dolgot kell elkövetni ahhoz, hogy egy másik fontos érték juthasson érvényre.²⁹⁰

²⁸⁹ Lásd: HADFIELD, S., HASSON, G.: *Asszertivitás*. Budapest. Scolar Kft. 2012

²⁹⁰ Lásd: *The Generalized Structure of Moral or Ethical Dilemmas*. Forrás: <http://www.friesian.com/dilemma.htm>, letöltés dátuma: 2015. 07. 13.

Mindezt komplikálja, hogy az integritás szempontjából aggályos egyes helyzetekkel szembeni társadalmi tolerancia szintje a szocializáció során a fiatal generációkba is beleivódik. Az értékátvétel során nem a hangoztatott frázisok, hanem a gyakorlatban megfigyelt minták, nyereségek és veszteségek nyomnak többet a latban, ugyanis ezek több érzékszervi modalitáson keresztül az idegrendszer mélyebb rétegeit is elérik. Amit életünk során mindig is tapasztaltunk, azt természetesnek vesszük, nem is gondolkodunk azon, hogy helyes-e vagy sem. Példa erre a 16. melléklet 9. helyzete, amely egy látszólag ártatlan ügy, ám amennyiben az orvos nem szakmai indokok alapján, hanem az empátia értéke mentén, szociális alapon (és emberileg nézve védhetően) dönt, akkor félhavi bruttó fizetésnek és járulékainak megfelelő közpénz lesz az ára az orvosi szerepkör „nem rendeltetés-szerű” működésének. Ráadásul, ha az orvos részéről ez általánossá válik, és elterjed a híre, hogy könnyen kiirathatja magát nála bárki, az hosszabb távon már jelentős károkat okozhat, a becsületesen munkában maradó kollégák aránytalan plusz terhelésén túl is. Ez a feldolgozott eset lehetőséget nyújt a képzésen résztvevőkkel megvitatni egyéb „bocsánatos bűnöket” is, melyeket mindenki elkövet, hiszen az ide vágó normák viszonylag megengedőek. Ugyancsak ide tartozik a közös javak magáncélra való felhasználásának kérdése, így például fokozza az érzékenységet az „otthoni anyagok hivatalban történő fénymásolása” és hasonló esetek megbeszélése is.

Minden szituáció egyedi elemzést, sok szempontú, több nézőpontú mérlegelést igényel. Ezek során veszélyes másoktól átvett sémák mentén gondolkodni. A viselkedésünket szabályozó normákat kritikusan szemlélni külön energia befektetést igényel. Ebben segít, ehhez biztosít fórumot a tréning. Azért is fontos a kritikai készség, mert a hivatalos, formális normák és a munkahelyi informális normák olykor ellentmondásban állhatnak egymással. Ütközhetnek a deklarált, elméleti és a valós, gyakorlati elvek. Ilyen esetben belső konfliktus, lojalitási dilemma alakul ki a munkavállalóban. Melyik fontosabb: a tagsági csoport reálisan fennálló, érzékelhető normái, vagy az elvont, társadalmi parancs, melyet adott esetben kevesen követnek? A 16. melléklet 4. és 6. helyzeteiben arra láthatunk példát, amikor szervezeten belülről, vezető irányából érkezik olyan kérés, parancs, utasítás, mely szemben áll az elfogadott erkölcsi, esetleg jogi normákkal. Ilyen helyzetben mit tegyen, hogyan kommunikáljon a beosztott, aki a hierarchiában alapértelmezetten a vezetőnek való engedelmisségre van előhangolva? Ha a kettő ellentmondásba kerül egymással, a

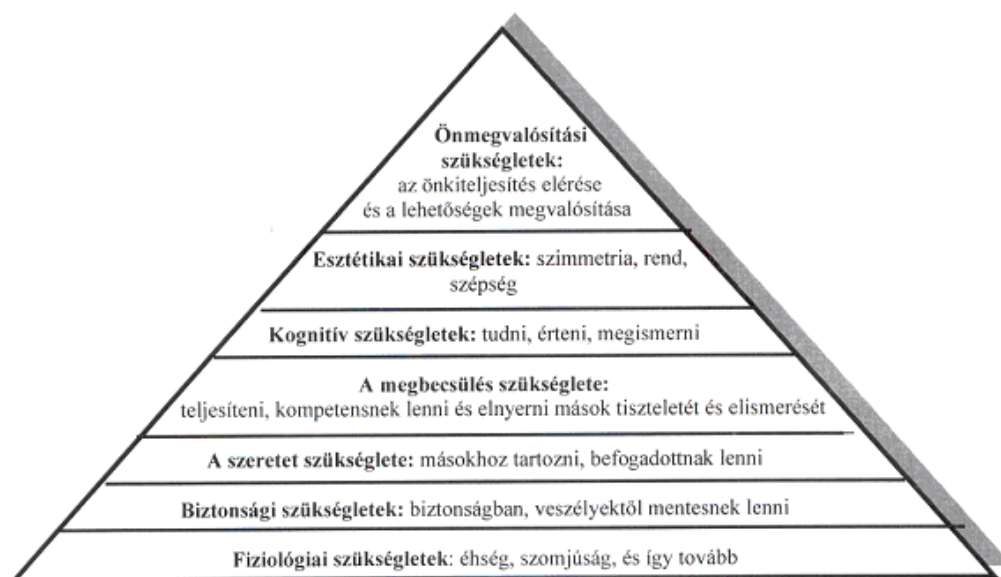
vele szemben álló konkrét vezető felé legyen hűséges, vagy a demokratikus társadalom jogi normáiban foglalt alapelvek elvont eszméje iránt?

A vezetők kiemelt felelősséggel bírnak a szervezeti integritás vonatkozásában, de ők maguk is tévedhetnek, tudhatnak rosszul szabályokat, elkerülhetik a figyelmüket bizonyos biztonsági kockázatok, integritási alapelvek. A képzés során a résztvevők gyakorolhatják, hogyan lehet kommunikációs helyzetben a kellő tisztelet megtartásával felhívni a vezető figyelmét e problémákra, illetve hogy a jogszabályi keretek milyen lépések megtételét teszik lehetővé és szükségessé számukra, ha a vezető ennek ellenére továbbra is fenntartja integritást sértő álláspontját. Tudatosul a felelősség, hogy a végrehajtó állomány a legvégső szűrő a jogszabályok érvényesítése során. E kényes kérdések őszinte megbeszélése tapasztalataink szerint fokozza a szervezet eljárásrendjei iránti bizalmat, valamint az állomány számára is biztonságot adó demokratikus működésrend iránti pozitív attitűdöt.

A tréning során tudatosítani kell a deklarált és a valóságban megnyilvánuló értékek ellentmondásainak okait. Szóban mindenki fontosnak tartja a korrupció megelőzését, a való életben mégis sokan elnézőek hasonló jelenségekkel szemben, illetve valamilyen formában részt vesznek benne.²⁹¹ Fontos tisztázni – és ehhez a korábban ismertetett közlegelő tréningfeladat komoly segítséget képes nyújtani, – hogy az integritás megőrzése érték, nem pedig „vesztes” pozíció, hisz magasabb szintű értékeket képvisel, a méltóság és a becsület értékesebb, mint a mások kárára gyűjtött anyagi haszon. Nem annak kell rosszul éreznie magát, aki becsületesen jár el, és ha integritássértést észlel, erről jelentést tesz, hanem annak, aki önnön érdekét hajtva integritást sért. Az elemzések során a csoportokkal többször eljutottunk odáig, hogy korrupció esetén tipikusan anyagi érdekekkel vagy biztonsági igénnyel (például álláshely, család féltése) kerül szembe magasabb szintű érték (becsület, moralitás, önbecsülés), azaz a közismert Maslow-féle motivációs piramis (lásd. 10. ábra)²⁹² alja és teteje kerül egymással konfliktusba. Az elmélet szerint a hierarchia magasabb szintjein álló egyéni igények, értékek addig nem érvényesülhetnek, amíg az alsóbb szinteken álló szükségletek ki nem elégültek.

²⁹¹ Régóta eredménytelen például a hálapénz, illetve a protekció elleni küzdelem az egészségügyben.

²⁹² Az ábra forrása: <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/>, letöltés dátuma: 2015. 07. 11.



10. ábra

De bizonyos esetekben a maslowi hierarchiában némileg magasabb szintű érték is állhat az integritás sértés háttérében (például szeretet, kötődés, tisztelet, elismerés igénye az integritást veszélyeztető személy, illetve csoport irányában, ami módosítja a helyzet percepcióját, csökkenti az „nemet” mondás, a korrupcióból való kimaradás szubjektív lehetőségét). Állhat kognitív kihívás, megismerési vágy, izgalomkeresés is a normaszegés háttérében („hogyan működik ez?”, „meg tudom-e csinálni büntetlenül?”). Elméletileg csak a legmagasabb szintű, a Képzelőerő etikájához, az új-émlőség működéséhez köthető motivációk (esztétikai és önmegvalósítási szükségletek) nem jelenthetnek korrupciós készletet. A képzés során tudatosítható, hogy a korrupció, még ha büntetlen is marad, és hozzá is járul bizonyos alapszükségletek rövid távú kielégítéséhez, óhatatlanul más fontos értékek feláldozását jelenti, rombolja a személyiséget, a belső harmóniát (nyugodt lelkiismeret, félelemmentesség, rend és szépség iránti igény). Persze meg kell különböztetni a „plüssfotel etikát” azoktól a helyzetektől, mikor életről- halálról van szó.²⁹³ Ha máskülönben egzisztenciális alapérdek sérülne, más megítélés alá eshet az erkölcsi normáktól való eltérés.

A helyzetgyakorlatokban dramatizált esetek fontos tanulsága, hogy a korrupció nem epizodikus esemény, hanem folyamat. Nem tőlünk függetlenül létezik, hisz mi is

²⁹³ Lásd: HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek — Erkölcseről, etikáról, az értékekről és az ember-ről*. Budapest. Underground Kiadó. 2011. 8. töredék

részesei vagyunk annak a rendszernek, amelyben megnyilvánul, saját hozzáállásunk és viselkedésünk is befolyásolja az egész közösség mint rendszer működését. Azaz a Peter Senge által a rendszergondolkodásról írt „Ötödik alapelv” című könyvben²⁹⁴ ismertetett tanulási problémák mindegyike beazonosítható az integritás kérdéséhez való általános hozzáállásunkban. Ezek egyike a „főtt rák esete” elnevezésű tanulási probléma, aminek lényege a következő:

Egy edényt színültig megtöltünk hideg vízzel, így a benne úszkáló rák könnyűszerrel kimászhatna belőle. Alágyújtunk, a víz lassan melegszik, a rák pedig mindig csak olyan kis változást észlel a körülményekben, hogy nem fog gyanút. Végül, mikor kimászna, már késő, mire észleli, hogy a helyzet veszélyes, a mozgásért felelős idegpályái már lebénelnek a forróságtól.

Az integritást sértő szituációink esettanulmányai rádöbbennek, hogy itt is hasonló a helyzet: A személy észleli maga körül a kisebb integritássértéseket, bevonási kísérleteket, de vagy nem meri jelenteni azokat, vagy nem tudja, ezt mi módon tehetné meg. Elhárítja a büntudatot, meggyőzi magát, hogy csak ártatlan apróságokról van szó, és megfogadja, hogy ő nem vesz részt azokban. Ha azonban be akar illeszkedni, engednie kell ebben-abbban, hisz a környezetében lévők kis szívességeket kérnek tőle, hogy bevonják. Az udvariasság, konfliktuskerülés, nem-et mondás hiánya, a helyzet logikai struktúrájának felismerésének hiányosságai révén kis lépésekkel egyre mélyebbre halad a folyamatban, belesodródik, aztán pedig már túl késő kiszállni. A kihátrálás ugyanis már alapérdekeket veszélyeztetne. A menet közben torzult kockázatpercepció, az én-védő mechanizmusok beindulása késlelteti az időben való felismerést, később pedig már nem lehet büntetlenül kiszállni, hiszen a már elkövetett saját normasértésekért felelősséget kellene vállalni a hatóságok előtt. Ekkor kerül tudatos szintre a belső konfliktus. És ekkor már késő. Vagy vállalja az ember a hátrányos egzisztenciális következményeket, vagy feladja értékrendszere integritását. Dönteni kell: a méltóság, a becsület fontosabb (elvont, metafizikai szint), vagy a konkrét életszínvonal, jó hír (empirikus, materiális szint). Magas stressz szint mellett, „in situ” helyzetben az evolúciós parancsok, a fizikai léthez kötő „gyökerek” kerülnek előtérbe. Utólag, a bírói gyakorlatban, íróasztal mögött, normál pulzusnál az elvont szint jelenik meg az ítéletben.

²⁹⁴ SENGE, Peter M.: *Az ötödik alapelv*. Budapest. HVG Rt. 1998

A belesodródás fent vázolt folyamata miatt jelentős feszültség keletkezik (bűntudat, lelkiismeret), ezért mentálhigiénés szempontból is fontos, hogy ezeket feldolgozzuk, ne pedig elfojtsuk, de ezt az utat, az őszinte problémafeltárást sajnos nehezíti a büntetéstől való félelem, melyet többek között a jó szándékkal újukra indított „anti-korrupciós” kampányok, elszámoltatások keltenek. A tréning során a résztvevők olykor kellemetlen élményekről számolnak be. Esetenként ők maguk is észleltek már problémákat, melyre érthető módon elhárításokkal reagáltak, és a tréning felszínre hozta a biztonságos mélységekbe elfojtott érzéseket. Márpedig, ha felszínre kerülnek, kezelni kell azokat. Hosszabb távon is támogatni kell tehát a szervezetten belül annak a lehetőségét, hogy megértsük, miért úgy működik a világ, ahogy és mit lehet közösen tenni annak érdekében, hogy a pozitív tendenciák kerüljenek előtérbe.

A képzés nem zárulhat le a nap végén. Azt követően is rendelkezésre kell állni, hogy bizalommal fordulhassanak a résztvevők a trénerhez. Az integritás menedzsment rendszerek kiépítése, az integritás felelősök kijelölése, a képzések általánosan elérhetővé válása szervezetfejlesztő erejű lehet.

A „Zöld Könyv” egy speciális kérdésköre a leszerelés utáni elhelyezkedés, a nemzetbiztonsági szolgálatoknál megszerzett tudás későbbi „áruba bocsátásának” kérdése, melyet a 16. melléklet 3. helyzete illusztrál egy általános munkaköri példával. A helyzet azért is kényes, mert a speciális nemzetbiztonsági munkakörökben megszerzett tudás sok esetben annyira egyedi, hogy az csak a munkaerőpiac egy nagyon szűk szeletén belül számít értékesnek és keresettnek. Máshoz viszont adott esetben nem ért a pályaelhagyó, így megélhetési kényszerhelyzetben kell élete végéig elkötelezettnek maradnia az integritásnak megfelelő megoldások iránt, egy olyan közegben, ahol sokan – önérdektől vezérelve – szívesen fizetnének az általa birtokolt tudásért. Ez a probléma rávilágít arra, hogy a munkáltatónak kötelessége és érdeke is egyben tudatos életpálya tervezés és korrekt eljárásrendek, illetve versenyképes javadalmazás révén az egész karrier ívre nézve gondoskodni munkavállalóiról, miközben a munkavállaló hűsége, elkötelezettsége, hivatástudata komoly biztonsági vonatkozásokkal is bír.

A kialakított képzési módszertan hatékonyságának vizsgálatához további kutatások szükségesek, a jelen kutatás során csak a módszertan kialakításáig és teszteléséig jutottam el. Az előzetes tapasztalatok alapján a lejátszott helyzetgyakorlatok

tanulságai érzelmileg is erősen involválják a résztvevőket. Felszabadító erejű, hogy itt, a képzésen nem kell tökéletesen szerepelni: hibákból is lehet tanulni, ráadásul, ha valamit nem sikerült jól kezelni, újra lehet játszani, tét nélkül ki lehet próbálni új viselkedési mintákat, más kommunikációs utakat. A helyzeteket esettanulmányként lehet kezelni, közösen lehet elemezni, meg lehet beszélni a kritikus pontokat, a helyzet kialakulásának folyamatát és kivédésének lehetőségeit (prevenció). A korrupcióról folytatott nyílt megbeszélés a tapasztalataink szerint csökkenti a társadalomban tapasztalt korrupció demoralizáló hatását: együtt látjuk, hogy nem az a „vesztes”, aki nem vesz részt benne, hanem az, aki belesodródik. Az érzelmeket is megmozgató, viselkedésformákat is aktívan életre keltő képzésnek erős attitűdformáló hatása lehet. A képzés során csoportnorma alakul ki, az integritással kapcsolatos pozitív nyilatkozatok, viselkedések erősítik a téma iránti elköteleződést.

5.3.3.MEGVALÓSULT KÉPZÉSEK RENDSZERE

A belügyi továbbképzési rendszerben egyszerűsített nyilvántartásba vétellel az NBSZ regisztrálta és folyamatosan tartja a téma szempontjából releváns alábbi képzéseinket:

- Egynapos „Titkosszolgálati etika” tréning: Elsősorban a szervezeti szocializációs folyamat elején járóknak hasznos. A cél a nemzetbiztonsági szerepkörből adódó, munkafeladatok ellátása során fellépő erkölcsi dilemmák tudatosítása, kezelése, illetve a témával kapcsolatos nyílt párbeszéd kultúrájának kialakítása. A képzés régi munkatársak esetében is hozhat pozitív eredményeket, ugyanis segít felszínre hozni, feldolgozni az esetlegesen elhárított morális jellegű kétségeket, melyek megfelelő kezelés hiányában hosszabb távon erős mentálhigiénés terhelést jelenthetnek, motivációs deficitet okozhatnak.
- Egynapos „Titkosszolgálati integritás” tréning: Fogalomtisztázó, érzékenyítő képzés, mely segít megérteni a korrupció és az integritás problémakörét, működési dinamikáját. Élethelyzeteket modellező szituációk során nyílik lehetőség az integritást veszélyeztető helyzetek hatékony észlelésének és kezelésének gyakorlására is.
- Kétnapos „Titkosszolgálati Integritásmenedzsment” tréning: A cél a fenti képzésre épülve megismertetni a vezetőkkel az integritásmenedzsment rendszer kiépítésének problémáit, lehetőségeit.

5.4. RÉSZÖSSZEGZÉS

A disszertációban feltárt tudományos összefüggések felhasználásának egyik kézenfekvő módja lenne oktatási tevékenység során elméleti tananyagként megismertetni a nemzetbiztonsági szolgálatok állományával az eredményeket. A szakirodalom feldolgozása kapcsán feltárt eredmények azonban arra intenek, hogy ennek önmagában csekély gyakorlati haszna lenne. Áttekintettem ugyanakkor három olyan területet, melyek fejlesztésével jelentős eredményeket lehet elérni az állomány és a szervezet morális fejlesztése terén.

Bemutattam a szervezetbe frissen belépő munkatársak beilleszkedését, pályakör iránti elköteleződésének támogatását szolgáló képzéseink rendszerének sajátosságait, annak módszertanát, valamint ennek kapcsán az egész személyiséget involváló képzési formák elméleti hátterét. Megállapítottam, hogy a gyakorlati oktatási formák alkalmazásának erőforrásigénye ugyan sokkal nagyobb, mint az elméleti oktatásoké, mégis nélkülözhetetlen szervezeti szinten erőforrásokat allokálni e feladatokra, különös tekintettel a szervezeti beilleszkedést támogató tréningekre, illetve a kezdeti tanfolyami oktatást követő mentori rendszer működtetésére.

Ezt követően megvizsgáltam, milyen keretek mentén, milyen módszerekkel lenne célszerű kialakítani egy korszerű integritásmenedzsment rendszert az NBSZ-nél.

Az OECD az elmúlt évtizedekben kidolgozott egy olyan komplex integritásmenedzsment rendszer ajánlást, mely segíti a fiatal demokráciákat abban, hogy kiépítsék hasonló rendszereiket. Megvizsgáltam, hogyan illeszthetőek ezek az NBSZ meglévő működési rendjéhez, mik azok az alapok, melyekre támaszkodni lehet, illetve milyen új elemeket szükséges még kiépíteni.

A hivatásos szolgálati jogviszony, a hierarchiához kapcsolódó szigorú függelmi rend ad egyfajta stabilitást, biztonságot az NBSZ-nek. Rendelkezésre állnak szigorú szabályozási keretek, ellenőrző rendszerek annak érdekében, hogy a szervezet tagjai ne élhessenek vissza különleges szolgáltató képességünkből fakadó előnyökkel sem egyéni, sem szervezeti szinten. Mégis fontos hangsúlyt helyezni arra, hogy a szabályalapú megközelítés korlátozó erején túl az NBSZ állománya az értékek oldaláról is megfelelően felvértezett legyen, felismerje a morális dilemmákat, az integritást veszélyeztető helyzeteket, a korrupciós kísérleteket és minden szempontból megfele-

lő módon legyen képes reagálni ezekre. Ez a nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működtetésének egyik fontos garanciális alapja.

Megállapítható tehát, hogy a rendvédelmi jellegnek megfelelően az NBSZ-nél a szabály alapú megközelítés jelenleg hangsúlyosabban van jelen, mint az érték alapú. Mivel az OECD ajánlása szerint e két megközelítés egyensúlyát biztosítani kell, dolgozatomban nagyobb hangsúlyt helyeztem az érték alapú megközelítés lélektani hátterének megismertetésére, a képzési módszerekkel elérhető eredményekre, valamint a csoportos munkamódszerrel feltárható tudás szerepére, különös tekintettel az NBSZ etikai kódex összeállításának lehetőségeire.

A széles körűen elfogadott, hatékony integritásmenedzsment rendszer kialakításának feltétele a felső vezetés teljes körű támogatása, a megfelelő szervezeti erőforrások koordinált mozgósítása, a szervezet tagjainak minél szélesebb körű bevonása az alkotási folyamatba, a rendszer folyamatos megújítása, felülvizsgálata, az abban foglaltak következetes érvényesítése. A rendszer teljes körű kialakítására jelenleg ugyan még nincs közvetlen jogszabályi kötelezettsége az NBSZ-nek, azonban a jogalkotók elmúlt időszakban mutatott aktivitásának iránya arra enged következtetni, hogy – elsősorban képzések révén – érdemes proaktív módon felkészülni egy ilyen kötelezettség esetleges életbe lépésére a nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában is.

Végül bemutattam azokat a képzési formákat, melyek révén andragógiai kontextusba is eredményesen fejleszthető a morális ítéletek meghozatalával és végrehajtásával kapcsolatos kompetencia. E képzések a gyakorlati oktatás speciális formájára, a tréningekre épülnek. Ezen belül is egy olyan módszertan megvalósítását javaslom, amely kifejezetten életszerű helyzetgyakorlatok saját élményű átélésén, majd utólagos interaktív feldolgozásán alapszik, hiszen így biztosítható leginkább az összes idegrendszeri szintet érintő személyes bevonódás a tanulási folyamatba.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az információs boom, a szédületes sebességgel fejlődő technika, az újabb és újabb kommunikációs rendszerek és felületek megjelenése kiszélesíti az állampolgárok autonóm önmegvalósításának lehetőségeit a társadalmon belül. E jelenségek azonban – a jogokat és kötelességeket felelősségteljesen kezelő, a társadalmi szabályrendszerben együttműködő stratégiával fellépő, többséget alkotó állampolgárok mellett – azok számára is új perspektívákat nyitnak, akik a szabályokat kijátszva, megkerülve a közérdek helyett az önérdeküket kívánják szolgálni, felrúgva ezzel a társadalmi együttműködést. Az állam – társadalmi szerződésen alapuló demokratikus felhatalmazás alapján – az állami erőszak monopólium törvényileg szabályozott keretei között jogosult és köteles fellépni mindazok ellen, akik más állampolgárok, illetve a nemzet biztonságát, jogait önkényesen, önös vagy idegen érdektől vezérelve korlátozzák. Az így nyerhető biztonságért cserébe az állampolgárok lemondanak autonómiájuk és szabadságuk egy részéről, tudomásul veszik, hogy a rendvédelmi szervek, nemzetbiztonsági szolgálatok szükség esetén élnek többek között a titkos információgyűjtés és adatszerzés eszközeivel és módszereivel. Nagy tehát az erkölcsi felelősség azokon a szerveken, amelyek e speciális tevékenységeket végzik. Egyfelől rajtuk múlik a gördülékeny társadalmi együttműködés kereteinek fenntartása, másfelől pedig – bármekkora is a kísértés – semmilyen körülmények között nem térhetnek el ezen óriási hatalmat adó eszközök és módszerek használata során a jogszabályokban foglalt keretektől, a nemzetbiztonsági funkció eredeti rendeltetésétől, melyről társadalmi felhatalmazásuk szól.

A nemzetbiztonsági tevékenység megítélése – magasztos célkitűzései ellenére – nem egyértelműen és egyöntetűen pozitív a magyar társadalomban. Súlyos örökségünk, hogy a rendszerváltozás előtti időkben e szolgálatokat – az igazságos hírszerzés etikai elveit olykor megsértve, de alapvetően annak logikája mentén – az államhatalom minden áron való fenntartása érdekében használták fel, sok esetben aránytalan, sőt, szélsőséges jogsérelmet okozva a hivatalos álláshoz képest másképpen gondolkodó állampolgároknak. A helyzetet nehezíti, hogy a rendszerváltozás során nem sikerült minden tekintetben zökkenőmentes átmenetet létrehozni a demokratikus működésrend irányába. A társadalom élő szövetét adó állampolgárok attitűdjei, értékíté-

letei, viszonyulásmódja, kommunikációs szokásai, az önérvényesítés elfogadható, bevett eszközei nem voltak képesek eléggé rugalmasan alkalmazkodni az egy csapásra életbe lépő új rendszerhez, a demokráciához, a szabad versenyes kapitalizmushoz. A várva várt rendszerváltozás nem hozta meg mindenki számára az előzetesen áhított életszínvonal növekedést, sőt, komoly gazdasági és társadalmi problémák álltak elő. Az is világos lett, hogy nemzetközi szinten kapcsolataink, szövetségeink nem feltétlenül csak az önzetlen segítségnyújtáson, ideológiai összetartozáson alapulnak, hanem sok esetben pusztán érdekrendszereken. Mindeközben tisztázatlan maradt a titkosszolgálatok szerepe, felelőssége az előző rendszer fenntartásában, ahogy azt is kevésbé látja a társadalom, milyen átalakulásokon ment keresztül ez a szféra, és hogyan törekszik a nemzet érdekeinek érvényesítésére a komplex és ellentmondásokkal teli nemzetközi porondon.

A fenti problémák bizonyos mértékig leképződtek a nemzetbiztonsági szervezetekben, illetve a nemzetbiztonsági pályakört választó munkatársakban is. A médiareakciókon keresztül érezni lehet a társadalom részéről a szolgáltatók irányába megnyilvánuló fenntartásokat, bizalmatlanságot. Emellett a múlt örökségeként – a rendvédelem más szerveihez hasonlóan – fennmaradt a hierarchikus, hatalmi-, jobb esetben tekintély alapokon nyugvó szervezeti kultúra. A hagyományok, szokások, rituálék fontos részét képezik e szervezetek értékrendszerének. Sajátságos kapcsolatrendszereik, működési- és döntési mechanizmusaik stabilitást és kontrollálhatóságot biztosítanak ugyan, ám a dinamikus fejlődésnek, szervezeti szintű változásoknak nem kedveznek, noha gyorsuló világunkban ezekre egyre nagyobb szükség lenne. Részből ennek az eredménye az, hogy nehéz jelentősebb szervezeti kultúra fejlesztéseket megvalósítani, megoldani az utánpótlás kérdéseit és pályán tartani a fiatalabb generációkat.

Mindezek a felismerések vezettek oda, hogy megkerülhetetlen kötelességünké vált egy olyan erkölcsi alap kialakítása a nemzetbiztonsági tevékenység vonatkozásában, ami megnyugtató választ ad arra a kérdésre, hogy arányban áll-e, időtálló, univerzális emberi értékeket jelentő célt szolgál-e az a jogkorlátozási gyakorlat, melyet a nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi funkciójuknál fogva folytatnak, egyre bővülő technikai lehetőségek birtokában.

E kérdés megnyugtató megválaszolása szükséges ahhoz, hogy a társadalom pozitív attitűddel viszonyulhasson a nemzetbiztonsági feladatokat ellátó szervekhez, illetve munkatársaink számottevő belső konfliktusok nélkül, tiszta szívvel, büszkén láthas-

sák el különleges feladataikat. Nem elég azonban megválaszolni e kérdést. Szükség van arra is, hogy az elméleti ismereteket a gyakorlatban is felhasználható eredménytermékeké konvertálhassuk. A szocializációs folyamatot tudatosan támogató képzések révén érthetővé, sőt, ezen túlmenően az egész személyiség számára átélhetővé, befogadhatóvá, beépíthetővé kell tenni azt a tapasztalat- és tudásanyagot, ami az etikai normáknak megfelelő viselkedést belülről fakadó igénnyé, erkölcsi parancssá kovácsolja. A közszolgálati etika más szervezetekre vonatkoztatott általános elveivel összhangban, de azokon a speciális igényeknek megfelelően továbblépve olyan integritásmenedzsment rendszer kiépítését kell előmozdítani, amely hosszabb távon is kereteket ad a szervezeti kultúra etikai normákat minden körülmények között prioritásként kezelő fejlesztéséhez.

6.1. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK

A következőkben elméleti háttérük rövid összefoglalásával értékelem az egyes hipotéziseket.

A nemzetbiztonsági etika hagyományos, konzekvencionalista megközelítése az igazságos háború analógiájára az igazságos hírszerzést állítja középpontba. E megközelítés szerint az állam akkor korlátozhatja etikusan az alapvető emberi jogokat titkos információgyűjtéssel, ha olyan körülményt észlel, ami veszélyt jelent az állam érdekeire, illetve polgárai biztonságára nézve, tehát az erkölcsi alapot a tevékenység következménye, az elhárított konkrét veszély teremti meg. Minél nagyobb veszély elhárításáról van szó, annál szélesebb körű lehet a jogkorlátozás. E megközelítés jól használható szempontokkal szolgál az eszközök alkalmazásához, ugyanakkor sajnálatosan nyitva hagy egy sor kérdést, mely bizonytalanságokat okozhat, illetve bizonyos túlkapásokra ad lehetőséget a hatalom birtokosa, a nemzetbiztonsági szolgálatok irányítója számára. Gond, hogy a fent leírt ciklust kiváltó, veszélyként észlelt körülmény titkosszolgálati felderítését logikailag nem alapozhatja meg etikusan semmi, hiszen csak célhoz nem kötött szűrő-kutató jellegű titkos információgyűjtés hozhatna képbe ilyen titkos veszélyeket, az ilyen tevékenység viszont önmagában nem válasz semmilyen veszélyre, tehát az elmélet értelmében nem tekinthető etikusnak sem. Ugyancsak probléma ezzel a megközelítéssel, hogy a cselekvést az állam érdeke alapozza meg erkölcsileg, és ilyen alapon a világ bármely állama, még a leg-sötétebb diktatúrák is tekinthetik morálisan megalapozottnak az ideológiai önvédel-

müket, ahogy teszik is. A harmadik probléma a veszélypercepcióval kapcsolatban jelentkezik. A tömegkommunikáció eszközei révén nagyon könnyen gerjeszthető olyan közhangulat, ami eszközt ad a mindenkori hatalom birtokosainak a kezébe ahhoz, hogy látszólagos társadalmi felhatalmazás birtokában vezessenek be súlyosan jogkorlátozó gyakorlatot, állandó és tömeges információgyűjtést, totális kontrollt,²⁹⁵ amire amúgy a technikai lehetőség egyre inkább meg is van.

E problémák kiküszöbölése érdekében alkottam meg – az 1/a kutatási hipotézissel összhangban – a nemzetbiztonsági etika deontologikus megközelítését. Ennek értelmében a titkos információgyűjtés okozta jogkorlátozást, az állampolgári autonómia keretek közé szorítását erkölcsi értelemben az egyensúlyozza ki, hogy olyan miliő alakulhat ki általa, amely kedvez a kategorikus imperatívusz elveinek megfelelő viselkedésformák általánossá válásának, így a harmonikus társadalmi működésnek, fejlődésnek. A nemzetbiztonsági tevékenységnek meg kell valósulnia, hiszen e nélkül megszűnne az a működési keret, amely a nemzetbiztonsági szolgálatokat e társadalmi funkció betöltésére felhatalmazta: nem bontakozhatna ki a kategorikus imperatívusz elveivel összhangban álló, demokratikus működési rend. Ez ad tehát egyértelmű irányt a titkos információgyűjtő tevékenység erkölcsi megítélésében. Csak az adhat morális alapot a nemzetbiztonsági szolgálatok működéséhez, ha az univerzális emberi értékekkel összhangban cselekszenek, nem pedig parciális, mulandó érdekkörök mentén.

Ahhoz, hogy a kategorikus imperatívusz hétköznapi helyzetekben nehezen érthető és alkalmazható elméleti fogalmát közelebb hozzam a gyakorlathoz, kutatásom során a játékelméletet hívtam segítségül. Megállapítottam, hogy a sokszereplős játékelméleti helyzetekben is úgy lehet hosszútávon a leginkább biztosítani a mindenki érdekeit harmonizáló csoportműködést, ha előmozdítjuk a közjó irányába mutató, együttműködő stratégiák terjedését. A szemléletformáláson túl, ennek legfontosabb feltétele azok kiszűrése, akik a rövid távú önérdekük előmozdítása érdekében mások rovására versengő stratégiát követnek, ezzel demoralizálva, versengő stratégiára való áttérésre ösztönözve a többi résztvevőt is.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az 1/a hipotézis megerősítést nyert, a nemzetbiztonsági szolgálatok végső rendeltetése a demokrácia zavartalan kibontakozásának

²⁹⁵ Lásd a 2001. szeptember 11. után életbe lépett „Patriot Act” elnevezésű törvényt az USA-ban.

és működésének feltételeit segítő közeget megteremteni, a kategorikus imperatívusz elveit figyelmen kívül hagyó, együttműködést megtagadó, demoralizáló elemek kiszűrése révén.

Az 1/b hipotézis szerint az etika alapvetően filozófiai kérdései gazdagon elemezhetőek és a gyakorlathoz köthetőek a pszichológia és a játékelmélet révén. A játékelmélet alkalmazhatóságát a 2.2.3. alfejezetben vázoltam fel. A pszichológia általános elméleteit a 3.1. fejezetben sikerült több szempontból is vonatkoztatnom az erkölcsi kérdésekre. Megállapítottam például, hogy:

- az erkölcsi ítélet – kognitív, érzelmi és viselkedéses komponenseinél fogva – értelmezhető az attitűdfogalom keretein belül (3.1.1.), a morális önfelmentés fogásai alapvetően a kognitív disszonancia redukció elvein, az attitűd komponenseinek valóságtól eltérő percepcióján alapszanak,
- az erkölcsi ítélet meghozatala a kognitív pszichológia információfeldolgozási folyamatai mentén bontakozik ki (3.1.2.),
- az erkölcsi ítélet meghozatalának és végrehajtásának képessége kompetenciaként is értelmezhető (3.1.3.), így a felvételi alkalmassági folyamaton belül felmérhető és képzésekkel célirányosan fejleszthető,
- az erkölcs értelmezhető identitásformáló, motivációs hajtóerőként (3.2.2.), illetve az érett személyiség koncepcióján belül a Képzelőerő etikáján alapuló, úgynevezett növekedési motivációk dominanciájaként.

Az 1/b hipotézis kapcsán feltártam és strukturáltan összefoglaltam a morálpszichológia angol nyelvű szakirodalmának legfontosabb irányait (3.2.). A kutatási tapasztalatok alapján elmondható, hogy a morális ítéletek önmagukban kevésbé jelzik előre az erkölcsös viselkedést, ugyanis számos szituációs és idegrendszeri sajátosság befolyásolja racionális ítéleteink viselkedésformáló erejét, melyek megismerése, tudatosítása javíthatja a racionális szempontok érvényesülésének esélyét morális szempontból releváns élethelyzetekben. Fontos megállapítás, hogy az áttekintett kutatások nem tártak fel kimondottan a moralitásért felelős struktúrákat és folyamatokat az idegrendszerben. A moralitás mint funkcionális fogalom az emberek közötti társas viszonylatszabályozásnak egy fontos eszköze, és mint ilyen, ugyanazokat a lelki működésmódokat foglalja magában, mint a bármely más tárgykörbe tartozó lelki jelen-

ségeink. Ahhoz tehát, hogy az erkölcsi működést megértsük, az idegrendszeri működés – és ennek vetületeként a lelki működés – teljes spektrumát meg kell értenünk, amiben a pszichológia tudománya jelentős szerepet játszik.

A kutatás során Immanuel Kant fogalmi szinten megalkotott, a tiszta ész törvényeiből levezetett, elvont elméletét egy olyan kontextusba – a sokszereplős játékelmélet keretei közé – helyeztem, ami matematikailag tudományos igényvel elemezhető,²⁹⁶ miközben képzések során akár az egész személyiséget involváló, gyakorlati megtagasztalás tárgyává is válhat. A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a kategorikus imperatívusz elveinek megfelelő TFT stratégia (lásd. 2.2.3. alfejezet), illetve pszichológiai oldalról az úgynevezett asszertív kommunikáció párhuzamba állítható, és ezek következetes alkalmazása vezet hosszabb távon a legjobb eredményre, a legmagasabb közös haszonra, tehát az erkölcsösség valóban a tiszta ész és logika elveivel áll összhangban. Ugyanez a jelenségkör további megerősítést nyert a morálpeszichológia oldaláról is, amely a modern idegéletani eredmények alapján – hasonlóan az etikai racionalizmus képviselőihez – a rációban, az új-emplósagy tudatos használatában, a „Képzelőerő etikájának” érvényesülésében (lásd. 3.2.5. alfejezet) látja az erkölcsileg érett működés zálogát. Fontos tanulság azonban, hogy az új-emplósagy, az agykéreg nem működhet racionálisan az agy ősbib régióinak, illetve tulajdonképpen az egész test elemi jelzéseinek integrálása, feldolgozása nélkül.

Emberként kötelességünk tehát a személyiségfejlődés során arra törekedni, hogy minél inkább elérjük az érett működési módokat, melyek alapja a tudatosság, az ön-reflexió, a valóság elhárításoktól és torzításoktól mentes, testérzékletekkel összhangban álló, pontos belső leképzése. Ennek feltétele az azonosulást lehetővé tevő, szeretet és félelem egyensúlyán alapuló, elfogadó, partneri elvek alapján működő, demokratikus szocializációs közeg, melyet leginkább az veszélyeztet, ha a félelem keltette stressz az ősbib, hüllőagyi, „Biztonság etikáján” alapuló működésmódjainkat hívja elő, ami – a mai körülmények között már túlhaladott – etnocentrikus stratégiákat aktivál, azaz saját csoporton belül együttműködést, más csoportok irányában azonban sztereotip versengést generál. Ez a nemzetbiztonsági etika hagyományos, konzekvencialista megközelítésének a logikája.

A fentiek alapján az 1/b hipotézis megerősítést nyert.

²⁹⁶ MÉSZÁROS József: *Játékelmélet*. Budapest. Gondolat Kiadó. 2003

A 2/a hipotézis a partneri szemléleten alapuló szervezeti kultúrát, ennek megfelelően az erős szervezeti integritást, illetve a stabil értékrenddel rendelkező állományt tekinti a nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működésének fontos feltételének. Ezen állítás alátámasztása céljából áttekintettem a korrupció-ellenesség és az integritásfejlesztés paradigmáinak különbségeit (4.2.1.) és megállapítottam, hogy a belső igényen alapuló autonóm erkölcs fejlesztése a nemzetközi trendeket követő magyar közszolgálati etikának is fontos célkitűzése lett az elmúlt években (4.2.2.). Az integritásfejlesztés rendszerszemléletet és a szervezeti kultúra fejlesztését teszi szükségessé, a szociális közeg szemlélete ugyanis erősen hat az egyének viszonyulásmódjaira is. A fejlesztés irányait a 2.2.2. (A társadalom fejlődésének iránya), illetve szervezeti szinten a fő vezérlő elvet a 3.3.4. (A partneri kommunikáció lehetőségei a szervezetben) alfejezetekben elemeztem. Mindegyik oldalról az körvonalazódik, hogy a fejlődés kívánatos iránya a következő erővonalak mentén kell, hogy alakuljon:

- a versengéstől az együttműködésig
- a bizalmatlanságtól a bizalomig
- az önzéstől az önzetlenségig
- az ösztönöstől a rációig
- az elhárításától az érzelmek tudatos megéléséig
- én-védéstől a felelősségvállalásig
- a félelemtől a tiszteletig
- a heteronóm erkölctől az autonómiáig
- a tekintélyelvűségtől a partnerségig
- a diktatúrától a demokráciáig

Ezeknek az irányoknak nem csak a társadalmon belül kell érvényesülniük, hanem magukon a nemzetbiztonsági szolgálatokon belül is, hiszen a kategorikus imperatívusz elveivel összhangban álló működésre kell törekednünk. A partneri szemléleten, véleménycserén, önálló felelősségvállalás bátorításán, felhatalmazáson, bevonáson alapuló szervezeti kultúra hozzájárul ahhoz, hogy az állomány – érezhető külső kényszer hiányában, ön-attribúciós folyamatokon keresztül – belülről fakadó hajtóerőnek élje meg a szervezeti értékrend iránt elkötelezett munkavégzés igényét. Ez a – parancsnokokkal és szervezeti értékrenddel való azonosuláson (lásd. 3.3.3.) alapuló – lélektani állapot nagyban hozzájárul az állomány vonatkozásában a jogkövető magatartáshoz, a nemzetbiztonsági munka alapelveinek jogi garanciát jelentő következetes

érvényesítéséhez, illetve az ennek ellentmondó kezdeményezések, cselekedetek megfékezéséhez.

A fentiek alapján a 2/a hipotézis megállapításai alátámasztást nyertek. Nem elégséges szabály alapú eszközökkel megalapozni a szervezet etikus működését, mindenképpen szükség van az érték alapú eszközök révén az állomány személyiségének, illetve a szervezeti kultúrának a fejlesztésére, ami a partneri szemlélet következetes alkalmazása révén beinduló és kibontakozó lélektani folyamatok által biztosítható.

A 2/b hipotézis feltételezi, hogy az integritás ellen ható normasértések (egyéni érdeket szolgáló, versengő stratégiát előtérbe helyező viselkedésformák) közösségen belüli terjedését nem csupán a csoport azokkal kapcsolatos normái, hanem játékelméleti dinamikák is meghatározzák.

A szakirodalomban óriási előrelépés volt, mikor a korrupciós jelenségeket kiemelték az egyéni devianciák, erkölcsi deficitek értelmezési szintjéről (megbízó-ügynök elmélet) és a kutatások fókusza a csoport szintjére helyeződött (kollektív akcióprobléma). Ez a megközelítés azonban hipotézisem szerint nem fedi le teljességgel a korrupciós mintázatok csoporton belüli terjedésének dinamikáját. Ha tisztán csoportnormaként, konformitás, illetve közösségi nyomás útján terjednének a korrupciós események adott közösségen belül, akkor a csoportkohézió növelése e norma átvételének teljes körűvé válásához vezetne. Elméleti szinten is nonszensz azonban azt feltételezni, hogy ez lehetségessé válhatna, hiszen a versengő stratégiák elterjedésével a sokszereplős játékelméleti helyzetek a teljes összeomlás irányába haladnak. A gyakorlatban sokkal inkább azt lehet tapasztalni, hogy a versengő stratégiák terjedése vissz szabályozó folyamatokat gerjeszt a közösségen belül. Egyrészt a versengők is belátják, hogy viselkedésük negatívan hat a többiekre, és olyan közeg alakul ki, melyben nem lehet nyerni, másrészt a többi csoporttagnak is szemet szúrnak az önző módon versengők, és közösségi szankciókat vetnek be ellenük.²⁹⁷ A versengő stratégia büntetlen terjedésének tehát a csoport kohéziójának csökkenése kedvez, hiszen így rejtve maradhat a közösség többi tagja előtt, ki nem működik együtt, illetve a morális önfelmentés is erősebben érvényesülhet személytelen helyzetben. Mindebből az következik, hogy a csoport kohéziójának növelése nemhogy növelné a kedvezőtlen (például korrupciós) viselkedések csoporton belüli terjedését, hanem éppen hogy

²⁹⁷ Például kirekesztés, feljelentés.

csökkenti azt, hiszen a csoport látja, hogy ezek a közösség hosszabb távú jól-létére kedvezőtlen hatást gyakorolnak (például az ellenőrzések fokozódásához vezetnek, romlik a testület közmegítélése, társadalmi támogatottsága), így fellépnek az önérdemből versengőkkel szemben.

A fentiek alapján a 2/b hipotézis megerősítést nyert.

A 3. hipotézis kapcsán kérdőíves vizsgálatot hajtottam végre az NBSZ pályakezdő, valamint már pályán lévő munkatársai körében. Korábban még nem folyt vizsgálat a nemzetbiztonsági pályakörhöz való *erkölcsi* viszonyulás felmérése érdekében.²⁹⁸ Az eredmények alapján a nemzetbiztonsági szolgálatok működésének morális értékelésével kapcsolatos társadalmi szintű bizonytalanság bizonyos mértékben leképződik az állományban is. Az eredményeket röviden összefoglalva elmondható, hogy jellemzően nem látják világosan és differenciáltan a nemzetbiztonsági szolgálatok működésének végső célját, ehhez nem kapnak megfelelő segítséget vezetőiktől, szembesülnek erkölcsi dilemmákkal munkájuk során, ám ezek kezelésére nincsenek hatékony eszközeik. Mindez azért jelent problémát, mert a pályakör megtartó és motiváló ereje, az állomány pszichés állapota, egészsége fokozható, ha a munka erkölcsi fundamentumaiba vetett hit erős.

A fentiek alapján a 3. hipotézis alátámasztást nyert, szükség van olyan szervezeti intézkedésekre, melyek segítséget adnak az állománynak e problémák kezeléséhez.

A 4. hipotézis a fentiekben foglaltakból következő képzési igények módszertani megalapozásával áll kapcsolatban. Feltételezem, hogy nem elégséges csupán elméleti szinten, az agykéreg emlékezeti tárában elraktározni az erkölcsiséggel, integritással kapcsolatos ismereteket, tanulságokat, hanem minden olyan idegrendszeri szintet be kell vonni a komplex tanulási folyamatba, amely a kapcsolódó valós élethelyzetekben részt vesz majd. A 3.2.5. alfejezetben ismertettem, hogy a pontos információfeldolgozáshoz, így a morális ítélet megalkotásához és erkölcsös viselkedéshez is, milyen idegrendszeri folyamatok, agyi struktúrák harmonikus fejlődése és zavartalan működése szükséges. Rávilágítottam, hogy agyunk legfejlettebb régiója, az agykér-

²⁹⁸ Az állomány pályamotivációs tényezőinek felméréssel kapcsolatos korábbi eredményeket lásd: ZALAI Noémi: *A humánerőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. Doktori értekezés. Budapest. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Hadtudományi Doktori Iskola. 2012

get felőlelő új-émlőség – az ősbibb agyi struktúrák, a hullóság és az émlőség közvetítésével – az egész testből érkező impulzusok, úgynevezett szomatikus markerek jelzéseit, elsődleges érzelmeket is figyelembe véve alakít ki kognitív komponenszt is tartalmazó, szavakba önthető komplex, másodlagos érzelmeket, illetve jut el racionális döntésekig. Ezek az egész testben keletkező, zsigeri érzetek tehát nélkülözhetetlenek az alkalmazkodást, túlélést segítő pontos belső reprezentációk kialakításához. Ezzel a folyamattal gyakorlati szinten, részletesen a szervezeti szocializáció kapcsán, az 5.1.2.2. alfejezetben foglalkoztam. Az ide vágó szakirodalom feldolgozásának legfőbb tanulsága, hogy az információfeldolgozási folyamataink építőköveiként szolgáló kognitív sémáink átvehetőek ugyan verbális kódok formájában, elméleti oktatás során is, ám ezekhez a sémákhoz nem kapcsolódik személyes háttér. Sokkal mélyebb hatást gyakorolnak viselkedésünkre az autentikus, saját megtapasztaláson alapuló, több érzékszervi modalitásban is lenyomatokkal társuló belső reprezentációink, különösen akkor, ha ezeket pontosan szimbolizálhatjuk, azaz, ha a helyzetben keletkező valódi érzések – például a közösség, illetve tekintélyszemély jóindulatának elvesztésétől való félelem miatt – nem esnek elhárító mechanizmusok áldozatául, hanem pontosan leképződhetnek. A helyzetgyakorlatok során az egész test, az egész személyiség vesz részt a tanulási folyamatban, így a képzés során feldolgozott, erőlköcsileg nehéz élethelyzetek kezelése során átélt benyomások szomatikus markerekkel gazdagon alátámasztott, és – az elfogadó, őszinte légkörnek köszönhetően – pontosan szimbolizált belső reprezentációkat alapoznak meg, melyek valós élethelyzetekben is erősen hatnak a megvalósuló viselkedésre.

A fentiek alapján a 4. hipotézis megerősítést nyert.

6.2. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Elsőként kidolgoztam és bizonyítottam a nemzetbiztonsági etika kötelességközpontú, deontologikus megközelítését. Igazoltam, hogy a demokratikus társadalmakban a nemzetbiztonsági szolgálatok általánosan megfogalmazható végső rendeltetése – az együttműködést elutasító, mások jogait önkényesen korlátozó, közérdek helyett önérdkek mentén fellépő résztvevők kiszűrése révén – hozzájárulni egy olyan társadalmi környezet biztosításához, melyben a kategorikus imperatívusz elveinek megfelelő működés révén a demokrácia zavartalanul kibontakozhat és működhet.

2. Tudományos módszerekkel bizonyítottam, hogy az integritás ellen ható normasértések állományon belüli terjedését a csoportnormákon túl többszereplős játékelméleti helyzetekben fellépő közösségi dinamikák is meghatározzák, így a személyes kapcsolatok, a partneri viszonyulásmód és a csoportkohézió erősítése fontos feltétele a szervezeti integritás erősítésének.
3. Induktív módszerrel feltártam, hogy az NBSZ állományának speciális munkafeladatai ellátása során esetenként komoly erkölcsi aggályokkal kell megbirkóznia. Ezzel igazoltam, hogy nagy szükség van egy speciális etikai kódex megalkotására és a képzés rendszerében a gyakorlatias etikai felkészítés erősítésére.
4. Elsőként kidolgoztam, elméleti és módszertani szempontból előkészítettem az NBSZ integritásmenedzsment rendszerének bevezetését. Ennek keretében olyan integritást és biztonságtudatosságot erősítő, helyzetgyakorlatokon alapuló képzési tematikákat alakítottam ki és vezettem be az NBSZ képzési rendszerében, melyek a teljes személyiség bevonása révén az ismeretátadáson túl érzékenyítő, attitűdformáló és konkrét viselkedéses megoldásokat erősítő hatással is bírnak.

6.3. AJÁNLÁSOK

A nemzetbiztonsági etika hagyományos, konzekvencialista megközelítése nyitva hagyott egy sor olyan kérdést, melyek tudományosan megalapozott megválaszolása nélkül nem lehet minden szempontból megnyugtatóan elszámolni a titkos információgyűjtés okozta jogsérelmekkel a szolgálatokat e feladatkörre felhatalmazó társadalom irányába. E hiátus következtében – megfelelő értelmezési keret hiányában – máig rendezetlen a társadalom viszonya a rendszerváltás előtti szolgálatokkal, ami a feladatkört demokratikus keretek között ellátó mai nemzetbiztonsági szolgálatok közmegítélésére is negatív kihatással van. A nemzetbiztonsági etika jelen dolgozatban közvonalazott deontologikus megközelítése új alapokra helyezi a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége erkölcsi megítélésének lehetőségeit, azáltal, hogy egyértelmű, racionálisan alátámasztható célokat, irányokat fogalmaz meg, univerzális társadalomfilozófiai kontextusba helyezve e kérdéskört. A hagyományos megközelítés bizonyos alapelvei a továbbiakban is segítséget nyújthatnak, a gyakorlatban jól hasznosítható részletekkel gazdagíthatják a nemzetbiztonsági etikát, ám az új értel-

mezési keret elvei mentén működve lehet minden szempontból védhetővé tenni a titkos információgyűjtő tevékenységet.

Kérdőíves felmérésem adatai alapján – az eredmények tananyagba, szervezeti szocializációs folyamatba építése révén – az állománynak segítséget kell adni a morális alapok megértéséhez, hiszen ezek tisztázása kedvező kihatással van a hivatás iránti elkötelezettségre, a motivációkra, ellenállóbbá tesz a kiégéssel szemben, csökkenti az erkölcsi dilemmák, aggályok kialakulásának esélyét, illetve az érett feldolgozás irányába mozdítja el azokat, a mentálhigiénés szempontból kockázatot jelentő elhárítások, morális önfelmentések helyett. Annak érdekében, hogy a kedvező hatások a viselkedés szintjén is megjelenjenek, a képzéseknek mindenképpen túl kell mutatniuk az elméleti oktatás szintjén, és az attitűdformálás, érzékenyítés, valamint a hatékony viselkedési formák kialakítása érdekében gyakorlati oktatási formák alkalmazásával az egész személyiséget be kell vonniuk a saját élményeken alapuló tanulási folyamatba. Az őszinte élményfeltáráson és feldolgozáson, szervezeti párbeszédre alapuló oktatási formák – általánossá válva – pozitív hatással lehetnek a szervezeti kultúrára is, így a szervezetfejlesztés eszközeiként is tekinthetünk rájuk.

A szervezeti kultúrát – tudatos vezetői ráhatás révén – érdemes olyan irányban fejleszteni, ami a bevonáson és önálló felelősségvállaláson alapuló partneri vezetési mintázatok erősítése irányába mutat. A hagyományos hierarchikus működésrenddel, és tekintélyelvű vezetési mintázatokkal szemben ez a parancsnoki attitűd – a dolgozatban leírt lélektani folyamatokon keresztül – segíti a beosztotti állomány szervezeti célokkal való azonosulását, így javítja a normakövetés belülről fakadó igényét, emellett növeli az önbecsülést, elköteleződést. A nemzetbiztonsági etika deontologikus megközelítésének elveivel összhangban a nemzetbiztonsági tevékenység során is a kategorikus imperatívusz szellemében folyó tevékenységet kell szem előtt tartani. Ez praktikusán annyit jelent, hogy:

- Minden döntésnél, intézkedésnél – az integritás elveivel összhangban – parciális érdekek helyett a közjó előmozdításán kell munkálkodni, a jogszabályi keretek által képviselt demokratikus értékekhez kell igazodni.
- Csak olyan tevékenységben lehet tiszta lelkiismerettel részt vállalni, melynek maximája egy utólagos értékelés során akár a nyilvánosság előtt is vállalható lenne, és melynek általánossá válása kívánatos lenne.

- Az alapértelmezett hozzáállás a titkos információgyűjtés mellőzése kell, hogy legyen. A jogkorlátozás eszközeihez – a jogszabályi előírások szigorú betartásával – csak abban az esetben helyes nyúlni, ha a másik fél megszegi az együttműködés szabályait és a mindenki közös érdekét szolgáló működési kereteket úgy kívánja megváltoztatni, hogy azok mások rovására a saját érdekét szolgálják.

A fenti erkölcsi elveknek megfelelő, kategorikus imperatívusz elveivel összhangban álló működési kultúra, illetve személyes szinten viselkedésmódok megalapozásához a tudatosság, önreflexió (például morális önfelmentés kivédése), a pszichológiai műveltség, a személyiség tréning módszertannal történő fejlesztése segítséget jelenthet. Az érett morális ítéletek önmagukban nem eredményeznek etikus viselkedést, a háttérben zajló lelki folyamatok²⁹⁹ megismerése és megértése, a körülmények tudatos alakítása³⁰⁰ azonban csökkentheti a gondolat-tett szakadékot, a kategorikus imperatívusznak inkább megfelelő, racionálisan megalapozott, folyamatos önreflexió mellett zajló viselkedést eredményezhet.

A fentiek megvalósulásához olyan munkatársak kiválasztására kell törekedni, akik messzemenően megfelelnek a fenti erkölcsi követelményeknek. A rendvédelmi szervek felvételi módszertana jelenleg leginkább az egyén életvitelének kifogástalanságát vizsgálja, illetve olyan személyiségvonásokat, kontrollfunkciókat mér, melyek a jól szocializált személyeket jellemzik. Az önkontroll, a késleltetés, kitartás képessége, a jutalmazás önszabályozása valóban fontos alkalmassági kritériumok, azonban mindössze szükséges, de nem elégséges feltételei a megfelelő morális színvonalnak. A hatékony viselkedésszabályozás elegendő ahhoz, hogy a társadalmilag nem elfogadott reflexes és ösztönös reakciókat letiltsa, de önmagában nem alapoz meg érett erkölcsiséget. Az erkölcsi nívó fent részletezett szükséges feltételei tehát adottak kell, hogy legyenek minden jelölt esetében. Ahhoz azonban, hogy ezek érvényre is juthassanak a viselkedés szintjén, szükséges biztosítanunk a kritikus helyzetek felismeréséhez, morális szempontú elemzéséhez szükséges tudást, valamint szervezeti szintű kultúra elemnek kell lennie, megkerülhetetlen normává kell válnia a magas

²⁹⁹ Például információfeldolgozási folyamat; helyzeti tényezők kényszerítő erejének tudatosítása; az agy működésének megértése; satöbbi.

³⁰⁰ Például személyesség légköre; időnyomás csökkentése; külső veszély eltűlésének elkerülése; satöbbi.

erkölcsi nívó iránti igénynek, a szervezeti célok iránti elkötelezettségnek, az értékek kikezdetlenségének, az integritásnak.

6.4. ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁG

Himmer Péter az etika természetrajzához egy sor olyan kijelentést vonultatott fel, melyek szerénységre intenek egy etikai téma gyakorlati felhasználhatósága vonatkozásában:³⁰¹

- „Az etika nem mondja meg, mit tegyél hétköznap, mert csak határhelyzetekkel foglalkozik.” (2. töredék)
- „Az etika nem annyira válaszokból, mint inkább kérdésekből áll.” (77. töredék)
- „Az etika problémáihoz nem kapcsolhatjuk hozzá a megoldás reményét. S fordítva: a „megoldott” nem tartozik az etikához.” (78. töredék)
- „Az etika még a legszerencsésebb esetben is csak úgy funkcionál, mint az eltevedt hajós távcsövében halványan fölsejlő világítótorony. Ha megpillantja, sem biztos, hogy partot ér, de nélküle odaveszne biztosan.” (112. töredék)

Dolgozatomban támpontokat adtam a nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működéséhez azáltal, hogy összegyűjtöttem a kapcsolódó elméleteket és feltártam a gyakorlati lehetőségeket, melyek erkölcsi szempontból keretet adnak e speciális tevékenységekhez. A hazai és a nemzetközi helyzet realitása talán frusztrálóan elérhetetlennek tűnővé teszi a jelen dolgozatban megfogalmazott szigorú, tisztán racionális, már-már idealista mércét nemzetbiztonsági szolgálataink számára. Mégis szükséges volt időtálló alapelveket megfogalmazni, hiszen e keretek felvázolása mozdíthatja elő a titkos információgyűjtés eszközeit és módszereit törvényi felhatalmazás alapján végző szervezetek tudatos erkölcsi felelősségvállalását a társadalom irányába. A nemzetbiztonsági etika deontologikus értelmezési kerete kijelöli a nemzetbiztonsági tevékenység követendő irányait, így új szempontokkal szolgálhat például a rendszerváltás előtti állambiztonsági tevékenység értékeléséhez, vagy a Snowden botrány, illetve az USA európai szövetségeseit érintő lehallgatási botrányok erkölcsi megítéléséhez. E kérdések tisztázása nem tárgya a jelen disszertációnak, de a jövőben lehet ilyen irányú kutatást szervezni.

³⁰¹ HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről.* Budapest. Underground Kiadó. 2011

Ugyancsak érdemes lehet további kutatásokkal vizsgálni a jelen disszertáció elméleti oldalról megerősített 2/b hipotézisét, miszerint a közösségen belüli, integritás ellenható (versengő) viselkedési mintázatok terjedése játékelméleti dinamika mentén bontakozik ki. Ezzel kapcsolatban ugyan trénerként az elmúlt másfél évtized során jelentős tapasztalatokat halmoztam fel, ám, mivel kollégáimmal nem kutatási, hanem oktatási célból végeztük el százas nagyságrendben a közlegelő gyakorlatot, tudományos igényrel dokumentált eredményeim nincsenek. A szerzett tapasztalatok azonban megerősítik e hipotézist, mivel erősebb csoportkohézió esetén (például többnapos tréning végén, vagy eleve összeszokott csapat esetén) jellemzően erősebb vissz szabályozó csoportdinamikai folyamatok indulnak be a versengés elharapódzását követően, mint új csoportoknál.

Ugyancsak gyakorlati hasznot jelenthet, hogy a kutatási eredmények alapján a jelöltek morális színvonalának kiválasztási folyamat során történő feltérképezése vonatkozásában – a jelenleg alkalmazott eljárások mellett – új módszertanok kidolgozására nyílik lehetőség:

- Mivel az erkölcsi ítéletek értelmezhetőek attitűdként, az attitűdmérés klasszikus eszköztárát alkalmazni lehet e vizsgálatok során, azaz kialakíthatóak erkölcsi témájú attitűdskálák, illetve rangsoroláson alapuló vizsgálati eljárások.
- Mivel a morális ítéletek kialakításának és viselkedéses szinten való alkalmazásának képessége értelmezhető kompetenciaként, Assessment Center (AC) vizsgálatok alkalmazásával lehetőség nyílna hitelesen, életszerű helyzetben felmérni a jelöltek erkölcsi szintjét.

Az alkalmassági vizsgálatok során kiválasztott pályakezdők nemzetbiztonsági szerepkörre való hatékony felkészítését, a pályaszocializáció támogatását segítő képzési tematikáink kidolgozása, illetve az egész személyiségre kiható gyakorlati képzések elméleti hátterének feltárása révén tovább fejleszthető az NBSZ, illetve más nemzetbiztonsági szolgálatok képzési rendszere, vagy akár a Nemzeti Közszerületi Egyetem nemzetbiztonsági alapszakának képzési tematikája. A kiscsoportos képzési formák a hagyományos elméleti oktatáshoz képest sokkal több erőforrást igényelnek,³⁰² így fontos, hogy a vezetőség hiteles indokok alapján járulhasson hozzá e képzések megtartásához. A képzési módszertanunk direkt és indirekt módon is hozzájárulhat

³⁰² Például hosszabb munkaidő kiesés, több tanterem, több oktató, satöbbi.

az erkölcsi nívó fejlesztéséhez az állomány körében. A helyzetgyakorlatokon alapuló integritásfejlesztő és biztonság tudatosságot növelő képzések kialakítása közvetlenül segíti e munkát, míg a pszichológiai műveltség és a kommunikációs kultúra általános fejlesztése, illetve a vezetőképzések során a modern vezetői szemlélet fejlesztése közvetetten járulhat hozzá az ügynöz, akár az egész közsférában.

A vezetőképzések során felhasználható eredménye a kutatásnak, hogy bemutattam a partneri szemléletű vezetés lélektani háttér folyamatait, a személy- és feladatorientált vezetési mintázatok ötvözésének előnyeit a munkatársak azonosulási folyamataira nézve, ezáltal elfogadhatóvá és megérthetővé vált, hogy a partneri kommunikáció és a bevonáson alapuló vezetési minták alkalmazása miként járulhat hozzá a munkatársak és a szervezeti kultúra fejlesztéséhez a rendvédelemben.

Kutatásom eredményeképpen egy korszerű integritásmenedzsment rendszer, azon belül a mindennapi gyakorlatot vezérlő értékrendszer körvonalazható, amely alapján a munkatársak véleményeit és a szakirodalom alapján körvonalazódó tudományos eredményeket is magába foglaló etikai kódex készíthető elő az NBSZ vonatkozásában, amely így elfogadottá válhat azok körében, akikre a hatálya kiterjed. A kutatási eredmények alapján az erkölcsi ítéletek meghozatalával, integritással kapcsolatos gyakorlat- és kommunikáció centrikus érzékenyítő képzések indultak be, melyek:

- felhívják munkatársaink figyelmét e fontos kérdésekre,
- felszínre hozzák a munkával kapcsolatos erkölcsi aggályokat,
- megteremtik a nyílt diskurzus lehetőségét e kérdésekben, így az elhárító mechanizmusok helyett megindulhat az egészséges élményfeldolgozás
- javítják az önismeretet, önbecsülést, motivációt, elkötelezettséget
- közösségi normává emelik az etikus viselkedést
- összegyűjtik a közös értékeket, az etikai kódex kialakításához szükséges véleményeket, álláspontokat,
- teret adnak a legfontosabb nemzetbiztonsági szaktikai kérdések, szempontok körvonalazására.

Az integritásmenedzsment rendszer kialakításának, ezen belül etikai kódex megírásának elméleti és módszertani megalapozása egy olyan eredmény, melynek révén elkezdődhet e feladatok gyakorlati végrehajtása. A témakört szabályozó „az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadá-

sának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Kormány rendelet” hatálya a rendvédelmi szervekre ugyan jelenleg még nem terjed ki, de a közeljövőben fontos előkészíteni e kiemelten fontos rendszer szervezeti bevezetését, hiszen idővel várható a nemzetbiztonsági szolgálatokra is kiterjedő szabályozás megjelenése.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Nyomtatott és elektronikus források:

1. ADORNO, Theodor: *Típusok és tünetegyüttesek*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) Előítételek és csoportközi viszonyok. Budapest. KJK. 1980. ISBN 9632209249
2. ALLPORT, Gordon: *A személyiség alakulása*. Budapest. Gondolat Könyvkiadó. 1980. ISBN 963-280-801-0
3. AQUINO, K., FREEMAN, D., REED, A. I., LIM, V. K. G., FELPS, W.: *Testing a Social-cognitive Model of Moral Behavior: The Interactive Influence of Situations and Moral Identity Centrality*. Journal of Personality and Social Psychology. 2009. 97(1), pp. 123–141
4. ARISZTOTELÉSZ: *Nikomakhoszi Etika*. Fordította: SZABÓ Miklós. Budapest. Európa kiadó. 1997. ISBN 9630761602
5. ARONSON, Eliot: *A társas lény*. 12. kiadás. Budapest. KJK-KERSZÖV. 2001. ISBN 9632245865
6. ARONSON, E., TRAVIS, C.: *Történetek hibák (de nem én tehetek rólok) – Az önigazolás lélektana*. Budapest. Ab Ovo. 2009. ISBN 9789639378681
7. ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. ISBN 963 8384 61 1
8. AXELROD, R., HAMMOND, R. A.: *The Evolution of Ethnocentric Behavior*. Midwest Political Science Convention. April 3-6. 2003. Chicago. IL
9. BAKACSI Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai. Alapszakos jegyzet a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói számára*. Budapest. Aula. 2010.
10. BALÁZS Zoltán: *A politikai közösség*. Budapest. Osiris Kiadó. 2003. ISBN 963 389 565 0
11. BANDURA, A.: *Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities*. Personality and Social Psychology Review. [Special Issue on Evil and Violence]. 1999. 3, pp. 193-209
12. BARTHA Lajos: *Pszichológia*. Budapest. Műegyetemi Kiadó. 1997
13. BARTOL, K.M., MARTIN, D.C.: *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991
14. BATSON, C. D., LISHNER, D. A., CARPENTER, A., DULIN, L., HARJUSOLA-WEBB, S., STOCKS, E. L., et al.: ". . . as you would have them do unto you": Does Imagining Yourself in the Other's Place Stimulate Moral Action? Personality and Social Psychology Bulletin. 2010. 29, pp. 1190-1201.
15. BAUER, Joachim: *Miért érzem azt, amit Te?* Budapest. Ursus Libris. 2010. ISBN 978 963 9718 340
16. BECKER, W. C.: *A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei*. In: KÓSA Éva, RITOÓK Magda (Szerk.): *Fejlődéslélektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára*. Budapest. Tankönyvkiadó. 1990. 7-51. oldal

17. BELLABY, R. W.: *Ethics of Intelligence: A New Framework*. London and New York. Routledge. 2014. p. 189. ISBN-13: 978-0415821049
18. BIBÓ István: *Az európai társadalomfejlődés értelme*, In: Válogatott tanulmányok III., Budapest. Magvető. 1986. ISBN 9631406717
19. BLAIR, R. J. R., JONES, L., CLARK, F., SMITH, M.: *The Psychopath: A Lack of Responsiveness to Distress Cues?* *Psychophysiology*. 1997. 34, pp. 192-198
20. BLANDL Borbála: *Lehetséges történetfilozófia. Immanuel Kant történetfilozófiájáról*. In: Magyar Filozófiai Szemle. 2002/4. ISSN 0025-0090. 421-463. oldal
21. BLASI, A.: *Neither Personality Nor Cognition: An Alternative Approach to the Nature of the Self*. In: C. LIGHTFOOT, C. LALONDE, M. CHANDLER (Eds.): *Changing Conceptions of Psychological Life* (pp. 3–25). Mahwah, NJ: Erlbaum. 2004
22. BODA József: *A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat helye és szerepe a rendvédelemben*. In: Gaál Gyula, Hautzinger Zoltán (szerk.). Pécsi Határőr Tudományos Közlemények. XIII. Kötet. 2012. ISSN 1589-1674. 113-131. oldal
23. BODA Mihály: *Az akarattól a tettig: a parancsteljesítés erkölcsi szerkezete*. In: *Hadtudomány*. 2016. 26: (3-4) ISSN 1215-4121. 16-28. oldal
24. BODA Mihály: *Könyvrecenzió Ross W. Bellaby Ethics of Intelligence: A New Framework (London and New York, Routledge, 2014, 189 o., ISBN-13: 978-0415821049) c. könyvéről*. In: *Nemzetbiztonsági Szemle*. 2017. 5. évfolyam 1. szám. ISSN 2064-3756. 84-87. oldal
25. CHUGH, D., KERN, M. C., ZHU, Z., LEE, S.: *Withstanding Moral Disengagement: Attachment security as an Ethical Intervention*. In: *Journal of Experimental Social Psychology*. 2013. 51, pp. 88-93
26. COHEN, H. S., FELDBERG, M.: *Power and Restraint: The Moral Dimension of Police Work*. Praeger Publishers. New York. 1991. ISBN 0-275-93856-5. Ch. 3. pp. 23-39
27. COLBY, A., DAMON, W.: *Some do Care: Contemporary Lives of Moral Commitment*. New York: Free Press. 1992
28. CUSHMAN, F., GREENE, J.: *The Philosopher in the Theater*. In: MIKULINCER, Mario (Ed); SHAVER, Phillip R. (Ed): *The social psychology of morality: Exploring the causes of good and evil*. (pp. 33-50). Washington. DC. US: American Psychological Association. 2012
29. CUSHMAN, F.: *Crime and punishment: Distinguishing the Roles of Causal and Intentional Analyses in Moral Judgment*. In: *Cognition*. 2008. 108, pp. 353–380
30. CZIBOR Andrea: *Döntések társas dilemmahelyzetekben: Személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*. Doktori értekezés. Pécs. PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola. 2014
31. DAFT, R. L.: *Organizational Theory and Design*. (4th ed.). West Publishing Co. New York. 1992. pp. 318

32. DAMASIO, A. R.: *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. ISBN 963853396X
33. DAMASIO, A.R., TRANEL, D., DAMASIO, H.C.: *Somatic Markers and the Guidance of Behaviour: Theory and Preliminary Testing*. In: LEVIN, Harvey S., EISENBERG, Howard M., BENTON, Arthur Lester: *Frontal Lobe Function and Dysfunction*. Oxford University Press. 1991. Ch. 11. pp. 217–229. ISBN 978-0-19-506284-7
34. DARLEY, J. M., BATSON, C. D.: *'From Jerusalem to Jericho': A study of situational and dispositional variables in helping behavior*. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973. 27, pp. 100–108
35. DETERT, J. R., TREVINO, L. K.: *Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*. In: *Journal of Applied Psychology*. 2008. 93, pp. 374-391
36. DOBBIN, Victor: *Why Ethics, Why Christian, Why You?* Impact Printing, Ballycastle. 2009
37. EIDELSON, R. J., EIDELSON, J. I.: *Dangerous Ideas: Five Beliefs That Propel Groups Toward Conflict*. In: *American Psychologist*. 2003. 58, pp. 182-192
38. ERŐS Ferenc: *Analitikus szociálpszichológia*. Budapest. Új Mandátum. 2001. ISBN 9639336206
39. EYSENCK, M. W., KEANE, M. T.: *Kognitív pszichológia*. Hallgatói kézikönyv. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó. 1997. ISBN 9789631945232
40. FALKNÉ BÁNÓ Klára: *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest. Püski. 2001. ISBN 963933748X
41. FLEESON, W., FURR, W. R. M., JAYAWICKREME, E., MEINDL, P., HELZER, E. G.: *Character: The Prospects for a Personality-Based Perspective on Morality*. In: *Social and Personality Psychology Compass* 8/4 (2014): pp. 178–191
42. FORGÁCS J. P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest. Kairosz. 1996. 15. fejezet. ISBN 963-85632-5-7
43. FREUD, A.: *Az Én és az elhárítómechanizmusok*. Budapest. Animula Kiadó. 1994. ISBN 9789639751231
44. FULGHUM, Robert: *Már óvodás koromban megtanultam mindent, amit tudni érdemes – tünődések hétköznapi dolgokról*. Budapest. Park Könyvkiadó Kft. 2010. ISBN 9789635308934.
45. GABNAI Katalin: *Drámajátékok. Gyermekeknek, fiataloknak, felnőtteknek*. Budapest. Tankönyvkiadó Vállalat. 1989. ISBN 963-18-1949-3
46. GILLIGAN, C.: *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge. MA: Harvard University Press. 1982
47. GOFFMAN, E.: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x

48. GREENE, J. D., MORELLI, S. A., LOWENBERG, K., NYSTROM, L. E., COHEN, J. D.: *Cognitive Load Selectively Interferes With Utilitarian Moral Judgment*. In: *Cognition*. 2008. 107, pp. 1144–1154
49. GREENE, J. D., NYSTROM, L. E., ENGELL, A. D., DARLEY, J. M.: *The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment*. In: *Neuron*. Vol. 44. 14 October 2004. pp. 389–400
50. GREENE, J. D., SOMMERVILLE, R. B., NYSTROM, L. E., DARLEY, J. M., COHEN, J. D.: *An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment*. In: *Science*. Vol. 293 14 September 2001
51. GREENE, Joshua D.: *The Rise of Moral Cognition*. In: *Cognition*. 2015. 135, pp. 39–42
52. GREENE, Joshua: *Moral Tribes: Emotion, Reason and the Gap Between Us and Them*. Atlantic. p. 432. 2014. ISBN 9781782393368
53. HADFIELD, S., HASSON, G.: *Asszertivitas*. Budapest. Scolar Kft. 2012. ISBN 9789632443935
54. HAIDT, J., JOSEPH, C.: *The Moral Mind: How 5 Sets of Innate Intuitions Guide the Development of Many Culture-specific Virtues, and Perhaps Even Modules*. In: CARRUTHERS, P., LAURENCE, S., STICH, S. (Eds.): *The Innate Mind*. Vol. 3. 2007
55. HAIDT, J.: *"The Emotional Dog and its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment."* In: *Psychological Review*. 2001. 108, pp. 814–834
56. HAIDT, J.: *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. Pantheon. p. 913 Kindle ed. 2012. ISBN 978-0307377906
57. HANDY, Charles: *Understanding Organizations*. 4th ed. Harmondsworth. Penguin. 1993
58. HANKISS Elemér. *A társadalmi csapdák – diagnózisok*. Budapest. Magvető Kiadó. 1985. ISBN 963140420X
59. HARDIN, G: *The Tragedy of the Commons*. In: *Science*. New Series. Vol. 162. No. 3859 (Dec. 13, 1968). pp. 1243–1248
60. HARDY, S. A., CARLO, G.: *Moral Identity: What Is It, How Does It Develop, and Is It Linked to Moral Action?* In: *Child Development Perspectives*. Vol. 5. No. 3. July 2011
61. HARLOW, H. F.: *Early Social Deprivation and Later Behavior in the Monkey*. In: ABRAMS, A., GURNER, H. H., TOMAL J. E. P. (eds.): *Unfinished Tasks in the Behavioral Sciences*. Baltimore. Williams & Wilkins. 1964. pp. 154–173
62. HARLOW, Harry F., SUOMI, Stephen J.: *"Social Recovery by Isolation-Reared Monkeys"*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 1971. 68(7): pp. 1534–1538
63. HART, D., YATES, M., FEGLEY, S., WILSON, G.: *Moral Commitment in Inner-city Adolescents*. In: KILLEN, M., HART, D. (Eds.): *Morality in Everyday Life: Developmental Perspectives*. New York, NY: Cambridge University Press. 1995

64. HARTSHORNE, H., MAY, M. A.: *Studies in the Nature of Character. Vol. I: Studies in Deceit*. New York: MacMillan. 1928
65. HERDER, J. G.: *Eszmék az emberiség történetének filozófiájáról és más írások*. Budapest. Gondolat Kiadó. 1978. ISBN 963 280 5836. 15. könyv
66. HIMMER Péter: *Az etikai gondolkodás főbb irányzatai és kiemelkedő képviselői*. In: GLIGOR János (Szerk.): *Katonai etika*. Budapest. ZMNE Filozófia és Kultúrtörténet Tanszék. 2004. 59-99. oldal
67. HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek — Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. Underground Kiadó. 2011. ISBN 978-963-08-2496-5
68. HIMMER Péter: *Etikai jellegű töredékek II. — Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. Underground Kiadó. 2014. ISBN 978-963-08-9344-2
69. HIMMER Péter: *Támpontok egy szakmai etikához*. In: *Hadtudományi Szemle*. VIII. évfolyam. 4. szám. 2015. ISSN 2060-0437. 150-158. oldal
70. HINRICHS, K. T., WANG, L., HINRICHS, A. T., ROMERO, E. J.: *Moral Disengagement Through Displacement of Responsibility: The Role of Leadership Beliefs*. In: *Journal of Applied Social Psychology*. 2012. 42, pp. 62-80
71. HORNER, M.: *Leadership Theory: past present and future*. In: *Team Performance Management*. Vol. 3. No. 4. 1997. pp. 270-287
72. HUNTINGTON, Samuel P.: *A katona és az állam*. Budapest. Zrínyi Kiadó–Atlanti Kutató és Kiadó. 1994. ISBN 963-327-221-1
73. HYDE, L. W., SHAW, D. S., MOILANEN, K. L.: *Developmental Precursors of Moral Disengagement and the Role of Moral Disengagement in the Development of Antisocial Behaviour*. In: *Journal of Abnormal Child Psychology*. 2010. 38, pp. 197-209
74. IZSA Jenő: *Erkölcsei aspektusok, dilemmák, konfliktusok a titkosszolgálati szakmai tevékenységben, avagy a szakmai etika kérdései*. In: *HVK Hadtudományi tájékoztató*. 2001. 37-56. oldal
75. IZSA Jenő: *Nemzetbiztonsági alapismeretek (A titkosszolgálatok működése)*. Egyetemi jegyzet. Budapest. ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar. Biztonság- és Védelempolitika Tanszék. 2009
76. JACKSON, L. E., GAERTNER, L.: *Mechanisms of Moral Disengagement and Their Differential Use by Right-wing Authoritarianism and Social Dominance Orientation in Support of War*. In: *Aggressive Behavior*. 2010. 36, pp. 238-250
77. JÁVOR István: *A politikai korrupció szervezeti struktúrája: Egy lehetséges szervezetszociológiai modell*. In: *Társadalomkutatás* 26 (2008) 3, 11–38. oldal. DOI: 10.1556/Társkut.26.2008.1.3
78. KANT, Immanuel: *Az emberiség egyetemes történetének eszméje a világpolgárság szemszögéből*. In: HERMANN István (szerk.): *A vallás a puszta ész háttárain belül – és más írások*. Budapest. Gondolat Kiadó. 1974
79. KANT, Immanuel: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. Budapest. Gondolat. 1991. ISBN 9632824776

80. KANT, Immanuel: *Az örök béke*. Budapest. Európa Könyvkiadó. 1985. ISBN 963-07-3685-3
81. KARDOS Sándor István: *A rendőri jogsértések között jelentkező korrupció megvalósulási körülményeinek, tendenciáinak vizsgálata a beosztotti állomány körében*. Doktori értekezés. Budapest. NKE HDI. 2016
82. KINCSES Ildikó: *Büntető- és szabálysértési jogi ismeretek*. In: KINCSES Ildikó (Szerk.): *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet*. III fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2012
83. KLITGAARD, R.: *Controlling Corruption*. University of California Press. 1988. ISBN 0-520-07408-4
84. KLOTZ Péter: *Az integritás jelentősége a hazai közszolgálati rendszerben*. In: *Társadalom és Honvédelem*. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 17-27. oldal
85. KOCH, Richard: *A 80/20 elv – A titok, hogyan érjünk el többet kevesebbrel?* Budapest. Trivium Kiadó. 2016. ISBN 9786155334269
86. KOHLBERG, Lawrence: *A morális karakter és a morális ideológia kialakulása*. In: KÓSA Éva, RITOÓKNÉ ÁDÁM Magda (Szerk.): *Fejlődéslélektan szöveggyűjtemény pedagógia és tanár szakos hallgatók számára*. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó. 1995. ISBN 1001199000009
87. KOVÁCS Zoltán: *Az infokommunikációs rendszerek nemzetbiztonsági kihívásai*. Doktori értekezés. Budapest. NKE KMDI. 2015
88. LEIDNER, B., CASTANO, E., ZAISER, E., GINER-SOROLLA, R.: *Ingroup Glorification, Moral Disengagement, and Justice in the Context of Collective Violence*. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2010. 36, pp. 1115-1129
89. LUKÁCS György: *A társadalmi lét ontológiájáról. III. kötet*. Budapest. Magvető Kiadó. 1976. ISBN 963-270-327-8
90. MacLEAN, P. D.: "Man and His Animal Brains". In: *Modern Medicine*. 1964. 32, 95-106; "Alternative Neural Pathways to Violence". *Alternatives to Violence*. ed. L. Ng New York: Time-Life Books. 1968. pp. 24-34
91. MALÉT-SZABÓ Erika: *A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei*. In: GAÁL Gyula – HAUTZINGER Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV*. Pécs. 2013. 141-148. oldal
92. MARKUS, H., NURIUS, P.: *Possible Selves*. *American Psychologist*. 1986. 41 (9), pp. 954-969.
93. MARMOT, M. G., SMITH, G. D., STANSFELD, S., PATEL, C., NORTH, F., HEAD, J., WHITE, I., BRUNNER, E., FEENEY, A.: *Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II study*. *Lancet*. 1991. 337(8754): pp. 1387–93
94. MAROSÁN György: *Az „arany szabályok” evolúciója*. In: *Magyar Tudomány*. 166. évfolyam. 12. szám. Budapest. 2006. ISSN 0025 0325. 1489-1499. oldal

95. MASLOW, Abraham: *Egy létpsziológia felé*. In: KULCSÁR Zs., LUKÁCS D., KOMLÓSI A. (Szerk.): *Függés-függetlenség*. Budapest. Tankönyvkiadó. 1992
96. MATLAG Géza: *Rendvédelmi szervek humán és egészségügyi-pszichológiai igazgatása – Rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára vonatkozó főbb rendelkezések*. In: KINCSES Ildikó (Szerk.): *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek II. kötet. IX fejezet*. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2012
97. McMILLIAN, B.: *Az emberi test atlasza*. Kisújszállás. Pannon-literatúra Kft. 2011. ISBN 978 963 251 261 7
98. MÉREI Ferenc, BINET Ágnes: *Gyermeklélektan*. Budapest. Gondolat. 1993. ISBN 963-282-693-2
99. MÉRŐ László: *Az érzelmek logikája*. Budapest. Tercium. 2010. ISBN 9786155285158
100. MÉRŐ László: *Észjárások – Remix*. Budapest. Tercium Kiadó. 2008. ISBN 9789639633506
101. MÉRŐ László: *Észjárások*. Budapest. Tercium. 1997. ISBN 963-8453-30-3
102. MÉRŐ László: *Mindenki másképp egyforma. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája*. Budapest. Tercium. 1996. ISBN 963-8453-19-2
103. MERTON, R. K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest. Osiris. 2002. ISBN 963-389-197-3
104. MÉSZÁROS József: *Játékelmélet*. Budapest. Gondolat Kiadó. 2003. ISBN 963 9567 04 3
105. MILGRAM, S.: *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row. 1974
106. MIRNICS Zsuzsanna. *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Budapest. Bölcsész Konzorcium. 2006. ISBN 9639704172
107. MOHÁCSI Gabriella: *Kompetencia modell nemzetközi környezetben. 1-2. rész*. Humánpolitikai Szemle. 1996. 11-12. szám. 3-11. oldal és 3-15. oldal.
108. MONIN, Benoît, JORDAN, Alexander H.: *The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective*. In: NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. ISBN 978-0-521-89507-1. pp. 341-354
109. NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1
110. NARVAEZ, D., LAPSLEY, D. K., HAGELE, S., LASKY, B.: *Moral Chronicity and Social Information Processing: Tests of a Socialcognitive Approach to Moral Personality*. In: *Journal of Research in Personality*. 2006. 40, pp. 966–985
111. NARVAEZ, D.: *Triune Ethics: The Neurobiological Roots of Our Multiple Moralities*. In: *New Ideas in Psychology*. 2008. 26, pp. 95-119

112. NAVRAEZ, D.: *Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination*. Palgrave Macmillian. Notre Dame. USA. 2016. ISBN 978-1-137-55398-0
113. OSGOOD, Ch.: *Kognitív dinamika az emberi ügyek irányításában*. In: PATAKI Ferenc, SOLYMOSI Zsuzsanna (Szerk.): *Szociálpszichológia szöveggyűjtemény*. Budapest. Tankönyvkiadó. 1974
114. PAIS István: *A filozófia története*. Budapest. Szerzői Kiadás. 2005. ISBN 963460420X
115. PALLAI Katalin: *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal
116. PANKSEPP, J.: *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. New York: Oxford University Press. 1998
117. PASCAL, Blaise: *Gondolatok*. Budapest. Gondolat kiadó. 1978. ISBN 963 280 584 4
118. PAXTON, J. M., UNGAR, L., GREENE, J. D.: *Reflection and Reasoning in Moral Judgment*. In: Cognitive Science. 2011. pp. 1–15
119. PERKINS, J.: *Egy gazdasági bérgyilkos vallomásai*. Budapest. Ráció Kiadó. 2006. ISBN 9639605239
120. PERUGINI, M., LEONE L.: *Implicit Self-concept and Moral Action*. In: Journal of Research in Personality. 2009. 43, pp. 747–754
121. PIAGET, J., INHELDER, B.: *Gyermeklélektan*. Budapest. Osiris. 1999. ISBN 963-379-625-3
122. PINTÉR Róbert: *Yes, we (s)can – főbb szereplők és nézőpontok a Snowden-ügyben*. In: Információs társadalom. 13. évfolyam 3-4. szám. 2013. ISSN 1587-8694. 28-43. oldal
123. PLÉH Csaba: *Statisztikai módszerek és mérés*. In: ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. III. függelék. 573-583. old
124. POPPER Péter: *Felnőtnnek lenni...* Budapest. Saxum. 2000. ISBN 963908476X
125. RANSCHBURG Jenő: *Jellem és jellemtelenség*. Budapest. Saxum. 2002. ISBN 9639308404
126. RANSCHBURG Jenő: *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Budapest. Integra-Projekt Kft. 1994. ISBN 963-7812-38-5
127. REGÉNYI Kund, Kovács Zoltán András: *Alkotmányvédelmi Hivatal*. In: Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2011
128. REYNOLDS, S. J.: *Moral Attentiveness: Who Pays Attention to the Moral Aspects of Life?* In: Journal of Applied Psychology. 2008. 93(5), pp. 1027–1041
129. ROBBINS, S.: *Management*. 3rd ed. Prentice Hall International Inc. 1991

130. ROGERS, Carl: *Személyiség és viselkedéstudomány*. In: SZAKÁCS Ferenc, KULCSÁR Zsuzsanna (Szerk.): *Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II*. Budapest. Tankönyvkiadó. 1982. 369-404. oldal
131. ROKEACH, M., RESTLE, F.: *A nyílt és zárt gondolkodási rendszerek közötti alapvető különbségtevés*. In: CSEPELI György (Szerk.): *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK. 1980. ISBN 9632209249
132. RUDAS János: *Delfi örökösei – Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat*. Győr. Kairosz Kiadó. 1990. ISBN 963 9137 54 5
133. RUDAS János: *Javne örökösei*. Budapest. Oriold és Társai Kiadó. 2011. ISBN 9789639771499
134. SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. Budapest. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. 2013. 21-25. oldal
135. SCHACHTER, S., SINGER, J.: *"Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State"*. In: *Psychological Review*. 1962. pp. 379–399
136. SCHARLE Péter: *A kognitív pszichológia sémafogalma és a többciklusú felsőoktatási képzés szintjei*. In: *Magyar Tudomány*. 2004/7. ISSN 0025-0325. 743-753. oldal
137. SCHORE, A.N.: *The Effects of Early Relational Trauma on Right Brain Development, Affect Regulation, and Infant Mental Health*. In: *Infant Mental Health Journal*. 2001. 22, pp. 201-269
138. SCHWITZGEBEL, E., CUSHMAN, F.: *Expertise in Moral Reasoning? Order Effectson Moral Judgment in Professional Philosophers and Non-Philosophers*. In: *Mind & Language*. Vol. 27. No. 2 April 2012. pp. 135–153
139. SENGE, P. M.: *Az ötödik alapelv*. Budapest. HVG Rt. 1998. ISBN 963-7525-15-7
140. SÍKLAKI István: *Szervezeti integritás – Szervezeti viselkedés*. In: *Társadalom és Honvédelem*. 2015. XIX. (1. SZÁM): 1–138. ISSN 1417-7293. 45-55. oldal
141. SIMON, Herbert: *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. Budapest. KJK. 1982. ISBN 9632212096
142. SKITKA, L. J.: *The Psychology of Moral Conviction. Social and Personality*. In: *Psychology Compass*. 2010. 4(4), pp. 267–281
143. SÓTI Kálmán: *Általános jogelméleti és közjogi ismeretek*. In: KINCSES Ildikó (Szerk.): *Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet. I fejezet*. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2012
144. SPARKS, J. R., HUNT, S. D.: *Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation*. In: *Journal of Marketing*. 1998. 62(2), pp. 92–109
145. TÓTFALUSI István: *Idegenszó-tár – Idegen szavak értelmező és etimológiai szótára*. Budapest. Tinta Könyvkiadó. 2005. ISBN 963 7094 20 2

146. TREVINO, L. K., WEAVER, G. R.: *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford. Stanford University Press. 2003
147. TURIEL, E.: *The Development of Social Knowledge: Morality and Convention*. Cambridge, England. Cambridge University Press. 1983
148. WARR, Peter (ed.): *Psychology at Work*. Penguin Books. 4th edition. 1996
149. WHITTMORE, John: *Coaching – a csúcsteljesítményért*. Miskolc. Z-Press Kiadó Kft. 2008. ISBN 9789639493414
150. WILTERMUTH, S. S.: *Cheating More When the Spoils are Split*. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2011. 115, pp. 157-168
151. ZALAI Noémi: *A humánerőforrás-gazdálkodás kérdéseinek vizsgálata a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. Doktori értekezés. Budapest. NKE HDI. 2012
152. ZALAI Noémi: *Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál*. In: *Nemzetbiztonsági Szemle*. 4. évfolyam. 1. szám. 2016. ISSN 2064-3756. 34-45. oldal
153. ZALUSKI, Wojciech: *The Concept of Kantian Rationality and Game Theory*. In: Z. Bankowski (ed.): *Epistemology and Ontology. IVR-Symposium Lund*. 2003. *Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie – Beiheft*. Franz Steiner Verlag. Stuttgart. 2005. pp. 185-195

Hivatkozott internetes források:

1. ATKÁRI János (fordító): *Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé*. Forrás: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atk%20J%20nos_Egy%20szil%20rd%20integrit%20sir%20ny%20ADt%20rendszer%20fel%20A9.pdf, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.
2. ATKÁRI János (fordító): *Egy szilárd integritási rendszer felé: A megvalósítás eszközei, folyamatai, strukturái és feltételei*. Forrás: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atk%20ri%20J%20nos_Egy%20szil%20rd%20integrit%20sir%20ny%20ADt%20rendszer%20fel%20A9.pdf, letöltés dátuma: 2015. 07. 12.
3. BEAULAC, Stéphane: *The Westphalian Model in Defining International Law: Challenging the Myth*. In: *Australian Journal of Legal History*, North Ryde, NSW, 2004. szeptember (elektronikus változat, oldalszámok nélkül). Forrás: www.austlii.edu.au/au/journals/AJLH/2004/9.html, letöltés dátuma: 2017. 06. 27.
4. BIBÓ István: *Eltorzult magyar alkat, zsákutcás magyar történelem*. Forrás: <http://mek.oszk.hu/02000/02043/html/350.html>, letöltés dátuma: 2017. 08. 26.
5. BODA Mihály: *A katonai vezetés erkölcsi és morális elemei*. Forrás: http://mhtt.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus/18_BODA_MIHALY.pdf, letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

6. CHOMEAU, J. B., RUDOLPH A. C.: *Ethical 'Need to Knows' for Intelligence Officers*. CIA. 1987. Forrás: <http://isme.tamu.edu/JSCOPE87/ChomeauRudolph87.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 10. 22.
7. CUSHMAN, Fiery honlapja. Forrás: <http://cushmanlab.fas.harvard.edu/research.php>, letöltés dátuma: 2017. 04. 15.
8. CSEPELI György, MURÁNYI István, PRAZSÁK Gergő, VÁGI Zoltán: *Régi és új tekintélyelvűség: család és az állam*. Forrás: www.konfliktuskutato.hu, letöltés dátuma: 2014. 12. 23.
9. DOLINSKI, D., GRZYB, T., FOLWARCZNY M.: *Would You Deliver an Electric Shock in 2015? Obedience in the Experimental Paradigm Developed by Stanley Milgram in the 50 Years Following the Original Studies*, In: *Social Psychological and Personality Science*. Vol. 8. Issue 8. 2017. Forrás: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1948550617693060>, letöltés dátuma: 2017.08.20.
10. EBBINGHAUS vizuális illúziója. Forrás: <http://www.slideserve.com/guido/vizu-lis-ill-zi-k-bmete471013>, letöltés dátuma: 2017. 04. 23.
11. GREENE, Joshua honlapja. Forrás: <http://www.joshua-greene.net/research/moral-cognition>, letöltés dátuma: 2017. 04. 19.
12. Hármasegységű agy ábra. Forrás: <http://pureaffair.com/triune-brain/>, letöltés dátuma: 2017. 09. 12.
13. Integritás Tudásközpont honlapja. Forrás: <http://ati.uni-nke.hu/kutatomuhelyek/integritas-tudaskozpont>, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.
14. KIRÁLY Miklós: *Közjó és alkotmányozás*. In: *Új folyam*. XX. 3-4. szám. 2011. Forrás: http://www.magjarszemle.hu/cikk/20130221_kozjo_es_alkotmanyozas, letöltés dátuma: 2017. 10. 30.
15. KLOTZ Péter: *Az integritásirányítási rendszer kiépítése Magyarországon*. Forrás: www.korrupciomegelozes.kormany.hu, letöltés dátuma: 2016. 11. 12.
16. *A közszoigálat fogalma, a közszoigálati dolgozó köre, a közszoigálati jog fogalma*. Forrás: http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=2364%3A01tetel&catid=290&Itemid=400, letöltés dátuma: 2017. 12. 16.
17. MAGYARY Zoltán közigazgatás-fejlesztési program. Forrás: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatás-fejlesztési-Program.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 08. 14.
18. MASLOW szükséglet piramisa, ábra. Forrás: <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/>, letöltés dátuma: 2015. 07. 11.
19. MÉREI Ferenc: *Vezetési stílusok* című filmje. Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=rMZexNTWRFE>, letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

20. MILGRAM kísérletének franciaországi reprodukciója egy TV show-ban. Forrás: [Www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak minden otodik ember nem gyilkolna teveshow-ban](http://www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gyilkolna_teveshow-ban), letöltés dátuma: 2014. 12. 23.
21. MOSS, Simon: *Moral Disengagement. Overview*. Forrás: <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=390>, letöltés dátuma: 2017. 04. 28.
22. NBSZ honlapja. Forrás: [Www.nbsz.gov.hu](http://www.nbsz.gov.hu), letöltés dátuma: 2017. 12. 29.
23. Normális eloszlás ábra. Forrás: <http://book.transtutors.com/qimage/image092620141528.png>, letöltés dátuma: 2017.08.19.
24. PALLAI Katalin: *Demokrácia és korrupció (trénereknek)*. Forrás: [http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/00/80000/Demokrácia%20és%20korrupció.pdf](http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/00/80000/Demokracia%20és%20korrupcio.pdf), letöltés dátuma: 2015. 07. 12.
25. PALLAI Katalin: *Integritás menedzsment tréning. Tartalmi összefoglaló – A legfontosabb ábrák és összefüggések*. Forrás: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/IM-%C3%B6sszefoglal%C3%B3-%C3%A1br%C3%A1kkal-tr%C3%A9nereknek-%C3%A9s-r%C3%A9szletvev%C5%91knek.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 06. 23.
26. TAKÁCS Péter: *Jog és igazságosság*. Forrás: http://jog.unideb.hu/documents/tanszekek/jogbolcseleti/tansegdletek/2011-12/2011-12-2/takcs_p_-_jog_s_igazgossag.pdf, letöltés dátuma: 2017. 06. 23.
27. *The Generalized Structure of Moral or Ethical Dilemmas*. Forrás: <http://www.friesian.com/dilemma.htm>, letöltés dátuma: 2015. 07. 13.
28. ZSOLT Péter: *Az antikorrupciós kezdeményezések története*. Forrás: www.korrupciomegelozes.kormany.hu, letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

Jogszabályi hivatkozások:

- Alaptörvény
- a rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény
- a büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény
- a Büntető törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény
- a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény
- a rendőrség belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat ellátó szerve kijelöléséről, valamint feladatai ellátásának, a kifogástalan életvitel ellenőrzés és a megbízhatósági vizsgálat részletes szabályainak megállapításáról szóló 293/2010. (XII. 22.) Kormányrendelet
- az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Kormányrendelet

- a korrupcióval szembeni kormányzati stratégiáról szóló 1023/2001. (III. 14.) Kormány határozat
- a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Kormány határozat
- a Nyílt Kormányzati Együttműködés (Open Government Partnership) elnevezésű nemzetközi kezdeményezés keretében teendő vállalásairól szóló akcióterv jóváhagyásáról szóló 1080/2013. (II. 25.) Kormány határozat
- a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1336/2015. (V. 27.) Kormány határozat
- a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2017-2018. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1239/2017.(IV.28.) Kormány határozat
- a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról szóló 2/2013. (I. 30.) BM rendelet
- a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai Fegyelmi Szabályzatáról szóló 68/2015. (XII. 16.) BM rendelet
- az egyes személyügyi tárgyú BM rendeletek módosításáról szóló 76/2014. (XII. 29.) BM rendelet
- a panaszokkal és a közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos ügyek egységes intézéséről szóló 22/2014 (XII. 5.) BM utasítás

A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓINAK LISTÁJA

1. HORVÁTH Ferenc: *The Extension of the Game Theory to the Concept of Integrity*. In: Nemzetbiztonsági Szemle. 5. évfolyam. 2. szám. Budapest. 2017. ISSN 2064-3756. 33-45. oldal
2. HORVÁTH Ferenc: *A titkosszolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*. In: A hadtudomány és a XXI. század tanulmánykötet. DOSZ Hadtudományi Osztály. Budapest. 2016. ISSN 2498-5228. 107-125. oldal
3. HORVÁTH Ferenc: *Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél*. In: Nemzetbiztonsági Szemle. 4. évfolyam. 2. szám. Budapest. 2016. ISSN 2064-3756. 33-64. oldal
4. HORVÁTH Ferenc: *Human Factor in Information Operations: The Weakest Link?* In: Hadtudományi Szemle. 9. évfolyam 1. szám. Budapest. 2016. ISSN 2060-0437. 91-101. oldal
5. HORVÁTH Ferenc: *A tekintélyelvűség hatásmechanizmusai és a partneri kommunikáció lehetőségei a parancsnoki munkában*. In: Hadtudományi Szemle. 8. évfolyam. 4. szám. Budapest. 2015. ISSN 2060-0437. 215-246. oldal.
6. HORVÁTH Ferenc: *Blog az etikáról. Recenzió Himmer Péter etikai jellegű töredékeiről*. In: Társadalom és Honvédelem. Budapest. 2015/1. szám. ISSN 1417-7293. 111-121. oldal
7. HORVÁTH Ferenc: *A pályaszocializáció pszichológiai kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*. In: Nemzetbiztonsági Szemle. 3. évfolyam 1. szám. Budapest. 2015. ISSN 2064-3756. 82-114. oldal
8. MALÉT-SZABÓ Erika, HORVÁTH Ferenc: *Az új vezető-kiválasztási eljárás és a biztonság kapcsolata*. In: HEGEDŰS Judit (Szerk.): Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról. Budapest. 2014. ISBN 978-963-9208-39-1. 13-20. oldal
9. HORVÁTH Ferenc, MALÉT-SZABÓ Erika: *A vezető-kiválasztás biztonsági kockázatai*. In: GAÁL Gyula, HAUTZINGER Zoltán (szerk.): Pécsi határőr tudományos közlemények. XV. Pécs. 2014. ISSN 1589-1674. 325-333. oldal
10. HORVÁTH Ferenc: *A partneri kommunikáció helye a katonai etikában*. In: Hadtudományi Szemle. Budapest. 2014. 7. évfolyam. 2. szám. ISSN 2060-0437. 123-133. oldal.
11. HORVÁTH Ferenc: *A titkosszolgálati etika sarokpontjai a pszichológia szemszögéből*. In: Nemzetbiztonsági Szemle. 2. évfolyam 1. szám. Budapest. 2014. ISSN 2064-3756. 133-158. oldal
12. HORVÁTH Ferenc: *A titkosszolgálati etika pszichológiai vonatkozásai*. In: Társadalom és Honvédelem. 2013/3-4. szám. Budapest. ISSN 1417-7293. 418-428. oldal

SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

Legmagasabb végzettség: Pszichológus és pszichológia szakos középiskolai tanár

- intézmény: Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Pszichológia szak
- oklevél száma: PT C 008135 867/99
- oklevél kiállításának dátuma: 1999. 07. 15.

Nyelvismeret:

- Angol középfokú komplex, Idegennyelvi továbbképző központ, 03338/1992
- Olasz alapfokú komplex, Állami Nyelvvizsga bizottság, 019007, 1999
- Angol felsőfok (C1) írásbeli, BME Nyelvvizsgaközpont, 1784658, LB060-02912, 2016
- Angol felsőfok (C1) szóbeli, BME Nyelvvizsgaközpont, 1858172, LL060-01061, 2017

Munkahely: Nemzetbiztonsági Szakszolgálat

- 2002-2008: Pszichológiai alkalmassági vizsgálatok
- 2008-2015: Tréneri tevékenység
- 2015- : Képzési Osztály vezetője

Tudományos tevékenység:

Szakkolgozatokkal kapcsolatos oktatói feladatok:

- **Külső konzulensként**
 - Balla Zoltán. *A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat állományának motiválhatósága*. Szakkolgozat. 2016. Budapest. Nemzeti Közszerológálati Egyetem. Nemzetbiztonsági Intézet. Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék. Témavezető: Dr. Kiss Zoltán László
- **Opponensként**
 - Morcz Ivett Krisztina. *A polgári nemzetbiztonsági képzés – múlt és jelen Magyarországon*. 2017. Budapest. Nemzeti Közszerológálati Egyetem.

Nemzetbiztonsági Intézet. Polgári Nemzetbiztonsági Tanszék.
Témavezető: Dr. habil. Boda József. Külső konzulens: Dr. Zalai Noémi

Konferencia előadások:

- A „Haza szolgálatában” konferencia. 2013. Budapest. NKE: „*A titkosszolgálati etika pszichológiai vonatkozásai*” című előadás megtartása
- „Biztonsági kockázatok – rendészeti válaszok” Nemzetközi tudományos konferencia. 2014. Pécs: „*A vezető-kiválasztás biztonsági kockázatai*” című előadás megtartása.
- „Hadtudomány és a 21. század” konferencia. 2016. Budapest. NKE: „*A titkosszolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*” című előadás megtartása.

Eddigi tudományos tevékenységet elismerő díjak:

- HORVÁTH Ferenc, PRÁCSER Béla: *Az NBSZ munkakörelemzéseinek tanulságai*. Budapest. NBSZ. Minősített. Az NBSZ Tudományos Tanácsának pályázatán **különdíjas** pályamunka. 42 oldal + mellékletek. 2011
- HORVÁTH Ferenc: *Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél*. Budapest. NBSZ Tudományos Tanácsának pályázatán elért **1. helyezés**. 38 oldal. 2015

Egyéb tudományos tevékenység:

- ÁROP 2.2.17. „Új közsolgálati életpálya” projekt részeként futó MAR (Munkakör Alapú Rendszer) felmérés keretein belül 2013. év folyamán egységes közsolgálati **munkakörelemzések elvégzésében való részvétel** az NBSZ vonatkozásában (a Közigazgatási Hivatal szakmai irányításával).
- ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 „Új közsolgálati életpálya” projekt Belügyminisztérium oldali feladatok keretén belül 2014. 03. 15 - 2014. 10. 31. között: **A vezető szakértő munkacsoport tagja, a Polgári Nemzetbiztonsági Munkacsoport vezetője** (A rendészeti szférát átfogóan érintő tudományos kutatási projekt: új vezető-kiválasztási módszertan kidolgozása, publikálása, az új rendszerrel kapcsolatos oktatások, a projekt kiadványaival kapcsolatban lektori, szerkesztői tevékenység).

- Nemzeti Szakképzési és felnőttképzési Hivatal, Szakképzési és felnőttképzési kutatásokat támogató pályázati program, NFA KA 3/2013 **kutatói ösztöndíj**: „Az integritás fejlesztése a közszolgálatban – A helyzetgyakorlatokra épülő kompetenciafejlesztés lehetőségei”.
- Nemzeti Védelmi Szolgálat **esetmegbeszélő csoportjának munkájában való részvétel**. A munkacsoport a 293/2010 (XII.22.) Kormány rendelet 13/A § e) pont alapján értékelő-elemző esettanulmányok készítése révén elősegíti a korrupciós kockázatok időszerű felismerésében rejlő megelőzési lehetőségek tudatosítását.
- A Nemzeti Védelmi Szolgálat KÖFOP – 2.2.3. – VEKOP – 16 számú, „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzés érdekében” című kiemelt projektjének keretén belül **kétnapos Integritás tréning megtartása a tréneri feladatok ellátására kijelölt szakemberek részére**. 2016. október 11-12. 8.00-16.00, NVSZ, István utca 23-25. II. emelet 201.
- A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat KÖFOP – 2.2.2. – VEKOP – 16 – 2016 – 00001 azonosító számú, „KÖFOP keretében megvalósuló fejlesztések IT biztonságának növelése, ezáltal a rendszerekkel összefüggő korrupciós lehetőségek és kockázatok csökkentése” című kiemelt **projekt képzési feladatainak szakirányítása**.
- KÖFOP – 2.2.3. – VEKOP – 16 – 00001 azonosító számú, „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzés érdekében” című kiemelt projektjének keretén belül „A pszichológia szerepe a korrupció megelőzésben (Szemelvények a korrupció pszichológiájából)” című **tankönyv** „A morálpszichológia alapkérdései és főbb irányzatai” című **fejezetének elkészítése**.

IDEGEN KIFEJEZÉSEK MAGYARÁZATAI

- *a priori*: a tapasztalást és tények ismeretét megelőző, eleve létező tudás/igazság
- *agnózia*: felismerésre való képtelenség
- *akkomodáció*: alkalmazkodás; Piagetnél: a meglévő kognitív sémák a külső hatásokhoz igazodva módosulnak
- *aktor*: szereplő, cselekvő alany
- *allokál*: előirányoz, kioszt valamilyen célra
- *altruizmus*: önzetlen, vagy más érdekében történő cselekvés, segítségnyújtás
- *anómia*: értékek, normák meggyengülése
- *antagonizmus*: ellentmondás, ellentét
- *anticipáció*: előzetes várakozás, korábbi tapasztalatok alapján való elővételezés
- *apodiktikus*: megcáfolhatatlan, kétségbe vonhatatlan, feltételhez nem kötött
- *asszertivitás*: az önérvényesítés képessége, mások érdekeinek figyelembe vételével
- *asszertorikus*: határozottan állító, kijelentő, feltételekhez kötött
- *asszimiláció*: hasonulás; Piagetnél: a külvilágból érkező hatások beépülnek az ismeretrendszerbe
- *asszociáció*: képzettársítás, spontán gondolati reakció
- *attitűd*: hozzáállás, viszonyulásmód valami iránt
- *attribúció*: ok tulajdonítás, vagyis a viselkedések és a történések okainak magyarázatára létrehozott elképzelés
- *autonóm erkölcs*: belső igényből fakadó erkölcs
- *autoritatív*: tekintélyen alapuló irányítás

- *behaviorizmus*: viselkedés lélektan; pszichológiai iskola, amely a viselkedést inger-válasz tanulás eredményének tekinti, miközben a szubjektív elemeket kizárja
- *belső kontroll attitűd*: az egyén hite, hogy a körülményei a saját maga cselekvéseitől függenek
- *belső reprezentáció*: gondolati modell, belső leképződés, séma a valóság bizonyos eleméről
- *brain-drain*: „agyelszívás”, bevándorlási politika, melynek lényege a legképzettebbek kifejezett elcsábítása a hazájukból
- *csoportkohézió*: csoport összetartás
- *dehumanizálás*: emberi jellemzőktől való megfosztás
- *deklaratív tudás*: szavakba önthető, elmondható tudás
- *dekonspiráció*: a titkosság lelepleződése
- *deontologikus*: általános érvényű parancsokat, kötelességeket vagy törvényeket előtérbe helyező etikai elmélet³⁰³
- *depriváció*: megvonás, megfosztás
- *dezertálás*: az együttműködő stratégia elhagyása
- *didaktikusan*: a megértés elősegítése érdekében pedagógiai szempontból lépcsőről lépésre felépítve
- *distressz*: kellemetlen belső feszültség
- *diszfunkcionális*: az alkalmazkodást nem segítő vagy kifejezetten gátló
- *diszkracionális*: saját belátás szerinti, szabadrendelkezésű
- *diszpozíció*: hajlam, hangoltság
- *disszociatív*: elkülönülő, személyességet háttérbe szorító
- *disszonancia*: ellentmondás, össze nem illés
- *egocentrikus*: önmagára irányuló, saját szempontjait figyelembe vevő

³⁰³ Bővebben lásd: Dobbin, Victor: *Why Ethics, Why Christian, Why You?* Impact Printing, Ballycastle. 2009

- *eszkaláció*: meg nem oldott probléma kiterjedése, elburjánzása
- *ethosz*: erkölcsös karakter, erkölcs
- *eufemizmus*: finomkodó megfogalmazás, bántó szavak semlegessel helyettesítése
- *explicit*: nyíltan megjelenő, kimondott
- *fluktuáció*: a munkaerő cserélődésének aránya (százalék/év)
- *formális*: hivatalos
- *frusztráció*: akadályoztatás keltette, agresszív színezetű belső feszültség
- *heteronóm erkölcs*: külső igényből fakadó erkölcs, büntető vagy jutalmazó hatalom jelenléte miatt történő normakövetés
- *heurisztikus döntés*: hirtelen hozott, nagyjából helytálló intuitív döntés, mely korábbi tapasztalatokon alapszik
- *identitás*: ön-azonosság tudat
- *immanens*: valaminek a szerves részét képző, bensőleg hozzá tartozó
- *implicit*: ki nem mondott, rejtett, sorok közötti
- *incentív*: ösztönző, kívánatos, vonzó
- *incesz*: vérfertőzés, közvetlen rokonnal folytatott szexuális kapcsolat
- *individualizáció*: egyéniesedés
- *informális*: nem hivatalos
- *innováció*: kreatív ötlet céltudatos megvalósítása, fejlesztés
- *integritás*: az értékrendszer kikezdhetetlensége, az értékek iránti megingathatatlan elkötelezettség
- *interiorizált*: belsővé tett, például olyan szabály, érték, norma, amivel azonosulunk
- *introjektált*: magába vetített, a projektált (magából származó, de másnak tulajdonított, másra kivetített) ellentéte
- *introspekció*: ön-megfigyelés, befelé figyelés

- *intuitív heurisztika*: felismerésen alapuló alkotó tevékenység
- *involválódás*: érzelmi bevonódás
- *itemizáló*: elemekre bontó
- *játékelmélet*: a matematika interdiszciplináris ága, melynek fő kérdése, hogy mi a racionális viselkedés olyan helyzetekben, ahol minden résztvevő döntéseinek eredményét befolyásolja a többiek lehetséges választása
- *kategorikus imperatívusz*: az Immanuel Kant által megfogalmazott legfőbb morális törvény, melynek az itt használt verziója (univerzális formula) szerint a cselekedet akkor helyes, ha mögöttes vezérlőelvének teljes körű elterjedését akarhatjuk
- *kinesztetikus*: mozgással kapcsolatos
- *klasszikus kondicionálás*: inger-válasz tanulás
- *know-how*: „tudni hogyan”, fontos szervezeti erőforrás, a felhalmozott tapasztalatok tudáskincse
- *kognitív*: megismerő, gondolkodással kapcsolatos
- *koherens*: egységes rendszert alkotó
- *kompetencia*: olyan gyakorlatban is felhasználható tudáselem (például tudás, képesség, készség), mely képessé tesz a jó teljesítményre, problémamegoldásra adott területen
- *komplementer szerep*: kiegészítő ellenoldali szerep, mely nélkül az adott szerep nem értelmezhető (például orvos-beteg)
- *konnotáció*: egy szó eredeti jelentéséhez hozzákapcsolódó mellékjelentés
- *konvenció*: szokás, szabály, hagyomány
- *konzekvencializmus*: a cselekvések következményeit előtérbe helyező etikai elmélet
- *kooperatív*: együttműködő
- *korreláció*: változók közötti együtt járás mértékét leíró statisztikai mutató
- *korruptió*: megvesztegetés, erkölcsi romlottság

- *kortex*: kéreg
- *kulminál*: tetőzik
- *külső kontroll attitűd*: az egyén hite, hogy körülményei a szerencsétl, sorstól és egyéb külső tényezőktől függnnek
- *limbikus rendszer*: agykéreg alatti idegi központok, magok hálózata, mely fontos szerepet tölt be az érzelmi szabályozásban
- *maxima*: cselekvési elv
- *mentális művelet*: kognitív sémákkal vagy sémákon végzett gondolati kísérlet, információ átalakító szabály, amely megfordítható
- *metafizika*: az a filozófiai ág, ami a világot nem a fizikai oldaláról vizsgálja, hanem az érzékszervekkel fel nem fogható részeivel foglalkozik
- *morális dilemma*: olyan helyzet, melyben fontos értékek ütköznek egymással, amelyek csak egymás rovására érvényesíthetők adott helyzetben, így választásra kényszerítenek
- *narratíva*: az eseményeket egy történet keretében értelmező, magyarázó séma
- *neuro-transzmitter*: idegi ingerület átvivő anyag; olyan molekulák, amelyek az idegsejtek elektromos impulzusainak továbbítását gátlással vagy serkentéssel szabályozzák
- *non-verbális kommunikáció*: a szavak melletti kommunikációs jelzések (például arcjáték, gesztusok, testtartás, stb.)
- *normatív*: irányadó, szabályt adó, szabályozó, mértékül szolgáló
- *obszervációs tanulás*: megfigyelés alapján történő, modellkövetésen alapuló tanulás
- *on-the-job tanulás*: munka közben történő tanulás
- *operáns kondicionálás*: tanulási forma, mely során megtanuljuk, hogy adott viselkedés milyen következményekkel jár
- *oxitocin*: simaizmok működését szabályozó hormon, mely kellemes, nyugtató érzést vált ki

- *ön-attribúció*: önmagunk viselkedésére vonatkozó ok tulajdonítás
- *önreflexió*: önmagunkra való tudatos, „külső szemmel történő” rátekintés, saját gondolataink, érzéseink, tetteink folyamatában történő vagy utólagos értékelése
- *paradigma*: szemlélet- és gondolkodásmód, amely egy-egy korszak tudományos felfogását és kutatását alapvetően meghatározza
- *paraszimpatikus*: a vegetatív idegrendszernek a belső szervek működésére gátló hatást kifejtő része
- *paternalista*: atyáskodó, gyámkodó vezetési stílus, mely az önálló döntési- és cselekvési képesség hiányát kihasználva saját érdekei szerint jár el mások helyett
- *patriarchális*: apai ágon öröklődő, apajogú, férfijogú
- *pragmatizmus*: irányzat, amely szerint az igazság fő kritériuma a cselekvés hasznossága
- *prediktor*: előre jelző változó
- *prediszpozíció*: előhangoltság, hajlamosság
- *projekció*: elhárító mechanizmus; belső lelki tartalmak másra történő kivetítése, másnak tulajdonítása
- *racionalizáció*: elhárító mechanizmus; racionális magyarázat keresése, gyártása valamilyen cselekvésre, történésre
- *receptor*: az idegrendszer ingerület-felvevő szerkezete, mely látási, hallási, tapintási, testérzékletekből információkat gyűjt a külvilágból
- *represszív*: akadályozó, gátló, megtorló
- *respektábilis*: tiszteleten alapuló
- *restriktív*: megszorító, korlátozó
- *séma*: tudás egység, a valóság egy elemének belső idegrendszeri reprezentációja
- *szakralizálás*: szentség tulajdonítása

- *szelf-koncepció*: az önmagunkról alkotott képünk, a magunkról alkotott hiedelmeink összessége
- *szemantikai*: jelentéstani, a nyelvi egységek értelmet alkotó összekapcsolásával összefüggő
- *szignifikáns*: statisztikai értelemben jelentős, nem mintavételi hibából adódó
- *szimbolizáció*: egy adott érzethez (például nyelvi) szimbólum hozzákapcsolása, címkézése, miáltal az érzet a tudatos szféra számára kezelhetővé válik, tudatosodik.
- *szimmetrikus kommunikáció*: olyan helyzet, mikor mindkét fél egyforma befolyással bír a kommunikáció menetére
- *szituatív*: helyzeti
- *szubkortikális*: agykéreg alatt elhelyezkedő, kéreg alatti
- *szublimáció*: az elfojtott energiák társadalmilag hasznos, szellemi produktum megalkotásába való bevonása
- *taxonómia*: rendszertan; kimerítő, strukturált felsorolás
- *Tit for Tat stratégia*: „kölsönkenyér visszajár!”; együttműködő, egyszer visszaszabó stratégia
- *utilitarizmus*: a cselekvések által előidézett hasznot előtérbe helyező etikai elmélet
- *variabilitás*: változékonyság
- *vazopresszin*: a hipotalamuszban termelődő hormon
- *vegetatív*: az életfunkciók, illetve a szervezeti homeosztázis fenntartásáért felelős autonóm idegrendszerrel kapcsolatos
- *vikariáló*: behelyettesítő (tanulás), amikor a modell cselekvéseinek következménye másodlagos megerősítésként funkcionál, azaz annak kimenetelétől függ a minta átvétele vagy nem követése

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A „KÖZLEGELŐ” TRÉNINGFELADAT INSTRUKCIÓI

„Ti és 9 másik család egy kis hegyi falu lakói vagytok. Körben kopár szirtek, de kis völgyetek legelője lehetővé teszi, hogy teheneket tartsatok.

Jelenleg minden család egy-egy tehenet tart, melyek darabja 1000 fontot nyom.

Mivel a legelőn korlátozott mennyiségű fű terem, minden egyes beállított újabb tehén miatt 100-100 fonttal csökken az állatok súlya egyenként. Tehát 11 tehén esetén 900 fontot nyom egy állat, 12 esetén 800 fontot, satöbbi:

Tehenek száma	Egy-egy tehén súlya	A kéttehenes gazdák állatainak együttes súlya	A második tehenet berakó gazdák haszna	A tehenek összsúlya
10	1000	-	-	10000
11	900	1800	800	9900
12	800	1600	600	9600
13	700	1400	400	9100
14	600	1200	200	8400
15	500	1000	0	7500
16	400	800	-200	6400
17	300	600	-400	5100
18	200	400	-600	3600
19	100	200	-800	1900
20	0	0	-1000	0

Eljött a tavasz. Döntenetek kell, hogy Ti a saját borjaitokat (mely szépen megerősödött a tél folyamán) beállítjátok-e legelni. A döntést családi szinten kell meghoznotok. A többi családdal való egyeztetésre csak akkor van lehetőség, ha a játékvezető azt külön jelzi.

Ez a játék 6 körből áll, a tehenek száma minden körben visszaáll 10-re, függetlenül attól, hogy az előző körben hány tehenet tettetek be. A döntéseket körönként kell meghoznotok, mindig az előző kör tapasztalatainak fényében, az eredmények nyilvános összegzését követően. A cél az, hogy a családoknak lehető legjobb megélhetést biztosító döntéseket hozzátok meg 6 éven keresztül.”

2. MELLÉKLET: PÉLDÁK A KÖZLEGELŐ HELYZETTEL ROKON DESTRUKTÍV TÁRSADALMI JELENSÉGEKRE

- Egy védett tengerparton egyvalaki – például korrupció útján – „elnyeri” a jogokat és szállodát nyit, rengeteg vendége lesz. Még a második szálloda is bőven nyereséges lehet. A harmadiknál már megoszlanak a vendégek, ráadásul a part érintetlensége csorbul, nem is lesz annyira vonzó célpont. Egy idő után kibetonozzák az egész partot, elpusztul az élővilág és nincs vendég.
- A környezetszennyezés terén tegyük fel, hogy mindenki investál az előírt környezetvédelmi berendezésekbe, de egy gyár nem, hanem inkább spórol a szűrőkön, lefizeti az ellenőröket és szennyez. A termékeit így olcsóbban tudja előállítani, versenyképesebb lesz a piacon, míg a becsületes cégek hátrányba kerülnek. Jön a következő befektető, ő is környezetkárosító technológiát alkalmaz, így már ketten osztoznak a piacon. Ahogy aztán egyre többen termelnek környezetkárosító módon, egyre kevesebb hasznot húzhatnak, ráadásul a végén a klímaváltozás áldozataivá válnak, mindenki mással együtt.
- Az adóelkerülés logikája is hasonló. Az, aki nem járul hozzá a közterhekhez, magasabb profitot vehet ki, versenyképesebb lesz. Ha viszont általánossá válik az adóelkerülés, adócsalás, az egész nemzetgazdaság nehéz helyzetbe kerül a kieső állami bevételek miatt, romlik a piaci környezet, a közbiztonság, a közoktatás és az egészségügy. Végül tehát az adóelkerülők is rosszul járnak.

3. MELLÉKLET: AZ ERKÖLCSI FEJLŐDÉS SZINTJEI KOHLBERG ALAPJÁN

Kutatása során Kohlberg erkölcsi szempontból megítélendő történeteket vitatott meg kísérleti személyeivel. Válaszaikat és indoklásait elemezve azt tapasztalta, hogy tízéves kor alatt a gyerekek többsége még nem érte el az erkölcsi fejlettség konvencionális szintjét, azaz haszonelvűen gondolkodott és a „büntetés elkerülése, illetve jutalom elnyerése” dimenzió mentén értékelte a helyzeteket. Egocentrizmus, hedonizmus jellemezte az ítéleteiket, az egyén saját igényei, féltelmei tükrében döntött, közvetlen következmények alapján. Ebben a szakaszban az erkölcsi parancs az azt kiadó személyhez van kötve, annak jelenléte nélkül nem létezik. E prekonvencionális szinten belül az erkölcsi szempontból fejletlenebb válaszokat a „*Büntetésorientáció*” jellemezte, azaz a cél a büntetés elkerülése volt. Fekete-fehér,

végletes gondolkodás, heteronóm erkölcs, abszolút normák jelennek itt meg a válaszokban, jellemző a „szemet szemért” elv. A „*Jutalomorientáció*” szakaszában viszont már inkább pozitív viszonyulások jellemzőek, a jutalom elnyerése a cél. Az a helyes, ami nekem jó. Jellemző tehát az individualizmus, az egyenlődség, a csere-egyensúlyra törekvés és a célelérés elsődlegessége.

A vizsgálat eredményei alapján leghamarabb 10-13 éves kor között jelent meg a megfelelés igénye: a helytelenítés, büntetés, megrovás elkerülésére való törekvés. Ez az erkölcsi ítéletek fejlődésének konvencionális szakasza. A felnőtt válaszadók többsége is e szintre jellemző válaszokat adott. Az erkölcsi ítéletek háttérben a csoport, vagy társadalom elvárásainak való megfelelés igénye áll, a közvélemény számít. Emellett a norma már kezd elvont jelleget ölteni, önállóan létezni. A konvencionális szint első szakasza a „*Jó gyerek orientáció*”, azaz a legfontosabb mozgatórugó a helytelenítés elkerülése a saját csoporton belül. Megjelenik a betyárbecsület, „a mundér becsülete”, sztereotip szeretet orientáció, empátia hatja át a válaszokat és megfigyelhető egy sztereotip lázadás a hatalom ellen. A helyes az, amit a csoport elvár tőlem. E szint második szakasza a kissé már elvontabb „*Tekintélyorientáció*”. A legfőbb cél itt a büntetés és a megrovás elkerülése, az egyéni kötelesség teljesítése, a társadalmi rend fenntartása, a szabályok betartása. A helyes az, amit a társadalom elvár tőlem.

A felnőtt, racionális logika képességének megjelenésével, a formális műveletek szakaszában, 13 éves kor felett jelentek meg a legmagasabb szintű erkölcsi elvek a válaszokban. Ez a posztkonvencionális szint, melyet Kohlberg kutatásai alapján csak a felnőttek 20-30%-a ér el. A „*Társadalmi szerződés orientáció*” szakaszában a többségi akarat, az erőszak elkerülése, a kölcsönös kötelesség hangsúlyozása jelenik meg a válaszokban. Az erkölcsi ítéletet nem befolyásolja a kapcsolat, a személy nem részrehajló. Megjelenik a konvenciókon túli, elvontabb erkölcs elvek szintje, az egyén belátja, hogy a társadalmi szerződések demokratikus úton megváltoztathatóak. Ha a törvény alapvetőbb erkölcsi elvbe ütközik, a törvény fenntartása helyett az új törvény megalkotását látja helyesnek az egyén.

A legfejlettebb szakasz az „*Etikai elv orientáció*” elnevezést kapta. Jellemző az alapvető etikai elvek keresése és követése, az önkéntes, racionális szinten megélt elköteleződés, meggyőződés és az igazságosság, méltányosság, önálló gondolkodás, bizalom kiemelése. Ha ellentmondás adódik, az általános erkölcsi elvek elsőbbséget

élveznek az aktuális törvényekhez képest, és az egyén vállalja a törvényi felelősséget.

4. MELLÉKLET: A VIZSGÁLATOK SORÁN HASZNÁLT ERKÖLCSI DILEMMÁK

A) Egy kamasz fiú és egy évvel idősebb nővére, akiknek igen jó volt egymással a kapcsolatuk, elhatározták, hogy nem másokkal kísérleteznek, hanem egymással szerzik meg életük első szexuális tapasztalatát. A lány tablettát vett be, a fiú gumióvszert használt, így minden lehetséges problémát felelősségteljesen kiküszöböltek. Megállapodtak, hogy csak egyszer történik meg, és életük végéig megőrzik a titkot. Utólag mindketten kapcsolatukat erősítő, szép emlékként gondoltak vissza erre az élményre, amely sokat segített nekik abban, hogy magabiztosabban vágjanak neki felnőtt életüknek, kapcsolataiknak. Helyes, vagy helytelen volt-e az, amit tettek?³⁰⁴

B) *Váltókar dilemma:* Az örült filozófus kikötözött öt embert a sínekre, és most egy elszabadult vasúti kocsi robog feléjük, mely nyilvánvalóan nem fog tudni megállni. Te egy felüljáróról eléred a váltókart, ami egy olyan sínparra terelné a vasúti kocsit, melyre csak egy embert kötözött ki az örült filozófus. Mit teszel?

Felüljáró dilemma: Az örült filozófus kikötözött öt embert a sínekre, és most egy elszabadult vasúti kocsi robog feléjük, mely magától biztos, hogy nem fog tudni megállni. Te egy felüljárón állsz, a sínek felett, melletted egy kövér idegen nézelődik. A kövér ember sínre taszításával le tudod fékezni a vasúti kocsit úgy, hogy teljesen biztosan mind az öt embert megmentheted, egy ember élete árán. Mit teszel? Miért?

C) Balogné utálja a férjét, Baloghot, ezért mérget kever a kávéjába, így a férfi meghal.

³⁰⁴ Ez, és a további hasonló történetek az idézett angol nyelvű cikkekben foglalt példák magyar nyelvű parafrázisai, nem szó szerinti fordítások.

Kovácsné utálja a férjét, Kovácsot. Mikor Kovács véletlenül mérget tesz a saját kávéjába, mert tejszínnek hiszi azt, a nő nem szól neki, pedig látja, így a férfi meghal.

Tóthné utálja a férjét, Tóthot. Tóth véletlenül mérget tesz a saját kávéjába, mert tejszínnek hiszi azt. Tóthné már csak azt látja, hogy üres a méreg üvege és a férfi haldoklik. Tóthnénál van ellenmérge, de nem ad neki, így a férfi meghal.

Van-e különbség tetteik súlya között? Miért?

- D) Péter és Pál egy téli estén a helyi klubban nézik a meccset, több sört elfogyasztva fejenként. A meccs végén mindkettő beszáll a maga autójába és elhajt a havas úton. Mindkettő elveszíti uralmát járműve felett. Péter egy út menti fának csapódik, könnyebben megsérül. Pál egy hóban játszó kislányt üt el, aki a helyszínen életét veszti. Melyikük tette elítélendőbb?

5. MELLÉKLET: DAMASIO „KÁRTYÁS KÍSÉRLETÉNEK” LEÍRÁSA

A kísérleti személyek négy pakli kártyából húzhattak lapot, miközben érzelmi reakcióikat az ujjbegyeken megjelenő galvános bőr reakció (GBR) útján mérték. Két pakliban a lapok többsége 50 dolláros nyereményt, pár lap pedig 50-200 dollár közötti veszteséget eredményezett. A másik két pakliban 100 dolláros nyerőlapok, és komoly, akár 1000 dolláros veszteséges lapok bújtak meg. A kísérlet tapasztalatai szerint az egészséges, illetve más agyi területeken sérült személyek esetében 40-50 húzás után már megjelent az elkerülő viselkedés a veszélyes paklik irányában, a 80. húzás körül pedig már tudatosan is meg tudták fogalmazni, mi a baj azokkal. A GBR szintjén azonban messze a viselkedéses szinten való megjelenés előtt, már a 10. húzás körül megjelentek náluk az első érzelmi reakciók a két veszélyes paklival kapcsolatban. A frontális lebeny inkriminált régióiban sérült betegek szintén meg tudták fogalmazni, racionális síkon le tudták képezni e problémát, viselkedésük szintjén azonban nem történt változás, továbbra is ugyanolyan valószínűséggel nyúltak a veszélyes paklikhoz, mint a kísérlet legelején.

6. MELLÉKLET: A MILGRAM KÍSÉRLET EREDMÉNYEI, AZ ENGEDELMESSÉG PREDIKTORAI

Az engedelmességre hat:

- a *kísérletvezető presztízse* (fehér köpenyes tudósok jobban engedelmeskedtek, mint egy farmernadrágos doktorandusznak),
- az irányítás és a végrehajtás közvetlensége (a személyesen adott instrukció hatásosabb, mint a telefonos, illetve magasabb az engedelmesség, ha egy másik „tanárnak” csak tovább kellett adni az utasítást),
- a „szenvedővel” való *kapcsolat közvetlensége* (közelről észlelve, testközelből látva a szenvedést hamarabb megtagadták az engedelmességet),
- *aktív részvétel* (ha nem csak gombot kellett nyomni, hanem ő maga tartotta az elektródán a „tanuló” kezét, csökkent az engedelmesség)
- a *fokozatos bevonódás* (rögtön halálos áramütést kevesen vállaltak, de kezdeti kis „ártásokkal” elköteleződtek, utólagosan önigazolás jelentkezett, úgy gondolták, áldozatuk „megérdemli” a büntetést, így később vállalták a magasabb szinteket is),
- a *társak engedelmissége* (a konformitás révén 90% engedelmeskedett, ha mások is követték az utasítást)
- *nyílt lázadás* (háromfős csoportokban végezve a kísérletet a beépített „lázadók” erősen rontották a valódi kísérleti személyek engedelmisségét)
- az *utasítás egyöntetűsége* (csak 10% engedelmeskedett, ha nyílt konfliktus volt a kísérletvezetők között az utasítással kapcsolatban)

7. MELLÉKLET: AZ ÉRTÉK ÉS A SZABÁLYALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS VÁZLATOS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Szabály alapú megközelítés	Érték alapú megközelítés
Korrupció megakadályozása	Integritás megerősítése
Jogi megközelítés	Etikai megközelítés
Cél: kockázatok feltárása	Útmutatás, fejlesztés
Cél: retorzió, elrettentés	Meggyőzés

Esemény (eset, ügy) után	Prevenció (esemény előtt)
Hangsúly: bűnön, bűnösön	A korrupció belső logikáján
Erkölcseleg fejletlen embernek tekint a bűnelkövetőt, stigmatizál	Rávilágít a társadalmi kontextus kényszerítő erejére: bárki kerülhet ilyen helyzetbe
Hangsúly egyes elkövetőkön	Hangsúly minden egyénen, a közösségen
Az elkövetők és bűnüldözők problémájának tekinti	Mindenki közös problémájának tekinti a megoldásban való részvételt
Szakértők bevonása a megoldásba	A közösségi intelligencia mozgósítása
Az egyént gyermekként kezeli, kontrollálja	Az egyént felnőttnek tekinti, partnerként vonja be
Bűntudatot, elhárítást kelt	Büszkeséget ébreszt
Tabu, elhallgatás, félelem	Nyílt társadalmi diskurzus
Heteronóm erkölcs	Autonóm erkölcs
Bizalmatlanság	Bizalom
Jogi keret: betartás / kibúvó	Önálló mérlegelés
Pontosan definiálható korrupciós esemény típusokat feltételez	Kitágítja az integritás-sértések lehetséges körét (érzékenyít), szemléletet formál
Egyszeri döntés eredményének tekinti a korrumpálódást	Lassan kialakuló helyzetek, észrevétlen belesodródás, majd hirtelen szembesülés
Minimális etikai szint garantálása	Etikus eljárási kultúra kialakítása
Jogi elméleti ismeretek a képzésben	Napi, gyakorlati jogalkalmazás

8. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV PÁLYAKEZDŐK RÉSZÉRE

Tisztelt Válaszadó!

Horváth Ferenc vagyok, az NKE doktorandusz hallgatója. Kutatási területem a titkosszolgálati etika. Jelen kérdőívvel az a célom, hogy felmérjem a nemzetbiztonsági tevékenység megítélését a pályakezdők körében. Nincsenek jó, vagy rossz válaszok, az Ön személyes véleményére vagyok kíváncsi. A válaszadás névtelenül, csupán

alapadatok megadásával történik. Köszönöm, hogy válaszaival hozzájárul a kutatásom sikeréhez, segíti munkámat.

Nem:

Kor:

Végzettség:

1. Mi motiválta Önt a jelentkezésre? (több válasz is jelölhető)

- a. stabil munkahely
- b. a bérezés színvonala
- c. izgalmas munka
- d. a szolgálatok presztízse
- e. a haza szolgálata
- f. ismerős ajánlása
- g. családi hagyomány
- h. megélhetési kényszer

egyéb:

2. Élt, vagy él-e át morális dilemmát a jelentkezésével kapcsolatban? Ha igen, mik ezek?

3. Hogyan, milyen érzésekkel reagált a családja, barátai a jelentkezése, felvétele tényére?

4. Lát-e megfelelő garanciákat ma Magyarországon a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek legitim alkalmazására?

- 1 – Egyáltalán nem / Nagyon rossz
- 2 – Csekély mértékben / Rossz
- 3 – Közepes/elfogadható mértékben / Semleges
- 4 – Megfelelő mértékben / Jó
- 5 – Teljes mértékben / Nagyon jó

5. Ön szerint milyen ma a nemzetbiztonsági szolgálatok megítélése a magyar állampolgárok körében?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Ön szerint függ-e a nemzetbiztonsági szolgálatok működése a kormányzattól, a mindenkori politikai miliőtől?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. Ön szerint felvetődhet-e korrupciós kísértés a NBSZ munkaköreiben?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

8. Ön szerint mennyire megbízható a magyar nemzetbiztonsági szolgálatok állománya etikai szempontból?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

9. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV PÁLYÁN LÉVŐK RÉSZÉRE

Tisztelt Válaszadó!

Horváth Ferenc vagyok, az NKE doktorandusz hallgatója. Kutatási területem a titkosszolgálati etika. Jelen kérdőívvel az a célom, hogy felmérjem a nemzetbiztonsági tevékenység megítélését a pályán lévők körében. Nincsenek jó, vagy rossz válaszok, az Ön személyes véleményére vagyok kíváncsi. A válaszadás névtelenül, csupán alapadatok megadásával történik. Köszönöm, hogy válaszaival hozzájárul a kutatásom sikeréhez, segíti munkámat.

Nem:

Kor:

Végzettség:

1. Mi motiválta Önt annak idején a jelentkezésre? (több válasz is jelölhető)

- a. stabil munkahely
- b. a bérezés színvonala
- c. izgalmas munka
- d. a szolgálatok presztízse
- e. a haza szolgálata
- f. ismerős ajánlása
- g. családi hagyomány
- h. megélhetési kényszer

egyéb:

2. Ön szerint hány év szükséges ahhoz, hogy egy pályakezdőben hivatástudat alakuljon ki?

.....

3. Ön szerint mi az NBSZ tevékenységének és ezzel együtt az ön munkájának a végső célja?

.....

4. Kap-e Ön segítséget az NBSZ vezetői részéről e cél felismerésében?

1 – Egyáltalán nem / Nagyon rossz

2 – Csekély mértékben / Rossz

10. MELLÉKLET: PÉLDÁK A SZERVEZET VÉGSŐ RENDELTETÉSÉT TISZTÁZÓ KÉRDÉSEKRE

- Kit, vagy mit szolgálunk? A hazát, az országgyűlést, a kormányt?
- Ha esetleg ellentmondás alakul ki közöttük, akkor az egyetemes, az európai, vagy a nemzeti értékeket, érdekeket tartjuk fontosabbnak?
- Melyek a legalapvetőbb értékeink?
- Ha ezek az értékek egy morális dilemmahelyzetben összeütközésbe kerülnek (például egy terrorakció megakadályozása esetén a hatékonyság és a törvényesség) melyik értéket emeljük magasabbra a másiknál, melyik érvényesülése élvezzen elsőbbséget?
- Milyen viselkedési- és magatartási formák elfogadhatóak, melyek nem (például a szigor milyen fokozata sért már méltóságot?)

11. MELLÉKLET: AZ ETIKAI KÓDEX JAVASOLT FELÉPÍTÉSE

1. Felsővezetői tájékoztató levél, az etikai kódex fontosságának deklarációja.
2. Bevezető: Az etikai kódex kiadásának célja, jellemzői, felépítése, hatálya, helye az integritásmenedzsment rendszerben, az érvényesítés módjának elvei, kapcsolattartók megjelölése.
3. Értékek, szabályok rendszere, hierarchiája; ellentmondó értékek értelmezése (például következetesség és rugalmasság)
 - korlátozott számú érték, ezek definiálása, illetve a velük kapcsolatos szabályok megfogalmazása példákkal,
 - tagolt felépítés, világos, egyszerű, következetes fogalomhasználat,
 - hivatkozások más irányelvekre, kódexekre.

12. MELLÉKLET: A MUNKAHELYVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOSAN TISZTÁZANDÓ FŐBB KÉRDÉSEK

- Mikor, hogyan és kinek kell bejelenteni más potenciális munkáltató részéről tapasztalt közeledési kísérletet, állásajánlatot?
- Mikor, hogyan és kinek kell bejelenteni, ha ezt el kívánja fogadni?

- Mi garantálja a szervezet részéről, hogy nem éri hátrányos megkülönböztetés a távozni készülő munkatársat, különösen ekkor, ha végül mégis marad?
- Lehet-e, kell-e más munkakörbe helyezni a leszerelésig, hogy megszűnjön az összeférhetlenségi helyzet?
- Milyen integritással kapcsolatos elvárásokat kell, lehet megfogalmazni vele szemben a kilépés előtti személyügyi interjú során?
- Kilépés után mennyi „lehülési időre” van szükség, amíg nem tölthet be a volt szervezettel kapcsolatban álló új szervezetnél bizonyos összeférhetetlen pozíciót, munkakört?
- Lehet-e, illetve milyen feltételek mellett lehet valakit visszavenni, vagy épp visszafoglalkoztatni?

13. MELLÉKLET: A „ZÖLD KÖNYV” TÉMAKÖREI

1. Bejelentjük a visszaéléseket
2. Megőrizzük elfogulatlanságunkat
3. Tartózkodunk a munkánkkal összeegyeztethetetlen tevékenységektől
4. Nem fogadunk el ajándékokat
5. Visszautasítjuk a felkínált jogtalan előnyöket
6. Nem kerülünk mások befolyása alá
7. Nem élünk vissza hivatali helyzetünkkel
8. Nem élünk vissza a köz és mások adataival
9. Felelősen használjuk fel a hivatali és közforrásokat
10. Vezetői szerepben fokozott felelősséget vállalunk
11. Munkahelyváltás esetén is tisztességesen járunk el
12. Régi munkatársainkkal sem kivételezünk
13. Méltóak maradunk a köz bizalmára

14. MELLÉKLET: INTEGRITÁS TRÉNING TEMATIKA

Első nap:

1. A tréning kereteinek ismertetése, jégtörő gyakorlat, ismerkedés

2. A témakör előzetes interaktív feldolgozása: a „korrupció” és az „integritás” fogalmának meghatározása, a velük kapcsolatos asszociációk, érzések, gondolatok összegyűjtése, elemzése, a képzés céljainak közös meghatározása.
3. A demokratikus és az autokratikus légkör hatása a csoport működésére, a tagok elkötelezettségére, felelősségvállalására.
4. Filmelemzésen keresztül a szabály- és az értékalapú megközelítés megkülönböztetése, az egyéni és a szervezeti felelősség tisztázása.
5. Játékelméleti gyakorlat és közös megbeszélés az egyéni- és a közérdek összeegyeztethetőségéről: a közhasznú javak tragédiája, tiszszemélyes közlegelő helyzet.

Második nap:

6. Általános etikai dilemmák egyéni, majd csoportos elemzése, az értékütközések tudatosítása.
7. Helyzetgyakorlatok. Kommunikációs elvek alkalmazása, esetelemzés. A helyzetgyakorlatok megvalósításának menete:
 - a. A szereplapokon alapuló szituációkat rövid felkészülés után úgynevezett „akváriumhelyzetben”, a csoport előtt párban játsszuk le. Az „A” szereplap a tanulóé, a „B” pedig az integritást veszélyeztető személyé (külön felkért szerepjátékos, külső oktató).
 - b. Megkérdezzük az „A” szerepet játszó tanulót, hogyan észlelte a helyzetet, mi lehetett „B” célja, mi állhatott a szereplapján (észleli-e a hátsó szándékokat?).
 - c. Megkérdezzük „A”-t, hogyan érezte magát e helyzetben, hogyan sikerült kezelnie azt, hogyan értékeli a saját szereplését, mi okozott nehézséget számára, mivel volt elégedett a saját megoldásában és mit csinálna másképp.
 - d. Megkérdezzük a „közönséget” (a többi tanulót), ők hogyan észlelték kívülről a helyzetet, milyen további megerősítést tudnak adni, illetve mit tanácsolnának, hogyan lehetne még hatékonyabbá tenni a fellépést hasonló helyzetben.
 - e. Szükség esetén „újraforgatjuk” a helyzetet, vagy annak egy részét, hogy rögzüljenek a helyes megoldási minták.

- f. Közös tovább elemezzük, végül összefoglaljuk a szituáció tanulságait (mi jelentette a korrupciós veszélyt; mennyire volt ez nyilvánvaló; miért volt nehéz kezelni; milyen értékek ütköztek; hogy lehet megelőzni hasonló helyzetek kialakulását; satöbbi)
8. Tanulságok rögzítése: Csoportos gyakorlat 2X5 fő részvételével. A csoport tagjai egy vezetői team-et testesítenek meg. Feladatuk a feldolgozott esettanulmányok tanulságait beépítve közösen összeállítani az integritás alapelvek „Chartáját”. A tréning ennek önkéntes aláírásával zárul.

15. MELLÉKLET: A MUNKAKÖRÖK KORRUPCIÓS KITETTSÉGÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK

- A munkakör betöltője rész vesz-e hatósági eljárásban (engedélyek, igazolások, igazolványok, kiadása; segélyezési és támogatási eljárásokban való közreműködés; ellenőrzések lefolytatása)
- Diszkrecionális döntési hatáskör gyakorlása
- Részvétel beszerzésben vagy közbeszerzési eljárások lefolytatásában
- Közreműködés külső személyekkel/szervezetekkel történő szerződéskötésben vagy alárendelt szerv/háttérintézmény ilyen jellegű tevékenységében
- Gazdasági tevékenység közvetlen ellenőrzése, vizsgálata vagy ezzel kapcsolatosan intézkedés foganatosítása
- Közreműködés európai uniós pályázat elbírálásában vagy projekt végrehajtásában
- Készpénz vagy más értékes javak kezelése, nyilvántartása (ideértve az ingatlanokkal kapcsolatos adatkezelést is)
- Minősített vagy bizalmas információk birtoklása (ideértve másokra vonatkozóan hátrányos megítélést vagy gazdasági előnnyel/hátránnyal járó információkat is)
- A munkakör ellátásával összefüggő közvetlen kapcsolat büntetett előéletű személyekkel/bűnözőkkel
- Az ellátott tevékenység külső szerv általi, véletlenszerű ellenőrzése

16. MELLÉKLET: HELYZETGYAKORLATOK

Promo Weekend

1/A Gazdasági Igazgató

Ön egy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv gazdasági vezetője. Eddigi szakmai munkája során tekintélyes kapcsolatrendszert épített ki, mind a köz-, mind a versenyszféra jeles képviselői körében. Szakmai tudása és tapasztalatai mellett éppen ez a kapcsolati tőke az, amire leginkább támaszkodhat munkája során. E kapcsolatok jellemzően szakmai természetűek, de konferenciákon, továbbképzéseken bőven van alkalom magánbeszélgetéseket is folytatni, úgyhogy nemegyszer akár baráti nexus is kialakul. Most éppen egy ilyen barát kért találkozót Öntől. Az illető egy szállodalánc, a Grape Group vezetője, akik már minden megyeszékhelyen ott vannak. Áraik 20%-kal az átlag felett vannak, de kiváló szolgáltatást nyújtanak és rugalmasak. Az Ön szervezetének munkatársai esetenként igénybe veszik e szállodalánc szolgáltatásait vidéki útjaik során, de ez nem jellemző, hisz a közszférában nem a luxus a lényeg, hanem az ár.

1/B Szálloda vezetője

Ön egy tekintélyes szállodalánc, a Grape Group vezetője. Dinamikusan fejlődnek, mára már minden megyeszékhelyen jelen vannak. Kifejezetten a minőségi szolgáltatás felé mozdultak el, és ennek meg is kérik az árát (+20% az átlagárhoz képest). A magánvendégek, külföldi turisták ugyan nyáron lekötik a szálloda kapacitásának nagy részét, főszezonon kívül (az év nagy részében) azonban nehéz rentábilisan működtetni egységeiket. Ez gond, mert mikor Ön a befektetőket rávette az expanzív bővítésre, legalább 80%-os kihasználtságot ígért. A jelen helyzet súlyosbodása akár az állásába is kerülhet. Ezért fogant meg önben a gondolat, hogy új piaci szegmens felé nyisson: az üzleti utak, munkahelyi kiküldetések, céges kiruccanások kedvelt célpontjává kívánja fejleszteni a Grape Group szállodáit, hisz ezek a főszezon kivételével egész évben zajlanak. Szerencsére rengeteg ismerősre (költségvetési szervek gazdasági vezetői) tett szert az eddigiekben konferenciákon, továbbképzéseken, úgyhogy elhatározta, hogy először ezeket a döntéshozókat ismerteti meg új egységeik szolgáltatásaival, hogy figyelembe vehessék a Grape Groupot mint alternatívát. Természetesen nem várhatja tőlük, hogy saját költségen mérjék fel a kínálatot, ezért úgy dönt, e hónap során személyesen meghívja ezeket az embereket egy általuk kiválasz-

tott egységbe. Hogy kellemesebben teljen a hétvégéjük, hozhatnak magukkal egy fő kísérőt is. Reményei szerint ez a kényeztető hétvége meggyőzi őket arról, hogy érdemes a Grape Group-ot preferálniuk, mikor üzleti, szakmai, illetve szolgálati utakat szerveznek. A megbeszélés során Ön:

- Hivatkozzon korábbi közös élményekre, közös ismerősökre!
- Érdeklődjön családtagok hogyléte felől, ahogy ez szoros ismerősöknél szokás!
- Tüntesse fel szóra sem érdemes, bagatell dologként ezt a meghívást!
- Reklámozza szállodáit, hogy egyértelmű legyen, üzletet akar kötni!

Tudom, mit tettél tavaly nyáron...

2/A Fejlesztési Igazgató

Ön egy költségvetési szerv, a MFH fejlesztési igazgatója. A szervezet informatikai rendszerével kapcsolatos minden beruházás, illetve beszerzés közbeszerzési pályáztatásának szakmai oldala, a beérkező ajánlatok végső szakmai elbírálása és a beszerzés engedélyezése az Ön hatáskörébe tartozik. Önnek nagyon komoly felelőssége van abban, hogy a szervezet hardver és szoftver ellátottsága megfeleljen a mindenkor követeleményeknek. Önnek kell döntést hoznia, hogy a sokszor egészen speciális követelményeknek megfelelő megoldást a piacról szerzik-e be, vagy belső fejlesztés révén érik el a célt. Adott esetben az Ön döntésén múlik a szervezet szolgáltató képességének színvonala, illetve százmilliós összegek sorsa.

Napi 10-12 órát dolgozik, így az elmúlt évek során családja sajnos háttérbe szorult. Feleségével 15 éve házasok, kapcsolatuk alapvetően jó, de a szerelem már elmúlt. Két gyermeke az, akikért minden nehézség ellenére megéri küzdeni, kitartani a szürke hétköznapi áradatában, nélkülük élni sem tudna. Éppen irodájában elhelyezett fényképüket nézegeti, mikor a titkárnője jelzi Önnek, hogy megérkezett az IT Tricks Kft. képviselője. Korábban már dolgoztak együtt, ez a cég nyert már közbeszerzést Önöknél, korrektül szállítottak. Ezt a találkozót a vendég kérte. Azért fogadja, mert az IT Tricks ügyvezetője arra hivatkozott, hogy fontos és félig-meddig személyes üggyről van szó.

2/B Az IT Tricks Ügyvezetője

Ön az IT Tricks Informatikai Szolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója. Abban a szegmensben, ahol Önök szolgáltatnak, örült verseny folyik a túlélésért. Sajnos Önöknek nincs a kormányzati megrendelések terén semmiféle „hátszelük”, így komoly versenyhátrányból indulnak más, „szerencsésebb” cégekkel szemben. Önt személy szerint dühíti ez az igazságtalan helyzet és az, hogy ebben a világban tisztességtelen eszközökkel lehet csak fennmaradni. Az elmúlt évek harcai azonban megedzették. Könyörtelenül kihasznál minden lehetőséget, ami az életben maradást segíti. Bizonyítania is kell, hisz állása hiába magas presztízsű és jól fizetett, bármelyik pillanatban dönthetnek úgy a tulajdonosok, hogy Ön repül. Itt csak a számok számítanak és a profit, az emberek nem fontosak.

Két hónapja egy vidéki konferencián találkozott egy régebbi ügyfelével, egy MFH nevű költségvetési szerv fejlesztési igazgatójával. Korábban közbeszerzésen nyertek náluk egy nagyobb megrendelést, melyet becsülettel teljesítettek, de azóta sem kaptak meghívást tőlük pályázatra. A fejlesztési igazgató úr a konferenciára nem a felelősségével érkezett, viszont szemmel láthatóan jól érezte magát egy attraktív huszoneves hölgy társaságában, olyannyira, hogy együtt távoztak. Ez felkeltette az Ön érdeklődését és utánuk küldte fiatal kollégáját. A kolléga kissé túlbuzgó volt: használható fotókkal tért vissza, melyek dokumentálták a tényt, hogy az illető házasságtörést követett el. Konkrétan egy forró csókot, illetve a férfi szállodai szobájába történő belépésüket sikerült megörökíteni. Úgy döntött, nyomást gyakorol a fotókkal.

Ön találkozót kért és kapott az érintettől, aki nem is sejtí, miről van szó. A beszélgetés során:

- Udvariasan köszönje meg, hogy fogadta. Dicsérje meg az irodáját! Kezdeményezzen beszélgetés valami személyes tárgy kapcsán (két gyerek fényképe van kihelyezve)!
- Az üzletre térve viccesen számon kérő hangnemben hánytorgassa fel, hogy a korábbi sikeres teljesítés ellenére nem hívták meg Önöket több közbeszerzési pályázatra.
- Ajánlja fel az IT Tricks szolgálatait, hogy szívesen vennének részt legközelebb valami nagyobb közbeszerzésben! Bármiféle vonakodás esetén finoman

gyanúsítsa meg azzal, hogy „fentről mondják meg, kit kell meghívni”! Panaszkodjon, hogy ebben a korruprt rendszerben a tisztességes szolgáltatók lehetetlen helyzetben vannak!

- Ha folytatódik az ellenállás, finoman vezessen fel egy nagyobb összeget „személyes felhasználásra, ösztönzéseképpen”!
- Ha ez elutasításra kerül, utaljon a konferenciára és arra, hogy ott a fejlesztési igazgató láthatóan jól érezte magát. Célozgasson arra, hogy van az Ön birtokában olyasmi, ami bizonyára érdekelné!
- Udvariatlan reakció, tagadás esetén mutassa be a fotókat, nevezze meg, mi látható rajtuk, nyíltan közölje, hogy a másolatok a megcsalt asszonynak elő vannak készítve!
- Fenyegetés esetén közölje, hogy a fotók nyilvános helyen készültek, így legálisak. A zsarolás vádját pedig úgysem tudja bizonyítani a rendőrség felé, hisz nincs tanú.
- A kellemetlenség elkerülése végett Ön csak annyit kér, hogy a következő zsiros pályázati kiírás kritériumait Ön határozhassa meg. A közbeszerzés így „tisztességesen” fog lezajlani, a legjobb ajánlatot „véletlenül” újra az IT Tricks fogja benyújtani. A fejlesztési igazgatót így nem érheti vád.

Állásinterjú

3/A Műszaki főosztályvezető

Ön egy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv műszaki főosztályvezetőjeként óriási gyakorlatra tett szert munkatervezés, szervezés, irányítás, koordinálás, ellenőrzés terén, rengeteg komoly műszaki projekt megvalósítását menedzselte végig. Összesen 23 éven át szolgálta a „közt”, de pár hónapja indoklás nélkül felmentették beosztásából. Állítólag egy, a felső vezetéshez közel álló külsősnek kellett a hely. A tisztességtelen eljárás és munkája elvesztése miatt lelkileg a padlóra került, de leadott önéletrajza alapján szerencsére nemrégiben megkeresték, hogy felhalmozott tapasztalatát nem szeretné-e a versenyszférában kamatoztatni. Mivel már két hónapja munkanélküli, és hamarosan fizetési nehézségei lesznek, nagy szüksége van az állásra. Sajnos manapság nem kapkodnak egy közel ötvenéves ex-vezető után, mindenhová a nyelvtudással rendelkező, fiatal mérnököket csábítják. Most nagy elvárásokkal néz a felvételi interjú elé. Hamarosan behívják.

3/B A felvételi interjút lefolytató ügyvezető igazgató, TF Pool Zrt.

Ön egy jól menő építési vállalatot vezet, de nem csak beruházásokkal foglalkoznak, hanem korábbi munkáikkal (épületek, komplett biztonsági rendszerek, épületgépészeti rendszerek, tűzjelző rendszerek, satöbbi) kapcsolatos karbantartási, üzemeltetési feladatokat is ellátnak. Ezzel az üzletpolitikával folyamatosan szerzik a piacot saját szolgáltatásaik számára, miközben beruházási pályázataiknál is előnyként jelenik meg, hogy vállalják az „utánkövetést”. Korábban egy nagy állami szervnél is volt „giga projektjük”, amivel kapcsolatban azonban olyan máig fennálló kötelezettséget vállaltak, amit Ön már megbánt. Az érintett cég jogászai hatékonyan találják meg azokat a pontokat, ahol a korábbi beruházások üzemeltetésével kapcsolatban Önöket fizetésre, további ingyen szolgáltatásra lehet kötelezni, így igencsak megörült, mikor fejeződésként e-mailben kapott egy CV-t, amiben éppen egy e cégtől elbocsátott műszaki vezető keres állást.

Behívta ezt az embert felvételi interjúra. A következőképpen járjon el vele:

- Szívélyesen fogadja, szólítsa keresztnévén, fejezze ki örömét, hogy éppen ő jelentkezett!
- Legyen elragadtatva az önéletrajzban leírt szakmai tapasztalatok hallatán!
- Nevezzen meg egy másfélszeres fizetést a korábbihoz képest, plusz egyéb jutatásokat!
- Fejezze ki örömét, hogy éppen ennél a szervezetnél dolgozott. Utaljon korábbi közös projektjük sikerére!
- Ecsetelje ezzel kapcsolatos problémáit (sok utólagos kiadás; garanciális ügyekben gyenge érdekérvényesítő képesség; kötbérek; az ottani folyamatok átláthatatlansága; az ottani műszaki és a jogász gárda összehangolt és hatékony munkája; satöbbi)
- Érdeklődjön, hogy a jelentkezőnek van-e beletartozása ezekbe a dolgokba, esetleg kapcsolatrendszere! Utaljon rá, hogy műszaki vezetőként nyilván kell lennie!
- Pendítse meg, hogy a fő előnye jelentkezőként éppen az lenne, hogy bennfentként tudna segíteni kihátrálni, vagy legalábbis védekezni ebben az ügyben a TF Pool számára.

- Ha elutasítást tapasztal ez ügyben, hangsúlyozza, hogy az „egyéb” paraméterek alapján lennének előnyösebb paraméterekkel bíró jelentkezők is!
- Ajánljon fel kétszeres fizetést és ebben az ügyben elért siker esetén előléptetést! Utaljon a korábbi munkáltató tisztességtelen eljárására és az igazságságra!

Divatos bútorzat

4/A Beszerzési főosztályvezető

Ön vezeti a beszerzési szakterületet egy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szervnél. A közbeszerzési törvény célja az, hogy minél átláthatóbb és takarékosabb legyen a közpénzek felhasználása, és Önt dühíti, hogy e rendszeren keresztül mégis másfélszeres áron lehet bármit is beszerezni. Ön személy szerint elkötelezett, becsületes ember, mindig a közérdeket tartja szem előtt. Munkáját hosszú ideje végzi, büszke eddig elért eredményeire, szereti a munkahelyét. Pontosan tudja, hogy más vállalatoknál is csak kihalásos rendszerben lehet egy ilyen nivójú pozíciót kifogni, így abban is biztos, hogy amíg nem követ el komoly hibát, vagy nem tesz olyat, amivel kivívná felettesei haragját, addig az Ön állása is stabil. Ez szerencse, mert a versenyszférában – legyünk őszinték – nem kapkodnak a középkorú, bürokrácián nevelkedett munkavállalókért. De nincs ilyen probléma, hisz minden gördülékenyen megy. Most is, az új épületszárny bútorzatának beszerzése ügyében már felmérték a piaci kínálatot, vannak ígéretes ajánlatok. Már csak ki kell írni a közbeszerzési pályázatot, nem lesz ezzel sem gond.

Felsővezetője hívhatja. Biztos a pályázati kiírás főbb paramétereit szeretné rögzíteni. Az ön álláspontja:

- Hagyományos stílusú irodabútorzatra van szükség, barnás színvilágban, hisz ez divattól független, így évek múlva is elfogadható stílust kölcsönöz az irodáknak.
- Hagyományos 25 mm-es bútorlap az optimális. Ez már kellően strapabíró, de súlya nem nagy, könnyen mozgatható.
- Sima felületű bútorlapot preferál. Ezen jó írni, és tisztítani is egyszerű.

- 140X80 cm-es felületű, 80 cm magasságú íróasztalokra van szükség, 20 cm magas monitoralátéttel, kihúzható klaviatúrataratóval. Ez a megszokott a cégnél, a munkavédelmi felügyelő ezt ajánlja.
- Forgószékek karfával, magas támlával, deréktámasszal, kemény hintamechanikával, gázrugóval. Fekete műanyag váz, zöld bütorszövet. Ez olcsó, tartós, illik a tervezett falszínhez és a szervezeti arculathoz.

4/B Felsővezető

Ön egy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv felsővezetője. Ezer éve pályán van, szakértelme, tekintélye megkérdőjelezhetetlen. Olyan kapcsolatrendszere van egészen a legfelsőbb kormányzati körökig, hogy jelenleg gyakorlatilag elmozdíthatatlan, támadhatatlan. Ez a kapcsolatrendszer természetesen nincs ingyen. Önnek is vannak lekötelezettjei, és Ön is le van kötelezve sokfelé. Ebben az elitrétegben mindenki függ mindenkitől, mindenki tud segíteni mindenkinek, és nem utolsó sorban mindenki tud valamit valakiről. Ön már rég túllépett az ezzel kapcsolatos erkölcsi aggályokon, hisz – ne legyünk naivak – a világ mindenhol így működik. Ön korábban, beosztotti szinteken már végigszenvedte e rendszer hátrányait, előre leróta az adósságát. Akkor meg miért ne élvezné most ki a rendszer előnyeit is, ha már egyszer úgyis úgy alakult, hogy felsővezetői pozícióból erre lehetősége adódik?! Sőt csak úgy lehetünk felsővezetők, ha nem szegjük meg ezeket az íratlan szabályokat és együttműködünk a rendszerrel, máskülönben kivet minket magából ez az elit közösség. Ráadásul ezeket a kapcsolatokat a cég hasznára is lehet fordítani. Egy régi cimborája, a Balogh Józsi például épp egy irodabútorgyárat vezet és Önöknél pont időszerű az új épületszárny bútorainak beszerzése. Legutóbb, egy közös vadászat után a vacsoránál kiderült, hogy ők a legjobbak a piacon. Bútoraik ára magasabb ugyan az átlagnál, de olyan a minőség, hogy a termékeik tényleg tartósak. Megígérte neki, hogy intézkedik az ügyben. Most hívhatja a beszerzési főosztály vezetőjét. A megbeszélés során Ön:

- Számoltassa be az új épületszárny bútorainak helyzetéről!
- Ellentmondást nem tűrve közölje elképzeléseit a Balogh Józseftől kapott katalógus alapján:

- Modern stílusú irodabútorzatra van szükség, szürkés színvilágban, hisz ez divatos, kifejezi az ügyfelek számára, hogy az önök szervezete korszerű.
- A bútorlap legyen 40 mm-es. Ez tartósan szolgál, sosem törik el, erőt és stabilitást sugároz.
- Természetes faerezetet imitáló, enyhén érdes felületű bútorlap.
- 112X65 cm-es felületű, 75 cm magasságú íróasztalok. Ezek helytakarékosak, így több munkatárs is befér egy irodába.
- Forgószékek karfával, közepes támlával, lágy hintamechanikával, gázrugóval. Vajsínű műanyag váz, fehér bőrszövet.
- Az esetleges ellenvetéseket, észerveket söpörje félre. Ragaszkodjon hozzá, hogy úgy legyen kiírva a pályázat, hogy ez a beszállító nyerjen, hisz egyedül ő kínál ilyet a mai piacon.
- Közölje, hogy nem probléma a 45%-kal magasabb ár, hisz rendelkezésre állnak az előirányzott keretek, amit – ha nem költik el – úgyis visszavenne a központi költségvetés.
- Utaljon rá, hogy személyesen ismeri a beszállítót és maximálisan megbízik a termékeikben. Kérdezzen rá beosztottjánál, hogy ő is tud-e ilyen megbízható beszállítót!
- A katalógust adja át fénymásolásra, hogy ne kelljen jegyzetelgetni a paramétereket!
- Utaljon rá, hogy ingatag a szervezetnél minden vezető helyzete.

Rejtett hibák

5/A Építészmérnök

Ön egy költségvetési szerv műszaki igazgatóságán építészmérnökként dolgozik. Munkaköréhez tartozik a szervezet számára külsős vállalkozók által megvalósított építészeti beruházások műszaki átvétele: a szerződésben foglalt kötelezettségek teljesítését Ön ellenőrzi és igazolja le. A most folyó nagy volumenű beruházás befejezésének – kivitelező által szerződésben vállalt – határideje vészesen közeleg. Ha a műszaki átvétel zökkenőmentes, akkor nincs baj, de ha bármi jogos kifogás adódik, akkor a kivitelezőnek, azon felül, hogy javítania kell a hibát, még komoly kötbért is

kell fizetnie, mert késedelmes lesz a teljesítés. Márpedig úgy néz ki, hogy nem minden stimmel:

- A beruházás korábbi stádiumaiban a csapadékos időjárás miatt nem voltak elegendőek az eredetileg betervezett száradási idők. Önnek is érdeke volt, hogy ne legyen csúszás, ezért sajnós hagyta magát rábeszélni, hogy hallgatólagosan elfogadja, hogy az építési naplóba ne a valóságos adatok kerüljenek be: papíron többen száradtak a belső falak egy-egy újabb réteg felhordása után, mint a valóságban, de cserébe Ön ígéretet kapott, hogy ipari módszerekkel (melegítés) rásegítenek a száradásra, ami nem biztos, hogy az ígért időtartamban meg is történt. Mindenesetre most hajszálrepedések utalnak arra, hogy utószáradnak a rétegek. Ez laikusok számára is nyilvánvaló jel, nem lehet trükközni vele. *A megoldás: még egy hét száradás után glettelés, majd újabb festékréteg felhordása vagy teljes fűrészporos tapétázás – de ez utóbbi szerződésmódosítást igényelne. Mindkét megoldás várható költsége a kivitelezőre nézve: körülbelül 2 millió Ft.*
- A belső vezetékelés falba épített műanyag csövei a szerződésben előírtnál 30%-kal vékonyabbak. A jelenlegi kívánalmaknak a mostani megoldás is megfelel, de így elvesz a mozgástér az esetleges későbbi vezetékszálak behúzásához (például kommunikációhoz, biztonságtechnikához satöbbi). *Megoldás: Kivésés, új csövek beépítése, visszavakolás (Költsége: körülbelül 15 millió Ft.) Vagy: garancia vállalása, hogy egy esetleges későbbi vezetékeléskor a vállalkozó ingyen megoldja a hiba miatt felmerülő problémákat (Költsége, ha lenne ilyen: körülbelül 10 millió Ft).*
- A külső homlokzati szigetelés furatos mintavételből kiderült, hogy az előírtnál vékonyabb rétegben hordtak fel egy fontos ragasztóanyagot. Ennek felhordásakor egy alkalommal Ön ellenőrizte ezt a réteget, de sajnós többször nem volt ideje rá. Ott és akkor rendben volt a rétegvastagság, így Ön további ellenőrzés nélkül engedélyezte a következő munkafázis megkezdését, de úgy tűnik, visszaéltek az Ön jóhiszeműségével. *Az utólagos javítás irreális munkával járna. Értékcsökkentett átvételről lehet szó. Költsége a kivitelezőre nézve: körülbelül 7,5 millió Ft*

Most tárgyalnia kell a kivitelezővel és közölnie kell vele, hogy mik a tapasztalt problémák és milyen követelésekkel fog fellépni a megbízó szervezet képviselőjében.

Tudassa, hogy ezekről hivatalos feljegyzést még nem készített, a tárgyalások eredményeképpen rögzíti majd a megoldásokat.

5/B Kivitelező építési vállalkozó

Építési vállalkozása elnyert egy nagy volumenű beruházást egy költségvetési szervnél, fel kellett húznia egy teljesen új épületszárnyat. A projekten csak körülbelül 20 millió forint hasznot tervezett, de talán fontosabb, hogy nagyon jó referencia egy ilyen projekt, főleg, ha elégedett a megrendelő és a végén a műszaki átvétel jegyzőkönyvei nem rögzítenek érdemleges hibát. Most érkezett meg Önhöz a megrendelő oldal képviselőjében az ottani építészmérnök, aki az átvételhez kapcsolódó műszaki ellenőrzést végezte. Beszámol Önnek az ellenőrzés eredményeiről. Ön nem aggódik túlságosan emiatt, mert ami hiba van, abban ez az ember személyesen sáros, hisz több helyen is mulasztott a folyamat közben. Csak van annyi esze, hogy ezt belássa! A felhozott vádakra Ön már előre felkészült:

- A beruházás idején a sok eső miatt nem voltak elegendőek az eredetileg be-tervezett száradási idők. A megrendelő oldal építészmérnöke hallgatólagosan elfogadta, hogy az építési naplóba ne a valóságos adatok kerüljenek be, így a valóságban kevesebbet száradtak a belső falak egy-egy újabb réteg felhordása után, mint papíron. Cserébe Ön megígérte, hogy ipari módszerekkel (melegítés) rásegítenek a száradásra, ami meg is történt. Ha mégis gond van ezzel, kis összegből megoldható a javítás: nem vita tárgya.
- A beruházáskor országos készlethiány volt a megfelelő méretű csövekből, ezért a belső vezetékelés falba épített műanyag csövei a szerződésben előírt-nál 30%-kal vékonyabbak lettek. A hazai beszerzés 2 hetes csúszással, az importból pótlás 50%-os költségnövekedéssel járt volna az Ön számára. A bizonylatok az eredeti vastagságról szólnak, úgyhogy valószínűleg ez a kis hiba nem fog kiderülni. A jelenlegi kívánalmaknak a mostani megoldás is megfelel, csak így elvész a mozgástér az esetleges későbbi vezetékszálak behúzásához. Ez utólag úgysem derül ki egyhamar, ugyanis plusz egy szál még ebben a csőben is elfér, többet meg minek is húznának bele? Túl lett tervezve a rendszer, ami a szerződésbe bekerült. Mivel igen költséges lenne utólag javítani, a legegyszerűbb lenne egy kisebb összeggel rábírnival az ottani építészmér-

nőköt, hogy hunyjon szemet e kis apróság felett. Párszáz ezer forintot Önnek ez megérne.

- A külső homlokzati szigetelésnél az előírtnál vékonyabb rétegben hordták fel a ragasztóanyagot, mert piszok drága. Úgy fog az, mint a veszedelem, elég abból annyi is! Felhordás elején az ottani építész egy helyen ellenőrizte a ragasztóréteget, de többször már nem, úgyhogy gyorsan felhordták vékonyan az egész felületre és már rakták is rá a következő réteget. Ez biztos nem fog kiderülni, leghamarabb 10 év múlva kezd majd el felválni, addig meg úgyis lejár a garancia. Ha meg gond lenne, az ottani ellenőr úgysem fog dicsekedni vele, hogy csak egyszer ellenőrizte, mert előírás szerint legalább háromszor kellett volna neki adott időszak alatt! Ha mégis verné magát, egy kis kenőpénz majd lecsendesíti! Ez a ragasztó dolog bagatell ügy.

Alma a fájától

6/A Fegyelmi vizsgáló

Ön egy költségvetési szerv fegyelmi vizsgálója. Bevett szokás Önöknél, hogy a szervezet balatoni üdülőjében rendszeresen tartanak továbbképzéseket hét közben. Munkaidőben meghívott előadók beszámolóit és a szervezeti egység szakmai megbeszélései töltik ki az időt, délután és este viszont a pihenés és a csapatépítés a terep. Ilyenkor lehet kicsit lazulni, hisz az önköltséges büfé olcsó szórakozási lehetőséget kínál.

A legutóbbi ilyen továbbképzés során a munkatársak kicsit túllőttek a célon, túl jól sikerült a buli. Erősen ittas állapotban csoportos garázdaságig fajult a helyzet, szerencsére csak az üdülő területén belül. Megrongálódott néhány műanyag bútor és kukák, betört két földszinti ablak, illetve komolyabb fertőtlenítő takarításra, kárpittisztításra volt szükség a büfében és a földszinti hallban. Nem is az anyagi kár az, ami jelentős. Az igazi gond az, hogy az ügyben érintett kollégák – még ha nem is nyilvános helyen, de – beosztásukhoz méltatlanul viselkedtek, ráadásul az üvegszilánkok miatt egyikük megsérült, az ügyeleten kellett ellátni. Önnek mint fegyelmi vizsgálónak feladata volt a helyszínen lefolytatni a tanúk meghallgatását és dokumentálni helyszínt, majd másnap a központban kihallgatni az ügyben érintetteket. A jelentés már elkészült, a vizsgálat főbb megállapításai:

- Friedrich Richárd és Gáspár Tamás vitájával indult az ügy. Mindketten erősen ittasak voltak. Utóbbi szóbeli provokációjára F. R. lökdösődéssel reagált. A békítésükre odaérkező Hazafi Gézát G. T. véletlenül ütötte arcon.
- Utólag többen bekapcsolódtak a konfliktus rendezésébe, általános hangzavar, ingerült lökdösődés alakult ki. A heves szóváltás kiabálásig, egymás becsmérléséig fajult, de szerencsére további tettlegesség nem volt.
- A felgyülemlett, ki nem élt energiákat fordította rombolásba egy kisebb társaság, F. R. vezetésével. A helyszínt elhagyva, az üdülő területén székeket rugdostak, kukákat dobáltak, közben hangosan szidalmazták a másik társaságot. Egyikük kézzel kiütött egy ablakot, ami megvágta a kezét. A másik, nagy értékű teraszablak ablak tisztázatlan körülmények között tört be, az a térfelügyelő kamerák holtterében helyezkedett el, szemtanú pedig nem volt.

Most Dr. Friedrich Henrik helyettes államtitkár úr szeretne beszélgetni Önnel. Mivel Ön éppen részt vesz egy továbbképzésen a minisztériumban és a szünetben a folyosón összefutottak, Ön nem tudott kitérni a „meghívás” elől.

6/B Dr. Friedrich Henrik, helyettes államtitkár

Ön helyettes államtitkár. Munkája során napi kapcsolatban áll az alárendelt költségvetési szervezetek vezetőivel, munkatársaival. Unokaöccse, Friedrich Richárd is nemrégiben nyert felvételt az egyik ilyen szervezethez. Egyelőre csak beosztottként, de mivel tehetséges, diplomás fiatal, szép jövő áll előtte, előbb-utóbb akár vezető is lehet – legalábbis ezt ígérték az ottani felső vezetésben dolgozó barátai. Sajnos Richárd kissé forrófejű, épp, mint az apja, az Ön öccse. Most is belekeveredett valami fegyelmi ügybe. Ez rendszeren keresztülhúzná a vezetővé való kinevezése lehetőségeit. Nincs még minden veszve, hisz amíg nincs hivatalos eredménye a fegyelmi vizsgálatnak, addig bármi lehet.

Ön nem tett volna ilyet magától, de mivel a minisztérium folyosóján éppen belebotlott abba a fegyelmi vizsgálóba, aki az unokaöccsét kihallgatta, és akit egy korábbi közös projekt kapcsán amúgy is ismer, elhatározta, hogy elbeszélget az illetővel. Meghívta magához az irodájába, ha már így hozta a sors. A beszélgetés során Ön:

- Legyen nagyon udvarias, tisztelettudó, személyes stílusú, kerülje a hivatalos-
ságot! Kínálja meg valamivel vendégét!
- Utaljon a korábbi közös projektjük, egy jogszabály-tervezet sikerére!
- Kertelve és előrebocsátva, hogy hivatalosan nincs semmi ráhatása az ügyre,
hozza fel az unokaöccse ügyét! Mint magánember, családtag, érdeklődjön,
hogyan áll a vizsgálat.
- Fejezze ki sajnálatát unokaöccse viselkedése miatt. Kérdezze meg, milyen
kimenetre számíthat.
- Mondja el, hogy négyszemközt, bizalmasan – és miért is ne lett volna őszinte
– az unokaöccse Gáspár Tamás viselkedésére vezette vissza a problémákat.
Javasolja, hogy arrafelé keresgéljenek alaposabban, mert ott lesz a gond!
- Az unokaöccse számára elmarasztaló kimenet előrevetítése, vagy informálást
elutasító válasz esetén hangsúlyozza, hogy az unokaöccse fényes karrier előtt
áll abban a szervezetben, és előbb-utóbb befolyásos ember lesz belőle, akivel
nem árt jóban lenni.
- Jelezze, hogy az Öccse cége fel tud ajánlani egy akkora összegű civil ado-
mányt a szervezet számára, ami bőven ellentételezné az üdülő berendezésé-
ben keletkezett károkat.
- Ha az eddigiek nem vezettek eredményre, „barátilag” nyíltabban is javasolja,
hogy ne hangsúlyozza túl Richárd szerepét az ügyben, mert egy rosszul el-
végzett, nem megfelelően alátámasztott vizsgálat hátrányosan is kihathat az
ember egész karrierére.
- Szívélyesen zárja a beszélgetést, kérje az elhangzottak bizalmasan kezelését!

Túlfogyasztás

7/A Gépjármű forgalmi osztályvezető

Ön egy költségvetési szervezet gépjármű forgalmi alosztályának vezetője. Munkaköré-
réhez tartozik a flottakezelés kapcsán a forgalmi adatok elemzése, az üzemanyag
felhasználás ellenőrzése, a bizonylat eltérések feltárása. Régóta dolgozik e szervezet-
nél, sok baráttra tett szert munkahelyén.

A szervezetnél dolgozik egy ismerős házaspár is. Kedves barátok, olyannyira, hogy
családilag is összejárnak. A feleség szociális ügyintézőként korábban óriási szívessé-

get tett Önnek. A végtörlesztés idején felhívta az Ön figyelmét arra, hogy lehetőség van munkáltatói kölcsönt igényelni, hisz ő bennfentes információkkal bírt arról, hogy rendelkezésre áll még keret. Ezen túl, a szociális bizottság üléseinek titkáráként ő készítette elő a megtárgyalásra kerülő kérelmeket. Mivel a bizottság tagjai általában erősen támaszkodnak a titkár javaslataira, végül sikerült elérni, hogy meg is kapják a kölcsönt, amivel olcsón kiválthatták a CHF kölcsönüket, így megszabadultak a „devizahitel rabszolgaságából”. Ennek a hölgynek a férje, az Ön barátja beszerzőként állandóan a várost, az országot járja, szolgálati gépjárművét egyedül használja.

Egy ideje Ön felfigyelt arra, hogy az elszámolások alapján a barátjának gépjárműve rendre „többet fogyaszt”, mint a cégnél üzemelő hasonló típusú gépjárművek. Mivel műszaki problémára gyanakodott, a legutóbbi szervizelésnél külön átnézte a gépjárművet, de a szerelők nem találtak hibát. Az eltérés 2 liter benzin minden száz kilométeren, így havi 40-60 liter benzin tűnik el. Az eset nagyon kellemetlen, hisz nem biztos a dolgában, nem szeretné barátját ártatlanul gyanúsítani, de azért az ügy már több mint gyanús. Lehet, hogy a vezetési stílus az oka, vagy a dugók. De az is lehet, hogy kannába is tankol egy keveset minden alkalommal és „sok kicsi sokra megy” alapon üzemanyagot sikkaszt. Mivel küszöbön áll egy átfogó pénzügyi ellenőrzés, ahol kiderülhet a dolog, lépnie kell. Elhatározza, hogy az ügy végére jár. Beszéljen barátjával!

7/B Beszerző

Ön egy költségvetési szervezetnél beszerző. Saját szolgálati gépjárművével, egy 1,6-os benzines Opel Astra kombival járja a várost, az országot, és a kisebb értékű, rugalmasan kezelhető beszerzéseket bonyolítja. Interneten kinézi, majd személyesen felkeresi a megfelelő üzletet, kereskedéseket, kiválasztja az igényeknek leginkább megfelelő árucikkeket, anyagokat, megveszi és leszállítja azokat a raktárba, ahol aztán kiadják őket a felhasználóknak. Ön élvezzi ezt a munkát. Mozgalmas, van benne önállóság, kreativitás, sok emberrel találkozik, lehet tárgyalni, alkudozni, és a pénz sem rossz. Na, nem a fizetés, hanem a pénz! Az évek során már kitaposta a megfelelő ösvényeket. Bizonyos helyeken kedvezményt kap. Nem a cég, hanem Ön, mint magánember. Már egy sor helyen olcsóbban vásárolhat! Az ismerősei is Önön keresztül szereznek be magáncélra (munkaidőben el tudja intézni), mert így olcsóbb

minden, a kedvezményt meg felezzik. Néha zsebbe is csurran-cseppen valami: a cégek kedvesek Önnel, hogy ne a konkurenciánál vásároljon. Az a pancser főnöke sosem bírálja felül a döntéseit, és alig ellenőrzi, úgyszólván nincs ezzel gond! Na meg ugye, mivel számolatlanul rója a kilométereket, az üzemanyag felhasználással is lehet kicsit trükközni. Nem gyanús egy ilyen öreg Opelnél senkinek, ha papíron egy-két literrel „többet fogyaszt”, mint valójában. Ez a kis plusz fel sem tűnik a tankolásakor, simán el lehet számolni, közben meg egy tuti „rejtekhelyen” gyűlik a kannában a felesleg. Havi egy tank benzint meg lehet így spórolni, ennél fogva a saját autó „fele annyit fogyaszt”. Az az ember, aki egyébként ezt ellenőrizné, amúgy is régi családi barát, egy aranyember. Jóhiszemű és elfogult, úgyszólván sosem gyanakodna Önre. Az Ön felesége, aki szintén a cégnél dolgozik, szociális ügyintézőként hozzásegítette őt egy nagy összegű munkáltatói kölcsönhöz, amivel kimásztak a devizahitel slamasztikából, úgyszólván még le is van kötelezve. Most beszélni szeretne Önnel ez a barátja. Biztos a jövő heti születésnap partival kapcsolatban!

Kutyus gazdit keres

8/A Adatbázis kezelő

Ön egy költségvetési szervnél lát el ügyintézői feladatokat, munkája során országos közigazgatási adatbázisokból dolgozik. Bár az adatokhoz való hozzáférést a rendszer naplózza, Ön olyan mennyiségű műveletet hajt végre, hogy nagyon nehéz lenne utólag leellenőrizni, melyik ügy melyik kérdéséhez tartozott egy-egy lekérdezés, és jogos volt-e az Ön részéről, vagy sem. Munkája komoly erőfeszítést, koncentrációt igényel, miközben Önt nagy felelősség terheli, hogy mindig a helyes adatokat továbbítsa a megfelelő helyre. Mindezt sajnos nem fizetik meg tisztességesen, és Ön mint gyermekét egyedül nevelő, elvált szülő, sajnos csak nehezen jön ki hónap végéig. Sokszor gondolkodott már másodálláson, de a gyereket nincs kire bíznia, így munkaidő után szóba sem jöhet ilyesmi. Páran a hivatalból állítólag szoktak egy kis mellékeshez jutni, úgy, hogy magáncélra utána néznek bizonyos adatoknak, de Önt eddig sosem keresték meg ilyen kéréssel. A szabályzat amúgy is szigorúan tiltja az ilyesmit és Ön véletlenül sem szeretne ártani senkinek. Csak jó ügy érdekében tesz bármit is.

A házban, ahol lakik, él egy kedves úr/hölgy (ellentétes nemű, egykorú). Szintén elvált, gyermektelen. Úgy érzi, kezd kialakulni valamiféle kölcsönös szimpátia, egy-

re gyakrabban állnak meg beszélgetni, ha véletlenül összetalálkoznak. Most is épp összefutnak a postaládáknál, Ő egy aranyos kiskutyával van.

8/B Szimpatikus lakó a házból

Ön Horváth B. (Bűnöző) András/Andrea. Ahogy mondani szokták, Önnek nehéz gyermekkorra volt. Nincstelen, alkoholista szülei verték, elhanyagolták, hétéves korától pedig intézetben nevelkedett. Nem nagyon kötődik az emberekhez, de megtanulta, hogy kedvesnek kell lenni velük, ha el akarja érni céljait. Az Ön célja pedig az, hogy elégtételt vegyen ezen a rohadék világon korábbi sérelmei miatt. Eddig cudarul bánt Önnel az élet, de mióta saját kezébe vette a sorsát, minden jól alakul. Kevés munkával rengeteg pénzt keresett az utóbbi időkben. Olyanoktól vesz el, akiknek az élet bőven adott. Örökös nélküli, magányos, kiszolgáltatott öregekre szakosodott, olyanokra, akik nagy értékű ingatlannal rendelkeznek. Ezeknek az embereknek már úgyis csak pár évük van hátra, azt a kis időt pedig igazán eltölthetik valami otthonban is. A házukat amúgy az állam örökölné, így Ön nem károsít meg senkit. Ön még fiatal, ezért aztán kell az elinduláshoz a lehetőség, amit Ön a szüleitől nem kapott meg úgy, mint más. Előbb-utóbb saját családot akar majd, és meg akar nekik adni mindent. És ehhez pénz kell, sok pénz. A módszere egyszerű: a látótérbe került öregeket valami szentimentális baromsággal (például „kiskutya gazdit keres”) becserkészi, figyelmesen meghallgatja az unalmas történeteiket, bólogat nekik a hülyeségeikre, szép lassan megbarátkozik velük, majd később már apró szívességeket is tesz, segít nekik (például bevásárol, gyógyszert hoz, kitakarít), majd, ha már kiépült a bizalom, eltartási szerződést köt velük, jelentős havi járadékot ígérve. Innen már egyszerű a dolog: kellemetlenkedéssel kicsinálja, elúzi, kisémmizi őket, szerződéses kiskapuk útján, például megromlott mentális állapotra hivatkozva bedugja őket valami bűdös otthonba, a tulajdonjogot meg lefizetett hivatalnokokkal, vagy megfélemlítéssel idő előtt átíratja.

A legnehezebb lépés alkalmas alanyt találni. Szerencsére a házban lakik egy hivatalnok, aki munkakörénél fogva hozzáfér a nagy közigazgatási adatbázisokhoz. Kincset ér egy ilyen kapcsolat, úgyhogy már el is kezdte puhítani. Az illető kisgyerekes, elvált, és láthatólag odavan Önért, úgyhogy könnyű dolga lesz vele. Egy ideje már

flörtölnek, mindig megállnak beszélgetni. Most is találkoznak, a postaládáknál. Ön-nél egy kiskutya van, pórázon.

- Üdvözölje szívélyesen, dicsérje meg valamijét!
- Terelje a figyelmet a kiskutyára! Mondja azt, hogy elkóborolt állatról van szó, akit Ön talált meg. Keresi a gazdáját.
- Mondja, hogy a kutyust Ön a II. kerületben találta, a Bimbó utca környékén kószált. A környékbeli szemtanúk csak annyit tudtak mondani Önnek, hogy a kutyust egy körülbelül 80 éves idős hölgygel látták, aki a környéken lakik, magányosan él, de nem tudták pontosan hol és mi a neve, így Ön nem tudta visszaadni a kutyust, pedig biztos nagyon hiányzik a néninek a kis társa.
- Kérdezzen rá, hogy a kedves lakótárs még mindig abban a hivatalban dolgozik-e, ahol hozzáfér a nagy, országos adatbázisokhoz.
- Vegye rá, hogy gyűjtsön ki a környékről pár olyan idős, egyedül élő hölgyet, akire ráillik a leírás. Nem baj, ha több is akad, Ön majd körbejár, sorra felkeresi őket, és így biztos sikerül majd megtalálni a gazdit.

Megérdemelt pihenés

9/A Orvos

Ön egy országos hatáskörű költségvetési szerv belső egészségügyi szolgálatánál lát el alapellátó orvosi feladatokat. Az új felvételesek alkalmassági vizsgálatain túl feladata az állomány orvosi ellátása, az időszakos szűrések végzése, vizsgálatához kötött engedélyek kiadása, betegállományba vétel elrendelése, tartós keresőképtelenség megállapítása, satöbbi.

Az épp vizsgált betege orvosi-szakmai szempontból érdekes eset. Épp az ilyen esetek helyes megítélése teszi igazán próbára egy orvos szakmai széles látókörűségét és etikai érzékét. A beteg anyagait vizsgálva megállapítható, hogy klasszikus testi betegsége nincsen. Minden eddig bekért vizsgálati eredménye negatív, mindeközben azonban szubjektív, illetve vegetatív tünetei jelentősen rontják életminőségét és munkaképességét. Konkrétan emésztési problémák, gyakori székelés, bélfájdalmak miatt próbálja kezelni – eddig nem sok sikerrel. Az ilyen tünetek hátterében gyakran pszichés problémák állnak, azonban a pszichológus kollégáknak sem sikerült a tesztekkel, illetve interjúval feltárni semmi kirívó problémát.

Most, a vizsgálat befejeztével, a „hogyan tovább”-ot beszélük meg a beteggel.

9/B „Beteg”

Ön mint ott dolgozó, egy költségvetési szerv belső orvosi ellátó szolgálatánál jelentkezett hasfájás, bélpanaszok, gyakori székelés tüneteivel. A problémák már régóta fennállnak, és ön tehetetlennek érzi magát, hisz az eddigi vizsgálatok nem találtak semmit. Még pszichológusnál is járt, de ő sem tudott semmi okosat mondani. Tünetei kellemetlenek ugyan, de dolgozni azért tudna ezek ellenére is. Az igazság az, hogy azért kellene kiíratnia magát, mert gyermeke ebben az évben nagyon beteges volt, így már korábban kimerítette az összes táppénzes nap lehetőségét. Mikor újra beteg lett, az éves szabadságból kellett őt gondoznia, hisz külső segítsége nincsen. Emiatt azonban már végképp nem tudja megoldani a gyerek nyári iskolaszünetét, hisz elfogynak a szabadnapjai, pénze meg nincsen táboroztatni vagy bébiszittert fogadni. Nagy segítség lenne hát, ha két-három hétre most sikerülne kiíratnia magát az orvossal.

- Panaszkodjon, hangsúlyozza tüneteinek jellegének – munkahelyi körülmények között – kellemetlen, megalázó voltát! Túlozza el tüneteinek súlyosságát, kibíratatlanságát!
- Utaljon rá, hogy pszichésen milyen terhelt időszak áll a háta mögött, vesse fel, hogy egy kis pihenés biztosan enyhítené a szenvedéseit, ha már más segítséget úgysem kaphatott orvosilag!
- Ha ez sem segít, mondja el nyíltan, hogy milyen szorult helyzetben van, és másképpen sehogyan sem tudja megoldani gyermeke nyári elhelyezését