

Doktori (PhD) értekezés

Horváth Ferenc

2017

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Hadtudományi Doktori Iskola

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

Doktori (PhD) értekezés (tervezet)

Témavezetők:

Dr. habil. Krizbai János ny. ezredes

.....

Dr. Boda Mihály

.....

Budapest, 2017

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalom

1. BEVEZETÉS	6
1.1 A TÉMAVÁLASZTÁS AKTUALITÁSA, INDOKLÁSA	6
1.2 KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK.....	10
1.3 A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA.....	10
1.4 KUTATÁSI HIPOTÉZISEK	11
1.5 KUTATÁSI MÓDSZEREK	12
1.6 EREDMÉNYEK VÁRHATÓ HASZNOSÍTHATÓSÁGA	12
1.7 A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE.....	13
2. A TITKOSSZOLGÁLATI ETIKA KERETEI.....	15
2.1. A POLGÁRI NEMZETBIZTONSÁGI SZOLGÁLATOK TÁRSADALMI SZEREPÉNEK ÉRTELMEZÉSE	15
2.1.1. JOGOK ÉS KÖTELESSÉGEK, EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS VERSENGÉS A TÁRSADALOMBAN	15
2.1.2. JOGKORLÁTOZÁS, ÁLLAMI ERŐSZAK MONOPÓLIUM A DEMOKRÁCIÁBAN	19
2.2. A TITKOSSZOLGÁLATI ETIKA ELMÉLETI BEHATÁROLÁSA	21
2.2.1. A TITKOSSZOLGÁLATI ETIKA DEONTOLOGIKUS MEGKÖZELÍTÉSE.....	22
2.2.2. A TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉNEK IRÁNYA.....	27
2.2.3. A KATEGORIKUS IMPERATÍVUSZ ÉS A JÁTÉKELMÉLET	35
2.3. RÉSZÖSSZEGZÉS: NEMZETBIZTONSÁGI SZFÉRA A TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉNEK SZOLGÁLATÁBAN.....	55
3. AZ ETIKA SAROKPONTJAI A PSZICHOLÓGIA SZEMSZÖGÉBŐL.....	60
3.1. AZ ETIKUS MAGATARTÁS PSZICHOLÓGIAI ÉRTELMEZÉSE.....	60
3.1.1. PSZICHOLÓGIAI ISKOLÁK EMBERKÉPE ÉS AZ ERKÖLCSI FELELŐSSÉG KÉRDÉSE	60
3.1.2. AZ ÉRETT SZEMÉLYISÉG JELLEMZŐI	63
3.1.3. ERKÖLCSI ÍTÉLET ATTITÜDKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE.....	66
3.1.3.1. A morális önfelmentés fogásai.....	67
3.1.4. ERKÖLCSI ÍTÉLET MEGHOZATALA MINT INFORMÁCIÓFELDOLGOZÁSI FOLYAMAT	73
3.1.5. ERKÖLCSI ÍTÉLETHOZATAL KOMPETENCIAKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE.....	76
3.2. AZ ERKÖLCSI ÍTÉLETTŐL AZ ETIKUS VISELKEDÉSIG: A MORÁLPSZICHOLÓGIA EREDMÉNYEI	77
3.2.1. SZEMÉLYISÉGJEGYEK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN.....	78
3.2.2. A MORALITÁS IDENTITÁSFORMÁLÓ EREJE	84
3.2.3. A MORÁLIS ÍTÉLET SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN	87
3.2.4. HELYZETI TÉNYEZŐK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN	90
3.2.5. EVOLÚCIÓS ÖRÖKSÉGÜNK HATÁSA AZ ETIKUS VISELKEDÉSRE	92
3.2.6. ÉRTELMEZŐ ELMÉLETEK	110
3.3. A HIERARCHIKUS SZERVEZETEK KAPCSOLATRENDSZERÉNEK ERKÖLCSI SZEMPONTBÓL MEGHATÁROZÓ SAJÁTOSÁGAI	115

3.3.1. ALÁ-FÖLÉRENDELTSÉGI KAPCSOLATRENDSZER A HIERARCHIÁBAN	115
3.3.2. A TEKINTÉLYELVŰSÉG ÉRTELMEZÉSEI	118
3.3.3. ELMÉLETEK A VEZETÉSRŐL	123
3.3.4. A PARTNERI KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI A SZERVEZETBEN	131
3.4. RÉSZÖSSZEGZÉS: A PSZICHOLÓGIAI EREDMÉNYEK TANULSÁGAI ÉS HASZNOSÍTHATÓSÁGA	138
4. KÖZSZOLGÁLATI ETIKA ÉRTÉKDILEMMÁKKAL TERHELT TÁRSADALMI KONTEXTUSBAN	142
4.1. ÉRTÉKDILEMMÁK A MODERN TÁRSADALOMBAN	142
4.2. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA AKTUÁLIS HELYZETE, INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZEREK KIALAKÍTÁSA	149
4.2.1. A KORRUPCIÓ ELLENES KÜZDELEMTŐL AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉSIG	151
4.2.2. A VONATKOZÓ HAZAI ÉS NEMZETKÖZI JOGI KÖRNYEZET ÉS INTÉZMÉNYRENDSZER	158
4.3. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA KÉRDÉSEI AZ NBSZ-NÉL	165
4.3.1. SPECIÁLIS SZAKMAI ETIKAI KÉRDÉSEK AZ NBSZ VONATKOZÁSÁBAN	165
4.3.2. A NEMZETBIZTONSÁGI PÁLYAKÖRHÖZ VALÓ VISZONYULÁS: KÉRDŐÍVES EREDMÉNYEK	168
4.4. RÉSZÖSSZEGZÉS	169
5. ETIKAI SZEMPONTBÓL FONTOS GYAKORLATI FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK AZ NBSZ-NÉL	171
5.1. A SZERVEZETI SZOCIALIZÁCIÓ TÁMOGATÁSA AZ NBSZ-NÉL	171
5.1.1. AZ NBSZ MINT SPECIÁLIS SZOCIALIZÁCIÓS KÖZEG	171
5.1.1.1. A nemzetbiztonsági szerepkör sajátosságai	171
5.1.1.2. Az NBSZ szervezeti kultúrája	177
5.1.2. A SZOCIALIZÁCIÓ RÉTEGEI	179
5.1.2.1. Nyílt és rejtett normák	181
5.1.2.2. Idegrendszeri szintek és tanulás	183
5.1.2.3. A szervezeti szocializáció mint attitűdváltozás	190
5.1.2.4. Szakmai ismeretek elsajátításának folyamata	191
5.1.3. MENTORI RENDSZER KIALAKÍTÁSA	193
5.2. EGY KORSZERŰ INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI AZ NBSZ-NÉL	197
5.2.1. ALAPVETÉSEK	197
5.2.2. ELŐKÉSZÍTÉS	200
5.2.3. AZ INTEGRITÁSMENEDZSMENT RENDSZER FELÉPÍTÉSE	201
5.2.4. RÉSZÖSSZEGZÉS	217
5.3. KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS SZOLGÁLATÁBAN	218
5.3.1. AZ ERKÖLCSISÉG FEJLESZTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI FELNŐTTKORBAN	220
5.3.2. A HELYZETGYAKORLATOKRA ÉPÜLŐ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS	223
5.3.3. MEGVALÓSULT KÉPZÉSEK RENDSZERE	233
5.4. RÉSZÖSSZEGZÉS	234

6. ÖSSZEFOGLALÁS	235
6.1. ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELÉS, ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	237
6.1.1. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	245
6.2. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK	245
6.3. ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁG.....	248
FELHASZNÁLT IRODALOM	251
A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓINAK LISTÁJA.....	262
SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ	263
MELLÉKLETEK	266
1. SZ. MELLÉKLET: A „KÖZLEGELŐ” TRÉNINGFELADAT INSTRUKCIÓI.....	266
2. SZ. MELLÉKLET: PÉLDÁK A KÖZLEGELŐ HELYZETTEL ROKON DESTRUKTÍV TÁRSADALMI JELENSÉGEKRE.....	267
3. SZ. MELLÉKLET: DAMASIO „KÁRTYÁS KÍSÉRLETÉNEK” LEÍRÁSA	268
4. SZ. MELLÉKLET: MILGRAM KIVÁLTOTT ENGEDELMESSÉG KÍSÉRLETÉNEK LEÍRÁSA.....	268
5. SZ. MELLÉKLET: AZ ÉRTÉK ÉS A SZABÁLYALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS VÁZLATOS ÖSSZEHASONLÍTÁSA	270
6. SZ. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV PÁLYAKEZDŐK RÉSZÉRE	271
7. SZ. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV PÁLYÁN LÉVŐK RÉSZÉRE.....	272
8. SZ. MELLÉKLET: A KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE	274
9. SZ. MELLÉKLET: AZ ETIKAI KÓDEX JAVASOLT FELÉPÍTÉSE.....	276
10. SZ. MELLÉKLET: A MUNKAHELYVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOSAN TISZTÁZANDÓ FŐBB KÉRDÉSEK	277
11. SZ. MELLÉKLET: A „ZÖLD KÖNYV” TÉMAKÖREI	277
12. SZ. MELLÉKLET: INTEGRITÁS TRÉNING TEMATIKA.....	278
13. SZ. MELLÉKLET: A MUNKAKÖRÖK KORRUPCIÓS KITETTSÉGÉT MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK	279
14. SZ. MELLÉKLET: HELYZETGYAKORLATOK.....	280

Mottó:

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

/Chuck Reid ezredes/

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 is. A titkok birtoklása a hatalom 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 kezdjünk a lehetőséggel és hogyan védjük ki a veszélyeit. Nem mindegy, 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, ítéelhetőek-e másképpen egy másik ország, vagy egy másik politikai berendezkedésű korszak szemszögéből? Milyen dimenziók mentén lehet elfogulatlanul elemezni, értékelni e kérdéseket? Napjainkban mind nemzetközi, mind hazai viszonylatban aktuálisak ezek a

kérdések, hisz rendre felszínre kerülnek olyan ügyek, mint például a Snowden botrány¹, 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 történések valósidejű megosztása. E generáció részéről sajnos alacsony az érzékenység a biztonsági vetületekkel szemben, pedig mindennek igen komoly adatvédelmi vonzata van.

A kibertér kínálta 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 szolgálatok tevékenységét érinti. Ez ad relevanciát

¹ lásd: https://hu.wikipedia.org/wiki/Edward_Snowden, letöltve: 2014.12.31.

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

jelen disszertáció célkitűzésének, ami a modern nemzetbiztonsági szolgálatok működésének etikai megalapozására, újrafogalmazására irányul.

A „*titkosszolgálat*” mint fogalom általános 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 vagy elhárítással kapcsolatos céljait. A modern korban 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, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálaton. Mivel azonban 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 „*titkosszolgálati etika*” átfogó cím alatt elemzem napjaink kihívásait, a gyakorlati megállapításokat és lépéseket viszont már döntően a NBSZ szempontjából fogalmazom meg.

E ponton fontos a közszolgálaton és a rendvédelmi szervek körén belül pontosan elhelyeznünk dolgozatunk tárgyát, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatot.

A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1996. évi CXXXVI. törvény (továbbiakban Nbtv.) a Nemzetbiztonsági Hivatalról leválasztva önálló szervezeti entitással ruházta fel a titkos információgyűjtéshez technikai háttérrel biztosító Nemzetbiztonsági Szakszolgálatot. 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 személyi állományával biztosítja az arra jogosult megrendelő szervezeteknek⁴ a titkos információgyűjtéshez, illetve adatszerzéshez szükséges műveleti, technikai eszközöket, anyagokat és szolgáltatásokat. Az Nbtv. alapján,

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. HU ISSN 1589-1674

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

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 eszközzrendszereket 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: a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat a titkos információgyűjtésre felhatalmazott szervek igényeit szolgálja ki, és a tevékenysége eredményeképpen, célhoz kötötten keletkezett adatokat maradéktalanul átadja a megrendelőknek további felhasználásra, nincs lehetőség „készletező” adatgyűjtésre. A megrendelés jogszerűségéért, az adatok felhasználásáért a megrendelő felel, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat munkatársainak felelőssége alapvetően a titkos információgyűjtés és adatszerzés eszközei, módszerei alkalmazásának szakszerűségére vonatkozik. Az NBSZ jogszerűséggel kapcsolatos felelőssége kiterjed ugyanakkor a megrendelések fogadásának és teljesítésének körülményeire.

A témaválasztásban fontos szerepet játszott, hogy a szerző Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál – az új munkatársak felvételével, illetve képzésével kapcsolatos munkakörökben – megtapasztalta, 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 feltárára.

Mindezekből következik, hogy a nemzetbiztonsági tevékenységre, azon belül a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra (NBSZ) vonatkozóan külön speciális szakmai etikai alapelveket lehet indokolt meghatározni a közszolgálati etikán belül.

1.2 KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Megvizsgáljuk az NBSZ tevékenységeinek társadalmi szintű etikai vonatkozásait, valamint feltárjuk 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 objektív szempontrendszer mentén válnak elemezhetővé a közvélemény elé kerülő, etikai értékelést igénylő esetek, továbbá olyan értékrendszer kialakítását készíthetjük elő az NBSZ vonatkozásában, mely hosszú távon segíti a szolgálat erkölcsileg védhető működését.

Mivel a szervezet rendezett értékrendszere az eredményes működés az egyik fontos determináló tényezője – különösen egy olyan szervezetnél, ahol az általánostól eltérő, speciális hatások is érvényesülnek – fontos célkitűzés a szervezeti működés mögött meghúzódó értékek vizsgálta, tisztázása.

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

1.3 A KUTATÁSI PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA

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

- Az NBSZ-nél dolgozók mennyire érzélik e végső célt világosan?
- Milyen módszerekkel lehet hozzájárulni a szervezeti és az egyéni célok öszszehangolásához, 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 rendeltetésszerű működése, a szervezeti hatékonyság növekedése, illetve – az új életpályamoddellel összhangban – a dolgozók motivációi, lelki egészsége is hosszabb távon megőrizhetővé válik.

1.4 KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

- **Hipotézis1:** A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok általánosan megfogalmazható végső rendeltetése hozzájárulni egy olyan társadalmi környezet biztosításához, melyben a kategorikus imperatívusz elveinek megfelelő működés révén a demokrácia zavartalanul kibontakozhat és működhet.
- **Hipotézis2:** A titkosszolgálati etika deontologikus megközelítésének filozófiai kérdései a játékelmélet, illetve a pszichológia által feltárt jelenségek révén a gyakorlathoz köthetőek, így a kategorikus imperatívuszoknak megfelelő működés összefüggésbe hozható a Tit for Tat stratégiával⁵, az asszertivitással, illetve a fejlettebb idegrendszeri szintek működésével.
- **Hipotézis3:** A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működésének fontos feltétele a partneri szemléleten alapuló szervezeti kultúra, mely nagyban hozzájárul az egyéni és szervezeti integritás erősödéséhez.
- **Hipotézis4:** A korrupciós jelenségek közösségen belüli terjedését játékelméleti dinamikák is meghatározzák, így a csoportkohézió támogatott erősítése minden esetben kedvezően hat az integritás megőrzésére.
- **Hipotézis5:** A nemzetbiztonsági munkafeladatok ellátása során súlyos erkölcsi dilemmák keletkezhetnek, melyek kezeléséhez az NBSZ állománya megfelelő szakmai segítséget igényel.

⁵ lásd. 2.2.3. alfejezet

- **Hipotézis6:** A felnőttképzés módszereinek a fejleszteni kívánt kompetencia megjelenése során érintett minden idegrendszeri szinten hatniuk kell ahhoz, hogy a gyakorlatban is érvényesülő eredményük legyen.

1.5 KUTATÁSI MÓDSZEREK

Az 5. hipotézist induktív feltáró módszerrel, kérdőíves vizsgálattal elemezzük. Az 1., 3., 4., 6. hipotézisek vizsgálata deduktív módszereken, elsősorban a szakirodalom elemzésén, különböző tudományágak, megközelítések (elsősorban pszichológia, filozófia, szociológia, idegélettan, játékelmélet, stb.) ide vágó eredményeinek intuitív heurisztikán alapuló integrált értelmezésén alapul, míg a 2. hipotézis vonatkozásában emellett megjelennek induktív módszerek is, tréningtapasztalatok feldolgozásának formájában.

1.6 EREDMÉNYEK VÁRHATÓ HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Kutatásunk eredményeképpen olyan integritásmenedzsment rendszer, azon belül a mindennapi gyakorlatot vezérlő értékrendszer fogalmazható meg, amely alapján olyan etikai kódex készíthető elő az NBSZ vonatkozásában, ami magába foglalja a munkatársak véleményeit és a szakirodalom alapján körvonalazódó tudományos eredményeket is, 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 alakíthatók ki, 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 értékek, az etikai kódex kialakításához szükséges véleményeket, álláspontokat,
- teret adnak a legfontosabb titkosszolgálati szaktikai kérdések, szempontok körvonalazására.

1.7 A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE

A disszertáció **második fejezetében** a titkosszolgálati etika kereteit vázoljuk fel. Ennek érdekében az első alfejezet a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok társadalmi szerepének értelmezését helyezi új megvilágításba, meghatározva azt, mit tekintünk etikus, „rendeltetés-szerű” működésnek. A második alfejezetben kifejthetjük a titkosszolgálati 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 (*első és második hipotézis*).

A **harmadik fejezetben** a pszichológia oldaláról vizsgáljuk az ember etikához való viszonyát (*második hipotézis*). Először a morális ítélet és morális viselkedés kérdését próbáljuk elhelyezni a pszichológia általános jelenségei között, majd a moralitás pszichológiai és idegéletteni vonatkozásait célzottan vizsgáló morálpszichológiai kutatásokat foglaljuk össze. Ezt követően a hierarchia erkölcsi hatásait elemezzük, majd megvizsgáljuk, hogyan hat a közös értékek melletti elkötelezettségre, ha a partneri etika elvei is megjelennek a szervezeti kultúrában (*harmadik hipotézis*).

A **negyedik fejezetben** – a gyakorlati kérdések felé fordulva – felvázoljuk a társadalmi kontextust, napjaink értékdilemmáit, melyben polgári nemzetbiztonsági szolgálataink működnek, majd ehhez kapcsolódóan vizsgáljuk a közszolgálati etika helyzetét, a trendeket, a korrupció-ellenes küzdelemtől az integritásfejlesztés felé fordulást, a korrupció közösségen belüli terjedésének dinamikáját (*negyedik hipotézis*), valamint a korrupció ellenes fellépés jogi- és intézményi kereteit. Végül az NBSZ sajátos helyzetére térünk ki, kérdőíves kutatásunk eredményei alapján vizsgáljuk a társadalmi dilemmák leképeződését az állomány körében (*ötödik hipotézis*), ami indokolja a gyakorlati megoldások kidolgozásának szükségességét, a problémakezelés intézményesülését.

Az **ötödik fejezet** az elméleti oldalról körvonalazott kutatási eredmények gyakorlati hasznosíthatóságát vizsgálja. Először megvizsgáljuk, hogyan hasznosíthatók a kutatás eredményei az NBSZ frissen állományba kerülő munkatársainak szervezeti szocializációjának folyamatában, milyen segítséget tudunk nyújtani számukra e speciális szerepkörbe való belehelyezkedés során, ennek kapcsán elemezzük az ismeretek elsajátításának különböző mélységű rétegeit (*hatodik hipotézis*). Ezt

követően egy korszerű integritás-menedzsment rendszer kiépítésének feltételeit és lehetőségeit járjuk körül az NBSZ vonatkozásában, ajánlásokat fogalmazunk meg a szervezeti kultúra fejlesztésének szükséges irányait illetően. Végül az NBSZ-nél megvalósult képzéseket vesszük számba, ami a kutatási eredmények hasznosulása szempontjából kiemelten fontos.

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

2. A TITKOSSZOLGÁLATI ETIKA KERETEI

E fejezetben – társadalomelméleti áttekintéssel – kísérletet teszünk egy olyan etikai kiindulópont behatárolására, ami erkölcsi szempontból is védhetővé és elfogadhatóvá teszi a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazását, az állampolgárok alapvető jogainak korlátozását a demokráciában. Ennek érdekében megvizsgáljuk a nemzetbiztonsági szolgálatok általános értelemben vett társadalmi funkcióját, illetve szerepét a kanti kategorikus imperatívusz⁶ minél szélesebb körű érvényesülésének elősegítésében, ezáltal a társadalmi fejlődésben, megteremtve a titkosszolgálati etika deontologikus⁷ megközelítését.

2.1. A POLGÁRI NEMZETBIZTONSÁGI SZOLGÁLATOK TÁRSADALMI SZEREPÉNEK ÉRTELMEZÉSE

Ahhoz, hogy a titkosszolgálati etikai elméleti kérdéseit megalapozottan vizsgálhassuk, előbb meg kell érteni magának a társadalomnak a működését, hiszen csak ebben a kontextusban értelmezhető a titkos információgyűjtés eszközei és módszerei alkalmazásának szerepe, jogossága.

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

⁶ „Cselekedj úgy, hogy akaratod maximája mindenkor egyszersmind általános törvényhozás elvéként érvényesülhessen.” forrás: Immanuel Kant. *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. A gyakorlati ész kritikája. Az erkölcsök metafizikája. Gondolat. Budapest. 1991. 138. oldal

⁷ „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*. Tinta Könyvkiadó. Budapest. 2005.

nem, ami mindenkor feszültségeket kelt a közösségben és drasztikus átalakulások forrásává válhat. Robert Merton⁸ anómia elmélete szerint a társadalmi együttélés mindenki által elfogadott céljai (pl. stabilitás, család, életszínvonal, fogyasztás, stb.) és eszközei (pl. munkába járás, adófizetés, jogkövetés, stb.) összhangban kell, hogy álljanak, máskülönben normavesztés, normaváltás indul be. Az állampolgári jogokat és kötelességeket tiszteletben tartó „konformisták” tömege követi a társadalmilag elfogadott célokat és azok megvalósításának legitim eszközeit. 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, stb. révén – biztosított előnyökből, és ezek bázisán kibontakoztatja képességeit, megvalósítja céljait. Tehát a jogok és kötelességek 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.⁹ Az állampolgárok egy bizonyos része ugyan egyetért a társadalmi célokkal, de nem fogadja el magára nézve kötelező érvényűnek azok megszerzésének a társadalmilag elfogadott eszközeit. Közülük a jelentős státusz igényrel rendelkező emberek az „újítók”, akik megtalálják a jogi kiskapukat (fehér 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 „lázadók” 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.

⁸ Robert K. Merton: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest. Osiris. 2002. ISBN. 963-389-197-3. VI. fejezet: Társadalmi struktúra és anómia

⁹ lásd: Király Miklós: Közjó és alkotmányozás. In.: Új folyam. XX. 3-4. szám. 2011. forrás: http://www.magyar szemle.hu/cikk/20130221_kozjo_es_alkotmanyozas, letöltés dátuma: 2017. 10. 30.

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

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

1. Megerősítjük az állampolgárok ellenőrzését, szigorítjuk és következetesen alkalmazzuk a büntetéseket, hogy azok nevelő-megelőző, illetve büntető-megtartó funkciója révén javuljon a jogkövetési hajlandóság.
2. Erőfeszítéseket teszünk 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 iránya¹⁰ 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).¹¹ 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 önérdék 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 egy közösségben a többség a közjót szem előtt tartva együttműködő stratégiát folytat, önérdékeit képes korlátozni a közérdek érvényesülése kedvéért, akkor az a néhány fő, aki megfelelő ellenőrzés hiányában, titokban megszegi a közösségi normákat,¹² 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

¹⁰ Ezzel a kérdéssel még behatóbban is foglalkozunk a 2.2.2 és a 3.1.2. alfejezetekben.

¹¹ Jean Piaget, Barbel Inhelder: *Gyermeklélektan*. Budapest. 1999. Osiris. 110-117. oldal.

¹² Azaz nem teljesíti saját társadalmi kötelezettségeit, miközben önkényesen korlátozza mások alapvető jogait (pl. lopás = magántulajdonhoz való jog önkényes korlátozása).

demoralizálja. Ha azt látni, hogy büntetlenül lehet normát szegni, a minta automatikusan elterjed. Ahogy egyre többen váltanak versengő stratégiára, egyre nehezebb lesz hozzáférni a megfogható 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 Hardin¹³ 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.¹⁴ 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 ún. ön-attribúciós folyamatok révén önbeteljesítő jóslattá válik, beépül az én-képbe.¹⁵ 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 közösségi 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

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

¹⁴ Bővebben lásd: Peter M. Senge: *Az ötödik alapelv*. HVG Rt. Budapest. 1998. ISBN: 963-7525-15-7. 464 oldal

¹⁵ 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

félelem egyensúlyán alapuló norma-interiorizálásra, azonosulásra.¹⁶ 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 visszaszabályozhassuk 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.¹⁷ 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. Alapelvként jelenik meg ezekben, hogy az állam – törvényi felhatalmazással, törvényes keretek között, akár fegyveresen is – korlátozza mindazok jogait, akik az állam, vagy a közjó ellen vétének. Ennek megfelelően pl. 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 szuvere-

¹⁶ Popper Péter: *Felnőttnek lenni...* Budapest. 2000. Saxum. 89. Oldal.

¹⁷ BEAULAC, Stéphane (2004): *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.

nitást fenyegető ellenséges haderő katonáinak élethez való jogának korlátozására kap legitím felhatalmazást, de pl. kulturális értékek elpusztítására nem. A polgári 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 az erőszak monopólium keretein belül tárgyalható.

Az állami erőszak monopólium fogalmának része, hogy más – pl. nem állami – szereplő nem, vagy csak törvényi felhatalmazás alapján gyakorolhatja a jogkorlátozás meghatározott aktusait.¹⁸ Az ilyen célból létrehozott állami szervezeteknek megvan 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 integritás¹⁹ fejlesztésére kell törekednie.

Felvetődhet a kérdés, hogy tekinthető-e ez a hatalmak, államok által diktált rendszer etikusnak az állampolgárokkal szemben? Cohen és Feldberg²⁰ 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 fel, amiye van (szabadság) és azt várja cserében, amiye 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

¹⁸ lásd: Alaptörvény Alapvetés C) cikk (3)

¹⁹ A közszolgálati értékek mellett való megingathatatlan elkötelezettség.

²⁰ 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. p. 23-39

és köteleességek – 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, stb., mintegy automatikusan elfogadja, hogy ezekért cserében teljesíti kötelezettségeit. Amennyiben mégsem, nagykorúságát elérve – elviekben – jogában áll olyan államot választani lakóhelyül, ami számára megfelelőbb cserefeltételeket biztosít. Ha nem fogadja el ezeket a feltételeket és mégis fenntartja állampolgárságát, lakhelyét, azzal elfogadja az állami erőszak monopólium eszközei elszívásának lehetőségét.²¹ 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 (pl. a jogerős ítélet letöltését követően újra az ártatlanság vélelmével él a korábbi bűnelkövetővel szemben).²² Amennyiben az állam, illetve az általa irányított szervezetek eltérnek a törvényes működésrendtől, elvesz 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 TITKOSSZOLGÁLATI 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 nemzetbiztonsági tevékenység, a titkos információgyűjtő eszközök és módszerek alkalmazása, illetve annak társadalmi megítélése során. A titkosszolgálati 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 veti össze és a kölcsönös érdekér-

²¹ Természetesen sok olyan tényező, körülmény lehet, amiért az állampolgárok csak korlátozottan tudnak élni a szabad választás lehetőségével.

²² A 2.2.3. alfejezetben fogjuk kifejteni a Tit For Tat stratégiát, amellyel ez a hozzáállás rokon.

vényesítésen, együttműködésen, illetve érett köteleességteljesítésen és felelősségvállaláson alapuló partneri szemlélet lehetőségeinek előremozdításában látja a demokratikus berendezkedés feltételeit megteremtő nemzetbiztonsági tevékenység fő etikai alapelvét. Ennek következetes érvényesítése, a társadalmi együttműködést parciális érdekek miatt szabotálók kiszűrése lehet a nemzetbiztonsági tevékenység etikailag védhető, fő célja.

2.2.1. A TITKOSSZOLGÁLATI ETIKA DEONTOLOGIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

A titkosszolgálati etika nemzetközi szakirodalmának egyik jellegzetes alakja Ross W. Bellaby, akinek – az USA hírszerző szerveinek működését meghatározó hivatalos doktrínákkal összhangban álló²³ – álláspontja szerint az állami hírszerző szolgálatok célja az állam és a társadalom védelme, eszköze pedig a titkos műveletek végrehajtása, ami nemhogy szükségtelenné és lehetetlenné teszi az etikai követelmények fokozott érvényesítését, hanem éppen ellenkezőleg, indokolja azt. Bellaby az igazságos háború elméletén²⁴ belül kezeli a titkosszolgálati etikát, annak kiterjesztése révén az igazságos hírszerzés elméletét dolgozta ki.²⁵ Ennek alapelvei a következők:

- Igazságos ok: a titkosszolgálati eszközök és módszerek alkalmazásával járó kárt elégséges fenyegetés kell, hogy igazolja.
- Legitim autoritás: a politikai közösség akarátát legitim módon képviselő hatalom hajthatja végre.
- Helyes szándék: az eszközöket csakis az azokat megalapozó fenyegetések elhárítására szabad alkalmazni, sosem más (pl. politikai, gazdasági, szociális) céllal.
- 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 célszemélyek között.

²³ lásd: Chomeau, J. B., Rudolph A. C.: Ethical 'Need to Knows' for Intelligence Officers. CIA. 1987, forrás: <http://isme.tamu.edu/JSCOPE87/ChomeauRudolph87.pdf> letöltve: 2017. 10. 22.

²⁴ erről bővebben: 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.

²⁵ Ross W. Bellaby. *Ethics of Intelligence: A New Framework*. London and New York. Routledge. 2014. 189 pages. ISBN-13: 978-0415821049

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 titkosszolgálati 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 azonban 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.”²⁶ 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 felszórólható, 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.²⁷ E kritikákkal végig is vettük az USA hírszerzési gyakorlatát az utóbbi években ért nemzetközi botrányokat.

A fenti kritikai pontok miatt szükséges egy titkosszolgálati 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
- proaktív módon a cselekvés szándékát helyezze előtérbe (valaminek a megteremtésére irányuló törekvés magának az ügynek a megvalósulása érdekében) és ne reaktív módon a cselekedet következményét (észlelt veszély elhárítása)

Első hipotézisünk szerint a polgári 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

²⁶ 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

²⁷ A keleti blokk politikai rendszerváltása előtt az ideológiailag is nevelt állambiztonsági végrehajtó állomány adott esetben jogosnak és igazságosnak érezhette a rendszer ellenségeinek kiszűrését, hiszen gátolták a végső közös jó, a szocialista államrend megvalósulását, amiben hittek. A mai, demokratikus értékítélet (lásd.: Alaptörvény, Alapvetés U) cikk) szerint viszont már elítélendő, amit tettek.

szintű megnyilvánulása,²⁸ a szolgálni kívánt univerzális érték az egyéni fejlődések és autonómiák ösztönzése és harmonizálása, a közösségi kooperáció maximalizálása – a kategorikus imperatívusz elvének minél szélesebb körű érvényesítése révén. A deontologikus titkosszolgálati 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 (pl. bűnözők), kedvező feltételeket teremtve ezzel az együttműködésen alapuló, demokratikus társadalmi fejlődés számára.*

Ahhoz, hogy a nemzetbiztonsági tevékenység teljességét lefedjük, ugyanezt megfogalmazhatjuk az államok szintjén is: *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 (pl. más államok hírszerző szervei), kedvező közeget teremtve ezzel a nemzeti érdekek és értékek kölcsönös tiszteletben tartásán alapuló nemzetközi együttműködés számára.*

Láthatjuk, hogy a javasolt titkosszolgálati etikánk a normatív, primer etikák körébe tartozik, a kívánatos cselekvésmódot magát vizsgálja, hogy az attól való eltéréseket időben detektálhassuk. A helyesnek tekintett cselekedet megvalósulása nem elsősorban az egyén, hanem az egész nemzet, sőt az egész emberiség érdekét szolgálja. A javasolt titkosszolgálati etikai elméletünk legvégső tartalma realista – az idealista, transzcendens vonatkozásokat mellőzzük. A normák, elvek, szabályok formája tekintetében – a törvényi garanciák számon kérhetősége érdekében – inkább egyértelmű, zárt, könnyen érthető, utólagos felelősség magállapítására alkalmas, tehát inkább dogmatikus, mintsem relativista jellegű megközelítést tartunk célravezetőnek. Az etikai elveink forrása tekintetében fontosnak tartottuk, hogy korszakokon átívelő érvénnyel működhessen a nemzetbiztonsági tevékenység, ezért humanista, azon belül racionalista etikát veszünk kiindulópontnak. E tekintetben a társadalmi szerződés

²⁸ Itt most nem annak a rendszernek az észlelt hatékonysága, versenyképessége, helyénvalósága a mérték, amit ma demokráciának hívunk. Ha a demokrácia nem működik tökéletesen adott társadalmi kontextusban, az az egyének, közösségek felkészületlenségének a következménye is lehet. A cél éppen az, hogy a fejlődést lehetővé tegyük, a demokráciát – mint a kategorikus imperatívusz lehető legszélesebb körű érvényesülését szolgáló közeget, az egyéni autonómiák kibontakoztatásának és harmonizálásának jelenleg elérhető legfejlettebb módját – megvalósítsuk.

mint forrás ugyancsak szóba jöhetett volna, de az nem feltétlenül biztosít rendszer-váltásokon 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 köteleességteljesítés, kell, hogy legyen. Emellett feltételezzük, 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 hozhatunk a nemzetbiztonsági munka során. Az erre legalkalmasabb morális vezérlőelvnek Kant kategorikus imperatívusza tűnik,²⁹ amit kétféle értelemben is középpontba állíthatunk. 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 munkatársaink – 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 megítélése ne függessen utólagos magyarázatoktól és hangsúlyeltolódásoktól, hanem minden szempontból és nézőpontból vállalható legyen egy utólagos erkölcsi szempontú megítélés esetén.³⁰

Javasolt titkosszolgálati etikánk 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 modellünkben a nemzetbiztonsági munka során keletkezett jogkorlátozást nem az elérendő cél, az állam, a társadalom biztonsága mint következmény egyensúlyozza ki, hanem a kategorikus imperatívusz érvényesülése maga. A demokratikus társadalom nemzetbiztonsági szolgálatainak tevékenységük révén olyan feltételek megteremtéséhez és fenntartásához járulnak hozzá, amelyek nélkülözhetetlenek a demokrácia fenntartá-

²⁹ A gondolatmenet jelen pontján e kijelentést mint tézist fogalmazzuk meg. Az elméleti háttér kifejtése, valamint a tézis érvekkel való alátámasztása a fejezet további részében valósul meg.

³⁰ A behatárolás alapját képező rendszerezés során felhasznált szempontrendszer Dr. Himmer Péter NKE HDI kurzusain, a konzultációk során került lejegyzésre, 2013-2016. között

sához. Ha nem tennék meg azt, hogy a titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazása révén kiszűrjük 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 tevékenységre. Elméletünk tehát megfelel a „kategorikus törvény” kritériumainak, a morális vezérlőelvet (szabályt) magáért a szabály érvényesüléséért és nem valamiféle elérendő cél, következmény érdekében kell követnünk. Azt, hogy a kategorikus imperatívusz konkrétan milyen formában érvényesül a társadalomban és a titkosszolgálati etikában, a 2.2.3 alfejezetben fejtjük ki.

Első hipotézisünkkel 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. Hasonló ez a kertész munkájához, aki nem növeszti a fát, csupán olyan feltételeket teremt, melyek szükségesek a fa növekedési potenciáljának minél teljesebb megvalósulásához. Ez a kérdéskör – a társadalom fejlődésében betölthető szerep – rendkívül összetett. Fejlődik-e a társadalom, és van-e annak határozott sodrásiránya, melyet támogatni kell és lehet? Valóban feladatuk-e ez a nemzetbiztonsági szolgálatoknak, vagy inkább törekedjenek a mindenkori fennálló rend, illetve a demokratikus választások révén a közösség akaratát kifejező, éppen regnáló kormányzati megrendelők érdekeinek következetes képviselésére?

A fejezet további részében kísérletet teszünk annak alátámasztására, hogy a társadalom fejlődésének van 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 megvizsgáljuk, 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 tűzhetünk ki ilyen célt. 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.³¹ 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.

Herder³² 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 ma-

³¹ Lukács György. *A társadalmi lét ontológiájáról*. Magvető Kiadó. Budapest. 1976. III. kötet. Prolegomena

³² Herder, J. G. *Eszmék az emberiség történetének filozófiájáról és más írások*. Gondolat Kiadó. Budapest. 1978. ISBN 963 280 5836. 15. könyv. 403-460. oldal

gát az embert látta.³³ 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 humanitása, 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,³⁵ az írott kultúra meghonosodásának is, mely a felhalmozott tudás hozzáférhetőségét, elosztását mozditja 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-

³³ Uo. 405. oldal: Rossz alkotmány és uralmi rendszer, elnyomók konoksága, kormányzók és kormányzottak gyengesége.

³⁴ Herder, J. G. *Eszmék az emberiség történetének filozófiájáról és más írások.* Gondolat Kiadó. Budapest. 1978. ISBN 963 280 5836. 15. könyv. 461-482.

³⁵ Azóta az internet hozott újabb forradalmi változást e téren.

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.³⁶

Ha a történelem utólagos elemzésének módszerétől elszakadunk, felvetődik a kérdés, hogyan is nézhet ki a társadalmi fejlődés a tiszta ész szabályaiból levezetve? „Az emberiség egyetemes történetének eszméje a világpolgárság szemszögéből” című művében³⁷ Kant kilenc tételben foglalta össze elképzeléseit arról, hogy mi mozgatja az emberiség fejlődését, és az milyen irányba tarthat. Bö két évszázad távlatából elmondhatjuk, hogy Kant proféciai 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 eszből kell létrehoznia az állati létének be rendezkedésén túlmutató minőséget, ehhez kapta eszközül az észet, akaratot és az ezekből fakadó szabadságot (harmadik tétel).³⁸ A társadalom törvényszerű rendjének oka egy természetünkben fakadó antagonizmus, miszerint az ember hajlamos a társadalmiasodásra, ugyanakkor az elkülönülésre is, azaz érzi, hogy csak az emberi nem tagjaként van esélye nagynak lenni, de egyben szemben is áll másokkal, ellenállást, önfejlőséget, 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

³⁶ Bővebben: Blandl Borbála. *Lehetséges történeletfilozófia. Immanuel Kant történeletfilozófiájáról*. In: Magyar Filozófiai Szemle. 2002/4. 421-463.

³⁷ Immanuel Kant: *Az emberiség egyetemes történetének eszméje a világpolgárság szemszögéből*. In.: Hermann István (szerk.). *A vallás a pusztai ész határain belül – és más írások*. Gondolat Kiadó. Budapest. 1974. 16-23. oldal

³⁸ Vö. 3.2.5 alfejezetben foglalt Triune Ethics Theory (TET) koncepcióval.

összefogás, egymás tiszteletben tartása, az együttműködés lehet.³⁹ 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 antagonizmusunk 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, hogy 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.

³⁹ Kant idején még nem létezett játékelmélet, de utólag megerősítést nyertek ezek a megállapítások.

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. Érdekes tehát olyan gondolkodó véleményét is megvizsgálunk, aki már mindezen tapasztalatok birtokában elemzi a történelmi folyamatokat.

Bibó István az „Európai társadalomfejlődés értelme” című művében⁴⁰ abból indul ki, hogy az emberi történelem folyamán nem igazolható, hogy valaha is lett volna tartós békés együttélés, virágzó aranykor.⁴¹ 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 valónak, eleve elrendeltnek beállítani. Ennek ellenére előbb-utóbb elszabadulnak az elfojtott indulatok és az erőszak hisztérikus meg-

⁴⁰ Bibó István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”. In.: *Válogatott tanulmányok III.* Magvető. Budapest. 1986. 5-125. o.

⁴¹ Példaként Bibó a görög-római és a kínai kultúrkört emeli ki. Az előbbi a törvények uralmát hozta létre, míg Kínában a kötelezettségteljesítés nagymértékben moralizált, humanizált, racionalizált rendszere hierarchikus államvezetés révén hozott tartós nyugalmat, virágzást.

nyilvánulásaiban kulminálnának. És itt jön a következő pont, ami korlátozza a konstruktív megoldás lehetőségeit. Az emberi faj egyedi abban is, hogy fajtársai élethez való jogát nem a természetes élet 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 úgy szabadulhatok meg, ha sem én nem állok embertársaimnak nyomasztó kényszer alatt, sem én nem tartok embertársat nyomasztó kényszer alatt.”⁴²

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 alávetettekkel 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 privilegizált 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, erőszakmen-

⁴² Bibó István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”, In.: Válogatott tanulmányok III. Magvető. Budapest. 1986. 12. oldal

tessége, 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 kölcsönös köteleességteljesítésre. 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.⁴³

- 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.

⁴³ Jelen disszertációnak nem célja elemezni, ezek milyen mértékben valósulnak, valósulhatnak meg, létezik-e például mindenirányú befolyástól mentes, objektív tájékoztatás.

Mindezek mellett Bibó realista: „A szabadságjogokon alapuló demokrácia nem akadályozza meg azt, hogy a hatalmon lévő kisebbség ügyes manipulációkkal sok mindent keresztülvigyen (...)”⁴⁴ 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 embernek vagy emberek egy szűk csoportjának biztosít hatalmat ezrek felett, miközben – Kant kategorikus imperatívuszával összhangban – egyik ember sem lehet tulajdona a másiknak, 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 egy olyan fejlődési irány, ami értéket képvisel.

2.2.3. A KATEGORIKUS IMPERATÍVUSZ ÉS A JÁTÉKELMÉLET

A fentiekben láthattuk, hogy van olyan, több oldalról is hasonlóképpen körvonalazódó fejlődési irány, mely a társadalmak, kultúrák számára követendő lehet, és mely-

⁴⁴ Bibó István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”. In.: Válogatott tanulmányok III. Magvető. Budapest. 1986. 62. oldal

nek követését, kibontakozását a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységükkel elősegíthetik. A következő kérdés, hogy e fejlődés szolgálatában létezik-e egy olyan általános érvényű, egyetemes morális törvény, amelyet a titkosszolgálati etika kiindulópontjának tekinthetünk? Alkalmas 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 remény-nyel kecsegtet. Kant megállapítja, hogy a kötelességtől vezérelve végrehajtott cselekedet morális értékét nem a szándék adja, hanem az un. 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

akarata 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 cselekvéssel kapcsolatban, hogy az én maximám általános törvénné váljon. Így jutunk el az „önmagában jó akaratig”.

Az eddigiekben összefoglaltuk azt az utat és eredményt, amit Kant a köznapi ész szintjén megfogalmazhatott. A második szakaszban az érzékelhető fölötti világba, 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) hátterében nem áll-e rejtve valami önző motívum. Azt sem tudhatjuk meg, hogy az adott cselekedet – amellet, hogy a morális törvénnel 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, un. asszertorikus, hanem csakis feltételhez nem köthető, önmagáért létező, un. 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 képze, 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 Simon⁴⁵ kutatta behatóbban. Mindenesetre 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 hipote-

⁴⁵ Herbert Simon. *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. Budapest. KJK. 1982

tikus 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 törvénné kellene válnia.”⁴⁶ Ha mindenki e maximától vezérelve cselekedne, az mindenki számára jót eredményezne. Kant szerint előre kell 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 ára⁴⁷ 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

⁴⁶ Immanuel Kant. *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. Gondolat. Budapest. 1991.

⁴⁷ A piaci ár fizikai szükségletre, az affekciós ár érzelmi szükségletre vonatkozik.

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 (pl. méret, szilárdság, stb.) határozzák meg a megismerés lehetséges mélységét. A megismerés mélysége a kategóriák mélységétől függ, tehát azt látjuk, amit láthatunk.⁴⁸ 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. Erkölcsiségről 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”⁴⁹ 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 rögzös útjától. A következő szakaszban ezt tárjuk fel részletesebben.

⁴⁸ Ez voltaképpen összevág azzal, amit a modern kognitív pszichológia feltárt az emberi észlelésről, illetve a mentális reprezentációink, kognitív sémáink szerepéről azzal kapcsolatban.

⁴⁹ Vö.: John Steinbeck „Édentől keletre” című regényével, ahol fontos tanulság, hogy a rejtélyes bibliai „*tímsel*” szó jelentése nem az, hogy „uralkodjál”, nem is az, hogy „uralkodni fogsz”, hanem az, hogy „uralkodhatsz” a bűn felett – tehát nem parancs, nem jóslat, illetve ígélet, hanem pusztán elérhető opció, lehetőség, ami a felelősséget az emberre testálja.

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

Ebben a szakaszban a játékelmélet segítségével megvizsgáljuk, hogyan nyerhet egy, a hétköznapi helyzetekben való alkalmazás hogyanjának megértését segítő, új 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.⁵⁰

A történet szerint – leegyszerűsítve – egy bűnügy két feltételezett elkövetőjét 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. 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.

		Másik tettestárs	
		Vall	Nem vall
<u>Egyik tettestárs</u>	Vall	-5; <u>-5</u>	0; <u>-10</u>
	Nem vall	-10; <u>0</u>	-1; <u>-1</u>

Hogyan helyes, illetve hogyan célszerű viselkedni ebben a helyzetben?⁵¹ A két fél kövessen egymással együttműködő stratégiát, vagy érdemesebb inkább megszegniük

⁵⁰ Mérő László. *Mindenki másképp egyforma*. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája. Tercium. Budapest. 1996. 46. oldal

⁵¹ E két kérdés elválasztható egymástól? A későbbiekben láthatjuk, hogy nem.

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? Ilyen és ehhez hasonló nyereség-veszteség mátrixokat⁵² bármilyen pontozással hozhat a valós élet, és az együttműködés-versengés, normakövetés-normaszegés kérdése végigkíséri a hétköznapi életünket, komoly erkölcsi dilemmákat okozva.

Mielőtt tovább elemeznénk ezt a helyzetet, lássunk egy hasonló, de életszerűbb szituációt is. Rendészeti vezetők és munkatársak számára tartott konfliktuskezelési tréningjeink során alkalmazzuk a következő gyakorlatot,⁵³ 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.

		<u>Másik fél</u>	
		Áthúzza	Átengedi
Egyik fél	Áthúzza	-2; <u>-2</u>	2; <u>1</u>
	Átengedi	1; <u>2</u>	0; <u>0</u>

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

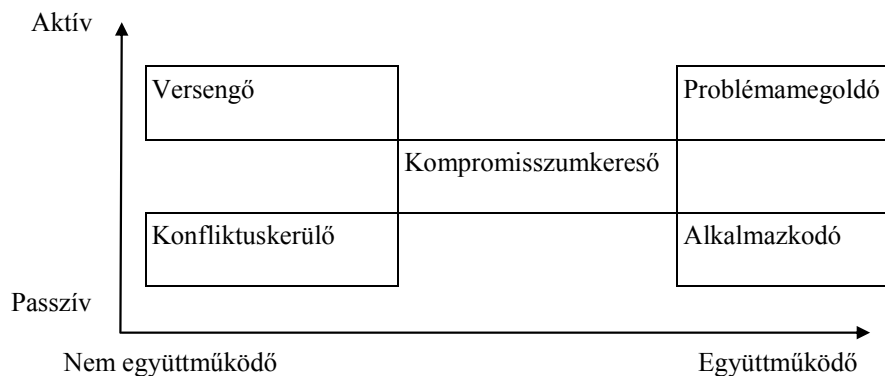
⁵² A nyereség-veszteség tárgya bármi lehet: pénz, erőfeszítés, érzelmi állapot, stb.

⁵³ Alapötlet: Gabnai Katalin. *Drámajátékok. Gyermekeknek, fiataloknak, felnőtteknek.* Tankönyvkiadó Vállalat. Budapest. 1989.

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, nyeresből hirtelen veszteségbe torkollhat az interakció.

Az ebben a feladatban tanúsított egyéni viselkedés párhuzamba állítható a Thomas-Killmann által leírt konfliktuskezelési stratégiákkal.⁵⁴ A szerzőpáros elmélete 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 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

⁵⁴ Idézi: Rudas János. *Javne örökösei*. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011. 276-278. oldal.

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 alábbi táblázatból⁵⁵ 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.

	elkerülő	alkalmazkodó	versengő	együtműködő	kompromisszumkereső
elkerülő	látens konfliktus		önérdek	önérdek (kompromisszum)	
alkalmazkodó		együtműk. v. kompr.	önérdek	együtműk. (kompr.)	önérdek (kompr.)
versengő			konfrontáció	együtműk. v. konfrontáció	kompromisszum
együtműködő				együtműködés	
kompromisszumkereső					kompromisszum

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 tréningzituációk segítenek annak megtapasztalásában és felismerésében, hogy minden konfliktushelyzetben egy rendszer részei vagyunk, viselkedésünkkel

⁵⁵ Forrás: Rudas János. Javne örökösei. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011.

kihathatunk a másik fél viselkedésére, „bűnünk” visszazár 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 kövel, dobj vissza kenyérrrel”?⁵⁶ 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.⁵⁷ Versenyt hirdetett, ahová a kutatók olyan számítógépes programokkal nevezhettek, melyek az általuk üdvöztőnek 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 Rapoport gyűjtötte be. Az általa megalkotott Tit for Tat⁵⁸ (TFT) nevű program két szabálya:

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

⁵⁶ 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 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 szegénykezést helyes érezni, nem pedig utólag igazolni, glorifikálni az erőszakot, csökkentve a büntudatot.

⁵⁷ Lásd. Mérő László. *Mindenki másképp egyforma*. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája. Tercium. Budapest. 1996. 59-65. oldal

⁵⁸ Magyarul: Kölcsönkenyér visszajár!

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 vissz szabályozásra, 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? A Sam R. Lloyd által leírt asszertivitás⁵⁹ mind az öt axelrodi kritériumot teljesíti a gyakorlatban.

Az elmélet szerint a másokhoz való hozzáállás két szélsősége az agresszív és az önálvétő 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

⁵⁹ Bővebben: Sue Hadfield, Gill Hasson. *Asszertivitás*. Scolar Kft. Budapest. 2012.

játékelméleti helyzetekben. A fenti mátrixban 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 önálávető 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. Stabil önértékelés, önbizalom, érett személyiség kell ahhoz, hogy ne versenynek tekintse, 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 ugyan-csak 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 készségi szintű reakció az asszertív hozzáállás, hamar kicsúszunk belőle. A jól-létet fenyegető konfliktushelyzetek okozta erős stressz-hatás esetén az agykéreg helyett gyakran az ősi 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.

Ez a partneri szemléletmód, a saját érdekekért való következetes kiállás képessége, és ezzel egy időben a másik fél igényeinek tiszteletben tartása a demokrácia alapja. Az asszertív megoldásokat szerencsés esetben a szocializáció során szívja magába a kialakuló személyiség. Az asszertivitás ugyanis 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 a nyereség-veszteség mátrixok elemzése révén láthattuk, hogy a partneri hozzáállás következetes alkalmazása lehet az elméleti alapja a közös nyereségek maximalizálásának, a közös morális jónak, amiről Kant az örök béke⁶⁰ kapcsán beszél. Ahhoz azonban, hogy mindezt társadalmi szintre terjeszthessük ki, nem elég egy páros szituációkra vonatkozó játékelméleti alaphelyzetben gondolkodnunk, hiszen 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,⁶¹ melyet tréning jellegű képzések során nagy hatékonysággal lehet alkalmazni⁶² akkor, mikor az integritással kapcsolatos komplex, társadalmi folyamatokat szeretnénk érzékeltetni. Tréningjeinken a résztvevők 10 csoportra oszlanak és az 1. sz. mellékletben foglalt instrukciókat kapják.

⁶⁰ Kant, Immanuel. *Az örök béke*. Európa Könyvkiadó. Budapest. 1985.

⁶¹ Részletesen elemzi: Hankiss Elemér. *A társadalmi csapdák – diagnózisok*. Magvető Kiadó. Budapest. 1985. 11-68. oldal

⁶² Tréningjeink során jelentős tapasztalatot halmoztunk fel e helyzet játékos dramatizálása kapcsán (15 év alatt kb. száz játékmenet, nem dokumentált eredmények).

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 tehen, 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 vagyonkülönbségek alakulnak ki attól függően, hogy a résztvevők beállalják-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 kitartottak az általuk becsületesnek ítélt megoldás mellett.

Az 1. számú mellékletben a táblázatból látszik, hogy az 5. plusz tehéntől már csak relatíve éri meg versengeni, hisz a két 500 fontos tehen 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. Érdemes 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 világgjelenség. A tréning során mi is modellezzük ezt: ha a „családok” fedőnéven játszanak (pl. Milka, Gyopár, stb.), 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. Örögi és angyali körök indulhatnak be. Minden játékos része a rendszernek: ha verseng, azzal hozzájárul egy általános versengési közhangulat kialakulásához és fenntartásához, demoralizál, így előbb-utóbb önmagának is árt, visszahull a fejére a bűne.

Ugyanezt a kérdéskört elemzi tudományos igénnyel Czibor Andrea doktori értekezése.⁶³ 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 játékban a kísérleti személyek arról döntöttek, hogy a kísérletvezető által rendelkezésükre bocsátott pénzüsszegeből 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 résztvevők között, függetlenül attól, ki mennyit tett be a közösbe. A szerző által

⁶³ Czibor Andrea. *Döntések társas dilemmahelyzetekben: Személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása*. Doktori értekezés. PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola. Pécs. 2014.

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.

Érdemes 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 „Közlegelő tragédiája” sémájára működik egy sor más destruktív társadalmi jelenség is, melyek kezelése biztonsági szempontból kiemelt jelentőségű (ezeket lásd a 2. sz. 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, stb. De a szabálysértések sokszor nem deríthetők fel, nem bizonyíthatók, meg lehet úszni őket, főleg, ha az ellenőrzésre, szankcionálásra hivatott szervezetek 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.

Tréningjeink során a közlegelő gyakorlat harmadik játékkörét követően lehetőséget szoktunk adni stratégia egyeztetésére, plenáris megbeszélésre, amely ajánlásokat fogalmazhat meg, de nem kötelező erejű a tagok jövőbeli döntéseire nézve. A javaslatok a legtöbb esetben arra irányulnak, hogy a további körökben egyenlítsék ki a már kialakult egyenlőtlenségeket, az addig versengők tanúsítsanak önmérsékletet, az addig együttműködők pedig felváltva állítsanak be plusz teheneket a kompenzáció érdekében.⁶⁴ Megfogalmazódik tehát a vagyoni egyenlőtlenségek megszüntetésének igénye, előkerül a rendszerváltás előtti egalitárius szemlélet. Olyan deklaráció viszont sajnos ritkán születik, hogy legjobban a következetes és átfogó együttműködés profitálna. Nehéz szemet hunyni az eddig kialakult különbségek felett, és kooperálni. A nagyvonalú megbocsátás hiába lenne ésszerű, nehezen megy. Mi lehet ennek az oka? A szociálpszichológia jeles képviselője, Tajfel⁶⁵ klasszikus kísérlete során azt találta, hogy az emberek csoportjai igyekeznek minél nagyobb erőforrás különbséggel járó helyzetet kialakítani más csoportokkal szemben, akár a saját kárukra is. Kísérleti személyeiből véletlenszerűen alakított csoportok dönthettek, milyen jutalmazási feltételekkel folytassanak versenyt egy másik csoporttal. Például nyolc dollárt kapjon körönként a győztes és hatot a vesztes, illetve hatot a győztes és kettőt a vesztes? Noha így kevesebb jutalmat gyűjthettek, mégis

⁶⁴ A való életben hasonló okokból nem írta alá pl. Kína a Kyotói egyezményt. A korábbi évszázadokban ők nem iparosodtak, gazdaságilag lemaradtak a fejlett nyugathoz képest. Nem kívánták korlátozni a saját lehetőségeiket a kvóta vállalásával. Más kérdés, hogy a Párizsi klímaegyezmény idejére már olyan súlyos lokális környezeti problémák álltak elő, hogy azt már aláírták.

⁶⁵ Idézi: Forgács J. P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Kairosz. Budapest. 1996. 15. fejezet

sokan választották a második megoldást. Minél nagyobb a fölény a másik csoporttal szemben, az annál kevésbé árthat nekünk – szól az evolúciós eredetű parancs. Ez a hozzáállás nem segíti elő a korábbi nyerteseknek, gazdagoknak való megbocsátást, és a jövőre nézvést mindenki számára kedvezőbb teljes együttműködést. Előbb ki kell egyenlíteni a viszonyokat, a szegényeknek fel kell jönniük, akár az eddig együttműködők versengése árán is, hogy helyreálljon az „igazság”, az egyenlőség. Tudatosság kell az ördögi kör, a versengési eszkaláció megtöréséhez.

A feladat tanulságainak feldolgozása során, a tréningeken mindig felvetődik a kérdés, hogy a fentiekén túl még mi más miatt nem kooperál mindig mindenki végig, hisz az hozná a legtöbb hasznot. A résztvevők által megfogalmazott válasz egyszerű: Az unalmas. Az ember ugyanis keresi az izgalmat, szeret játszani, kockáztatni és nyerni. Az élménykeresés szerepet kap a versengésben, a normaszegésben is, így az etika kapcsán is érdemes röviden foglalkoznunk vele.

Az agytörzsben elhelyezkedő *Formatio Reticularis* elnevezésű terület a felelős az idegrendszerünk izgalmi, éberségi szintjének szabályozásáért, mely a tudati működésünk alapját képezi.⁶⁶ Túl alacsony izgalmi szintnél tudatunk bódult, unalom, motiválatlanság a jellemző, az érzékszerveinket érő ingerek hatására azonban az idegrendszer éberségi szintje lassan eléri az optimális övezetet, mely komfortos számunkra. Ez az úgynevezett „adaptációs szint” egyénenként eltérő, erősen függ a kifejlődő idegrendszer által megszokott körülményektől. Nyugodt, vidéki környezetben, illetve visszafogott habitusú kultúrákban, vagy régebben, viszonylag alacsonyabb ingerszinten szocializálódott embereknél alacsonyabb, míg nyugzó nagyvárosban, urbanizált közegben, illetve a mai, felgyorsult világban magasabb ez a megszokott és kellemesnek megélt szint.⁶⁷ A másik fontos tényező ebben a kérdésben az idegrendszer ingerelhetősége, ami egyéni, nagyrészt örökölt, veleszületett sajátosság. Minden érzékszerveinket, idegrendszerünket elérő inger növeli az általános éberségi szintet. Az érzékenyebb idegrendszerű, introvertált embereknél egységnyi külső inger nagyobb éberségváltozást idéz elő, így az egyén hamar eléri a számára optimálisnak megélt szintet. A kifelé forduló, extrovertált ember idegrendszere kevésbé érzékenyen reagál az ingerekre, jóval több impulzus, élmény,

⁶⁶ Donald O. Hebb. *A pszichológia alapkérdései*. Gondolat Kiadó. Budapest. 1975. 10. fejezet

⁶⁷ Napjainkban gyakori a gyerekek körében a „hiperaktivitás”, ami relatív: talán csak a nyugodtabb közegben szocializálódott felnőttek érzik túl gyorsnak a mai, ingerekben gazdag világhoz alkalmazkodott gyerekeket.

izgalom kell számára ahhoz, hogy annyit emelkedjen az éberségi szintje, hogy már jól érzi magát. Az idegrendszer érzékenységének drasztikusan csökkent volta (lásd pszichopátia) fokozott szenzoros élménykereséshez vezet, így nő a versengés, a társas konfliktusok esélye.⁶⁸

Ha a közösségek tagjai számára fontosabb az önérdek, a verseny izgalma, mint a ráció, ha a demokráciára éretlen emberek nem képesek jól élni a szabadság adta lehetőségekkel és a liberalizmus a közhasznú javak tragédiájának beteljesedéséhez vezet, akkor nem kínál-e jobb megoldást a diktatúra? A játék analógiájába helyezve a kérdést, diktatúra esetén egy szűk kör kiváltsága következetesen plusz tehenet berakni, míg mások számára ez szigorúan tiltott. Nem járna jobban így mindenki? Ha csak egy-két plusz tehenet terheli a rendszert, a tömegnek még akkor is 800-900 fontos tehenei lesznek. A gyakorlatban – a tapasztalatok szerint – ez nem így működik. A szűk hatalmi elit támogatókat kell, hogy bevegyen a körbe („sógor, koma, jó barát” effektus), fellazulnak a határok, egyre többen térnek át versengésre. A többség ezt látva demoralizálódik, elkezdi kijátszani a szabályokat. Ha nem elég kemény a diktatúra, ez sikerül is, míg végül gazdaságilag összeomlik a rendszer. A nagyon kemény diktatúrák viszont rövid pórázon tartják, és nem engedik gazdasági potenciálhoz, hatalomhoz jutni a tömegeket. A játék analógiájával élve: nem egy-két tehenet raknak be pluszba, hanem ötöt, így biztosítva a magabiztos erőfölényt önmaguk számára.

Az autokrácia a félelemre épít.⁶⁹ A tömegek nem azért tartják be a diktátor törvényét, mert egyetértenek vele, hanem azért, hogy elkerüljék a büntetést. Nem alakul ki belső elköteleződés a normák mellett, külső kényszer hiányában felbomlik a rend. A szabályalapú kultúra fenntartása állandó energia befektetést igényel, mely megterheli a társadalmat (fegyverkezés, erőszakszervezetek, állambiztonsági szolgálatok fenntartása). Az igazi megoldás az, ha a tömegek felnőnek a feladathoz, méltóvá válnak a demokráciára, hogy más megoldás szóba se jöhessen. Tehát – ha vannak is hibák – kitartóan kell próbálkozni a demokráciával, türelmesen ki kell várni, míg beérnek a társadalmon belül a megfelelő viszonyulásmódok, az érett közösségi

⁶⁸ Mírnics Zsuzsanna. *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Bölcsész Konzorcium. 2006. 66-73. oldal

⁶⁹ Jól illusztrálja ezt, ahogy Mérei Ferenc pedagógiai vezetési stílusokról szóló klasszikus oktató filmjében a kísérletben résztvevő gyerekek megfogalmazzák az autoriter tanító névvel kapcsolatos érzéseiket. forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=rMZexNTWRFE> letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

felelősségvállalás, mert máskülönben nem kap a társadalom lehetőséget a fejlődésre.

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!”⁷⁰

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 történtek kísérletek a kategorikus imperatívusznak megfelelő viselkedések behatárolására kétszereplős játékelméleti helyzetekben.⁷¹ A megoldás szempontjából fontos, hogy a résztvevők viselkedését nem az egyedi reakciók szintjén kell elemezni, egyenesen helyzetekben, hanem többmenetes helyzetben kibontakozó dinamikus interakciók során lehet játékelméletileg értelmezni a kategorikus imperatívuszt.

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

2.3. RÉSZÖSSZEGZÉS: NEMZETBIZTONSÁGI SZFÉRA A TÁRSADALOM FEJLŐDÉSÉNEK SZOLGÁLATÁBAN

A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységének etikai megalapozása céljából olyan elméleti modellt kerestünk, 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 láttuk a rendvédelmi szervek fő feladatát. Megállapítottuk, hogy a társadalmi fejlődésnek meghatározhatók bizonyos alapirányai, melyek az állampolgárok személyes érettsége, illetve a demokrácia

⁷⁰ Immanuel Kant. *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése*. Gondolat. Budapest. 1991.

⁷¹ Wojciech Zaluski: *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.

minél teljesebb megvalósulása felé mutatnak. Ezek szabad és befolyástól mentes kibontakozásának biztosítása érdekében a nemzetbiztonsági szolgálatok feladata – az együttműködés irányába mutató közmorál fenntartása érdekében – azon egyének és csoportok tevékenységének kiszűrése, akik önérdéküket mások rovására, a közjót háttérbe szorítva kívánják érvényesíteni. A közjót szolgáló, morálisan pozitív, helyes viselkedést – melyet a nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenységének elő kell segítenie – abban láttuk, amit Immanuel Kant „kategorikus imperatívuszként” fogalmazott meg. A jobb értelmezhetőség értelmében Kant elvont fogalmát belehelyeztük a játékelmélet által leírt többmenetes döntési helyzetek játékstratégiáinak gyakorlatias keretébe és megállapítottuk, hogy létezik olyan hozzáállás, amely a közös haszon maximalizálását teszi lehetővé úgy, hogy közben senki érdekei nem 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 rögtön újra visszaáll az alapértelmezett együttműködésre (Tit for Tat). Ezáltal elérhető, hogy a másik fél az operáns kondicionálás törvényeinél fogva⁷² megtanulja, hogy saját versengő viselkedésének önmagára nézve is káros hatásai vannak, így neki is érdemesebb 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.

⁷² lásd: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 203-212. old.

A rendvédelmi szervek és a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában ez praktikusán 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 első hipotézissel összhangban megteremtettük tehát a titkosszolgálati etika deontologikus modelljét, amelyben a jelenleg elfogadott megközelítéssel szemben a nemzetbiztonsági munka során előálló jogkorlátozást nem az elérendő cél, 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 minden körülmények között akkor tekinthető etikusnak, ha ezen elvek alapján folyik, e cél kibontakozását szolgálja és nem igazolható, ha ettől eltérő, parciális érdekek szolgálatában áll. Cél lehet tehát a társadalom demokratikus működési rendje ellen fellépők nemzetbiztonsági kontrollja, de erkölcsileg nem védhető az, ha a titkos információgyűjtés eszközeit és módszereit az alábbiakra használják fel:

- 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 visszatartása az érintettekre való nyomásgyakorlás, befolyásszerzés céljából

A fejlett nyugati világban jelenleg deklarált demokratikus államrend a fent ismertetett alapelveket támogató értékrendet feltételez, a leírt törvényi garanciák ez irányba mutatnak. Fontos azonban, hogy a deklarált értékek és a ténylegesen megnyilvánuló viselkedésmódok összhangban álljanak egymással, máskülönben a társadalmat belső

meg hasonlítás, értékviselés hatja át, a demokrácia egésze válik hiteltelenné. (Napjainkban számos példát láthatunk erre az értékviselésre.) Ezzel összhangban fontos, hogy az önmagukat demokratikusnak valló országok ne törekedjenek direkt módon gazdasági és katonai potenciáljuk aránytalan felfejlesztésére más kultúrák, régiók, országok rovására, illetve ne hagyják figyelmen kívül ezek 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.

Amennyiben a fejlett demokráciák a globális szintű közjó⁷³ 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 megtevélyedések, 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 értékdimenziókban is segít felismerni és helyre tenni a nemzetbiztonsági szolgálatok végső rendeltetését 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

⁷³ A globalizáció révén egyre inkább függ egymástól ez egyes nemzetek, régiók jól-léte, 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.

a civil élet megítélése szerint negatív színezetű tevékenységek mindennapi ellátását is. A gyakorlati életben azonban csak akkor tudunk 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 egy sor lélektani folyamat van kihatással. A következő fejezetben ezért részletesen áttekintjük 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.⁷⁴ 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, így eredményei relevánsak lehetnek az etika szemszögéből is. Az erkölcs az emberek közötti relációkban megjelenő viselkedések, választások, döntések formájában bontakozik ki, így a pszichológia eredményei képesek hozzájárulni a kérdéskör megértéséhez.

E fejezetben megvizsgáljuk a titkosszolgálati etika legfontosabb lélektani vonatkozásait, áttekintjük azokat az általános pszichológiai, majd specifikus, kifejezetten morálpszichológiai kutatásokat, melyek közelebb vihetnek az erkölcsi viszonyulásmódok fejlesztésének gyakorlati megvalósításához. A vizsgált szervezet jellemzői miatt kitérünk 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. PSZICHOLÓGIAI ISKOLÁK EMBERKÉPE ÉS AZ ERKÖLCSI FELELŐSÉG KÉRDÉSE

Az emberrel foglalkozó tudományok sokáig a tudatosságban látták az ember különlegességét, egyedülállóságát az állatokkal szemben.⁷⁵ Ez a tudatosság erkölcsi értelemben is egyedülállóvá tette az embert, hiszen „megízlelve a jó és rossz tudásának gyümölcsét”, már felelőssé vált a tetteiért. Az erkölcsi ítélet választás

⁷⁴ Révai Nagy Lexikona, 6. kötet: „*Erkölcstan*” szócikk. Budapest. 1991. Szépirodalmi és Babits Könyvkiadó. 649. oldal.

⁷⁵ Pais István. *A filozófia története*. Budapest. 2005. Szerzői Kiadás. 13. oldal.

eredménye. Ha nincs választási lehetőség, nem beszélhetünk erkölcsi felelősségről sem.⁷⁶ Márpedig az ember esetében a döntés szabadságát, a szabad akaratot többször megkérdőjelezték a tudomány története során. A különböző pszichológiai iskolák az emberi viselkedést determináló külső és belső erőket állították középpontba.

Az emberi viselkedés rendkívül komplex és sokrétű. A pszichológia jelenleg még nem rendelkezik egységes emberképpel, átfogó paradigmával, tudományos elméleti különböző nézőpontokból kiindulva vizsgálják az embert, egymással konkuráló magyarázatokat adva a megfigyelt lelki folyamatokra. Igaz ez az erkölcsi normák átvételének folyamatára, a szocializációra is, melyet befolyásolnak az öröklődés biológiai tényezői, az egyéni idegrendszeri sajátosságok és a környezeti, szociális hatások, tanulási folyamatok is. De melyik milyen mértékben? Rita L. Atkinson és munkatársai „Pszichológia” című összefoglaló művükben kimerítő áttekintést adnak e témáról.⁷⁷

Sigmund Freud hívta fel a figyelmet a tudatalatti erejére, arra, hogy nem feltétlenül vagyunk önmagunk tudatos urai, hiszen ösztöneink, vágyaink a háttérből észrevétlenül befolyásolják döntéseinket. Freud szerint több én-rész dinamikus egyensúlya határozza meg személyiségünk működését. A velünk született, azonnali kielégülést kereső, önző, mohó „Ösztönent” az ödipális konfliktus feloldásaként kialakuló „Szuperego” ellensúlyozza, mely a szülői, társadalmi normák azonosulás útján kialakult leképződése a személyiségen belül. Freud elmélete szerint a „jó és a rossz”, az „ördög és az angyal” a saját személyiségünkön belül harcol a lelkünkért, míg tudatos én-részünk, az „Ego” próbál egyensúlyt teremteni közöttük. Az Ego elhárító mechanizmusai segítenek elfojtani, tudattalanba szorítani azokat a tényezőket, melyek nem egyeztethetők össze az én-képpel. Ezen energiák egy része szublimálható, elaborálható, azaz hajtóerőt jelent a munkához, a súlyosabb traumák azonban fixációt okoznak, rengeteg energiát vonnak el a személytől, ami az alkotóképesség rovására megy, megbetegít. Az erkölcsi dilemmák kérdésköre, a hajlamok és kötelességek összeütközése tehát részben mint hajtóerő, részben mint megbetegítő erő képezte a pszichoanalízis érdeklődésének tárgyát. Freud

⁷⁶ Paulker Ákos. *Bevezetés a filozófiába*. Budapest. Paulus Hungarus – Kairosz. ISBN 963 9137 588. 93. oldal.

⁷⁷ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 19-24. oldal.

esettanulmányokra alapozott emberképe összességében viselkedésünk belső determináltságára hívta fel a figyelmet.

Néhány évvel később az Amerikai Egyesült Államokban a tudományos kritériumoknak is jobban megfelelő kísérleti megközelítés eredményeképpen körvonalazódott a Behaviorista iskola, mely a szubjektumot egyszerűen kizárta a kutatás fókuszából és csak a viselkedésre mint objektíven tanulmányozható változóra koncentrált. A behavioristák emberképe szélsőséges külső determináltságot körvonalazott. Álláspontjuk szerint az ember nem hoz döntéseket, mindössze kondicionálási és modelltanulási folyamatok során rögzült válaszokat alkalmaz a különböző élethelyzetekben, annak eredményeképpen, hogy jutalmat, vagy büntetést kapott-e, megerősítést, vagy kioltást alkalmazott-e adott viselkedésre nézve a környezete. A helyes viselkedés tehát nem más, mint kondicionálás, tanulás eredménye. E nézőpontnak kevésbé szélsőséges későbbi képviselői a szociális tanuláselméleti megközelítés hívei, akik a modelltanulás fontosságára hívták fel a figyelmet. Itt tehát viselkedésünk külső meghatározottsága került előtérbe.

A biológiai megközelítés törekvése, hogy a viselkedés és a mentális események háttérében álló neurobiológiai folyamatokat tanulmányozza. Az öröklődés, a veleszületett temperamentum, az ösztönök, hormonok, idegrendszeri folyamatok, agyi lokalizáció tanulmányozása révén számos pszichés folyamat biológiai háttérét sikerült feltárni. Ez a megközelítés Freudhoz hasonlóan az emberi viselkedés belső determináltságára utal.

Az Ember méltóságát és erkölcsi felelősségét a humanisztikus pszichológia teóriái állították újra helyre. A „Harmadik erő” képviselői szerint sem a belső, sem a külső erők nem döntöek az ember viselkedését illetően, hanem az alakképző tendencia, az önmegvalósítás igénye az, ami a legfőbb humán hajtóerő. Jeles képviselőjük, Abraham Maslow a szükségletek piramisával írta be nevét a tudomány történetébe. E piramis az etika szempontjából is tanulságos. Maslow kiemelkedő, önmegvalósító közéleti személyiségek életútját, motivációit elemezte. Elmélete szerint az ember motivációi egymásra épülnek, és ha az alacsony szintű szükségletek nincsenek kielégítve, a magasabb szintűekre nem fordíthatunk kellő energiát.⁷⁸ Ebből következik, hogy a piramis csúcsára lokalizált önmegvalósítási igény, melyen belül a

⁷⁸ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 402. oldal.

morális is helyet kap, csak akkor érvényesülhet szabadon, ha az alapvető létfenntartás, a biztonság igény, a szeretet és megbecsülés szükséglete, a szellemi kihívások és az esztétikai igények már kielégültek.

Ebből a tudománytörténeti kitekintésből is kitűnik, hogy mennyi vitás kérdést vet fel az emberi lélek, és azon belül az etikai ítéletek tanulmányozása. A kérdéskör komplexitására jellemző, hogy a fent részletezett, versengő elméletek nem feltétlenül zárják ki egymást, egyszerre is lehetnek igazak, hiszen az emberi viselkedésnek több szintje van.

3.1.2. AZ ÉRETT SZEMÉLYISÉG JELLEMZŐI

Ahhoz, hogy hozzájárulhassunk az erkölcsi szempontból kívánatos viszonyulásmódok behatárolásához, meg kell vizsgálnunk, milyen tulajdonságokat tekint a pszichológia tudománya az érett személyiség jellemzőinek.

Az egészséges, érett személyiség ismérveit Popper Péter több aspektusból is vizsgálta, a pszichológia idevágó eredményeit összegyűjtötte, rendszerezte.⁷⁹

Az érett ember gondolkodásmódjára – álláspontja szerint – az objektivitás a jellemző. Képes absztrakt, fogalmi gondolkodásra és kognitív struktúrái szeparáltan, differenciáltan működnek. A tényeket nem keveri össze az információforráshoz fűződő viszonyával, nem attól függően értékeli azokat, hogy ki mondta, hanem, hogy logikailag hogyan viszonyulnak a valóság korábban már kialakult belső reprezentációjához. Ha az új tényeket nem lehet asszimilálni, összeegyeztetni ezzel a kialakított belső modellel, az érett ember képes módosítani elképzeléseit. A kognitív hiányosságokat, az ellentmondásokat képes vállalni, elviselni, hisz ez az asszertív kommunikációhoz, a partneri párbeszédhez elengedhetetlen.

Érzelmileg ugyancsak képes vállalni a polivalenciát az érett ember, azaz nem csupán leegyszerűsített alapérzelmekkel képes leképezni a valósághoz való viszonyulásait, hanem komplex, összetett érzelmekkel is akár. Az érzelmi élmény kialakítása terén túllép az agy elsődleges, ősi reakcióin, az agykérgi, kognitív elemeket is integrálja élményeibe. Érzelmi intelligenciája révén képes tudatosítani, elemezni, kontrollálni érzelmi megnyilvánulásait, az elsődleges ösztönös reakcióit – önreflexiót követően – képes differenciáltabb másodlagos érzelmekkel is kiegészíteni utólag. Túllép a szte-

⁷⁹ Popper Péter. *Felnőttnek lenni...* Saxum. Budapest. 2000.

reotip érzelmi attitűdökön, az olyan magába vetített érzéseken, melyeket eredetileg nem sajátként élt meg, hanem a szüleitől, környezetétől vett át és tett magáévá.

Az Én-fejlődés tekintetében az érett ember jó én-erővel rendelkezik, gazdag megküzdési repertoár birtokában képes kezelni a stressz-hatásokat, hogy azok ne ronthassák le kognitív színvonalát. Elviseli a frusztrációt, akadályoztatást, kudarc, nehézség esetén képes késleltetni igényei kielégítését és más módon próbálkozni, miközben céljait fenntartja, nem engedi erodálódni azokat. Az Én keretei rugalmasak, képesek az új tapasztalatokat integrálni, állandó tudatos önreflexió segítségével reális önismertetet fenntartani.

Erkölcsei tekintetben az érett ember autonóm, azaz külső jutalmazó-büntető ágens jelenléte, kontrollja nélkül, belső igényből, meggyőződésből fakadóan követi stabil belső, univerzális emberi értékeken alapuló értékrendjét. Szociálisan érett, szimmetrikus kapcsolatokra törekszik, felelősségérzet, empátia vezeti kapcsolatait másokkal. Következésképpen tartja a felnőtt én-állapotot, őszinte kapcsolatokra törekszik.

Párkapcsolati vonatkozásban az érett ember szexuális identitása stabil,⁸⁰ a szexus és a szerelem nem válik el egymástól, együtt realizálódik. Kapcsolataiban a kölcsönösség igénye és képessége jelenik meg. A vágyat a személyesség hatja át, nem a helyzeti tényezők, vagy a szexuális együttlét egyes részelemei a fontosak számára, hanem az egyesülés teljessége.

A humanisztikus pszichológia neves képviselője, Gordon Allport az érett személyiség meghatározását tapasztalati oldalról közelítette meg, kiemelkedő hatású személyiségek, írók, tudósok, politikusok jellemzőit gyűjtötte össze.⁸¹ Az ő listáján is szerepel a valóság hatékony észlelése, az elfogadás, önfogadás, továbbá a spontaneitás, a szellemi befogadás frissessége, kreativitás, alkotóképesség, feladatközpontúság. A kutatás alapján kapcsolataikat tekintve jellemző volt a nagy emberekre a távolságtartás, önállóság, függetlenség. Mély kapcsolatot viszonylag kevés kiválasztottal ápoltak. Demokratikus jellemszerkezet és szociális érzés, empátia nyilvánult meg életükben, munkásságukban, ellenségességtől mentes humorérzékkel szemlélték a társadalmat. Többnyire egységessítő életfilozófiával rendelkeztek, etikai szilárdságuk

⁸⁰ Ez nem kizárólag a heteroszexualitás lehetőségét foglalja magában.

⁸¹ Gordon Allport. *A személyiség alakulása*. Gondolat Könyvkiadó. Budapest. 1980. 299-333. oldal.

megkérdőjelezhetetlen volt, nem szűk környezetükre koncentráltak, hanem holisztikus, misztikus szemlélet tette végtelenné tevékenységük horizontját.

Abraham Maslow⁸² elmélete szerint a nagy embereket az különbözteti meg a kevésbé érett személyiségektől, hogy mozgatórugóik nem hiányállapotok, hanem növekedési célok. A legtöbb ember ki van szolgáltatva háttérből vezérlő tudattalan, emberi szükségleteinek. Ezek kielégítése a cél, melynek elérésekor az ember fogyaszt, telítődik, majd ellazul, megkönnyebbül, motivációja a következő hiányállapot kialakulásáig csökken. Az érett ember viszont tudatosítja szükségleteit, melyek túlmutatnak az ön-, és fajfenntartáson. Egyéni céljai megvalósítása során a sikerhez vezető utat is élvezi, nem csak a cél elérését. Örömmel tölti el a cselekvés maga, így a cél elérésekor is hajtja a további fejlődési igény. Az ilyen ember messzire jut. Közben megvizsgálja ugyan mások ítéleteit, kritikáit, de nem függ külső szeretettől, elismeréstől, jutalomtól. Érdek nélküli személyes kapcsolatokat tart fent, meghaladja az énközpontúságot. A problémákat önálló gondolkodással képes megérteni, megoldani, a világ dolgai közül nem csak azokat veszi észre, melyek igazát, elképzeléseit alátámasztják, megőrzi objektivitását. Összefoglalva tehát az érett ember nem ragad le a motivációs piramis alján elhelyezkedő deficit motivációknál, hanem az önmegvalósítás igényének pozitív hajtóereje révén törekszik lehetőségeinek kibontakoztatására.

Az érett személyiség mindezen jellemzői hozzájárulnak a partneri kommunikáció és szemlélet előmozdításához. Az egészséges lelki működés, a stabil önellfogadás szükséges előfeltétele az érett felelősségvállalásnak, az igazságos, részlehlástól, elfogulatlanságtól mentes erkölcsi ítéleteknek.

A személyiség érettségének az itt felsoroltakon kívül még számtalan olvasata van, hiszen szinte minden pszichológiai kutatás kijelöli azokat a végpontokat az emberi viselkedésben, hozzáállásban, amelyek társadalmilag kívánatosak, hasznosak, érettek. E disszertáció további fejezetei is számos ilyen elméletet részleteznek, most azonban csak röviden villantottuk fel az egyéni és a társadalmi fejlődés főbb alapirányait, melyek révén el kell jutni:

- a versengéstől az együttműködésig
- a bizalmatlanságtól a bizalomig
- az önzéstől az önzetlenségig

⁸² Abraham Maslow. *Egy létpszichológia felé*. In: Kulcsár Zs., Lukács D., Komlósi A. (Szerk.). *Függetlenség*. Tankönyvkiadó. Budapest. 1992. 149-175. oldal.

- az ösztönöstől a rációig
- az elhárításától az érzelmek tudatos megéléseig
- én-védéstől a felelősségvállalásig
- a félelemtől a tiszteletig
- a heteronóm erkölctől az autonómiáig
- a tekintélyelvűségtől a partnerségig
- a diktatúrától a demokráciáig

3.1.3. ERKÖLCSI ÍTÉLET ATTITŰDKÉNT VALÓ ÉRTELMEZÉSE

A szociálpszichológia kiterjedt kutatásokat folytatott az attitűdök témakörében, melyekről Rita L. Atkinson és munkatársainak „Pszichológia” című műve kiváló áttekintést ad. 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 rendszert felépíteni, viszonyulásmódjainak *értelmi*-, *érzelmi*-, *viselkedéses* aspektusait összhangba hozni.⁸³ 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-koncepció érintettségénél fogva, érzelmileg is erősen átítatott. 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

⁸³ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 522-524. oldal.

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.⁸⁴ Erőteljes igény él bennünk attitűdjeink és cselekedeteink összhangjára, melynek megbomlása kellemetlen, így helyreállító lépésekre készítet 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 komponensét. Ez a jelenség a kognitív disszonancia redukció,⁸⁵ 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 meggyőzés témaköreinek szakirodalom által leírt fogásait alkalmazhatjuk az erkölcsi ítéletek fejlesztése során. A következő alfejezetben egy gyakorlati szempontból igen fontos – az attitűdökhöz kapcsolódó – témakört ismerünk meg, ami megfelelő tudatosság hiányában képes jelentősen lerontani a morális viselkedés színvonalát.

3.1.3.1. A morális önfelmentés fogásai

A „morális cselekvő” arra törekszik, hogy cselekedetei összhangban álljanak a közösség normáival, és egyéni meggyőződéseivel is. A szabályok interiorizálása, ön-szabályozás, ön-reflexió révén a saját viselkedésünket – a körülmények figyelembevételével – folyamatosan értékeljük, minek során célunk az ön-érték érzet, az ön-bebecsülés fenntartása. Ha valamiért mégis erkölcsileg elítélendő cselekedetekbe csúszunk bele, ön-büntető szankciók lépnek életbe (lelkiismeret-furdalás, ön-érték érzet csökkenése, rossz hangulat, stressz, stb.). Ezek enyhítése érdekében egy sor olyan kognitív folyamat indulhat be, ami segít erkölcsileg elhatárolódnunk a tetteinktől. Az alábbiakban ezeket foglaljuk össze a Stanford egyetem kiváló pszichológusa, Albert Bandura összefoglalója alapján.⁸⁶

⁸⁴ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 524-525. oldal

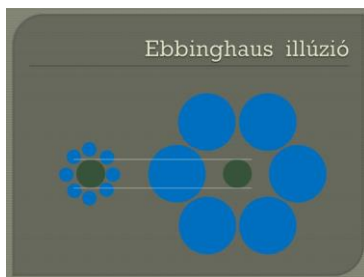
⁸⁵ Elliot Aronson, Carol Travis. *Történetek hibák (de nem én tehetek rólok) – Az önigazolás lélektana*. Budapest. 2009. Ab Ovo. 20-43. oldal.

⁸⁶ Bandura, A.. *Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities*. *Personality and Social Psychology Review*. 1999. [Special Issue on Evil and Violence]. 3. 193-209.

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, már 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, amit tett. 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 sokkal enyhébben ítéelhető. Minél nagyobb bünt sikerül találni a múltban, annál kisebbnek tűnik a saját bűn. A politikai retorikában divat az előző rendszerek bűneire hivatkozni, vagy történelmi példát felhozni, amikor a demokrácia forradalmi erőszakból nőtte ki magát, stb.

Jól illusztrálja ezt a problémát Ebbinghaus klasszikus vizuális illúziója (2. ábra)⁸⁷, ahol az egyforma méretű körök nagyságát eltérőnek észleljük a környezetében lévő körök függvényében. Az észlelési folyamat morális kihágások esetében is hasonló.



2. ábra

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-

⁸⁷ forrás: <http://www.slideserve.com/guido/vizu-lis-ill-zi-k-bmete471013>, letöltés: 2017.04.23.

telen tett (pl. emberi jogok korlátozása, erőszak alkalmazása) révén tulajdonképpen hosszú távon sokkal több erkölcselenséget 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 folyamatoknak.

A tettek átcímkezésének harmadik módszere az eufemizálás, azaz a finomkodó megfogalmazás. A nyelvi kód hat a gondolkodásra. Egyes szavak erőteljes érzelmet mozgósítanak, más, semleges megfogalmazások pedig segítenek csökkenteni az érzelmi töltetet. Ha valakit például elbocsátunk, „alternatív karrierlehetőséget biztosítunk a számára”, ami tulajdonképpen neki jó. Ugyanígy lesz az atomreaktor baleset „abnormális működés”, a bombázás civil áldozataiból „járulékos veszteség”, illetve a hazugságból „a tények egy másik verziója”. A másik módszer az alanyt nélkülöző megfogalmazás passzív mód alkalmazása, illetve főnevesítő nyelvtani szerkezetek révén. Így lesz abból, hogy „leejtettem az eszközt és az összetört” helyett az, hogy „az eszköz leesett, és a leesés megrongálódást vont maga után”. Ennél is tovább lehet menni, mikor élettelen tárgyakat cselekvő erővel ruházunk fel: „a telefonfülke gyorsan közeledett az autóm felé, próbáltam kikerülni, de elkapta a kocsim elejét.”

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 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.⁸⁸ Bevett módszer lehet a bünbakképzés is, 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

⁸⁸ bővebben: Jávör István. *A politikai korrupció szervezeti struktúrája: Egy lehetséges szervezetszociológiai modell.* In.: Társadalomkutatás 26 (2008) 3. 11–38. DOI: 10.1556/Társkut.26.2008.1.3

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 osztjuk. 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. Az idői távolságra a környezetszennyezés jó példa, ahol későbbi generációknak okozunk megoldhatatlan problémákat felelőtlen hozzáállásunkkal.

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 hovatarozás szintjén beazonosítani, sztereotípiák mentén tekinteni rá (pl. bőrszín, etnikum, vallás, stb. 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 eskaláció 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 automatizáció, urbanizáció, virtuális közösségek, mobilitás mind a személytelenség irányába mutatnak. A demokratikus berendezkedés kritikus gondolkodása ugyanakkor segít a tudatos ön-reflexiónak.

Simon Moss kimerítő összefoglalást ad azokról a kutatásokról, melyek a morális önfelmentés mértékét meghatározó tényezőket vizsgálják.⁸⁹ Egy általa idézett vizsgálatban számos személyiségjellemzővel vetették össze a morális önfelmentésre való hajlamot.⁹⁰ Az empátia és a belső kontroll attitűd, azaz a hit abban, hogy a saját cselekedeteink irányítják a sorsunkat 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.⁹¹ 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 érzik a helyzeteket, így jobban rá vannak szorulva a belső megerősítésekre, amit morális önfelmentéssel érhetnek el.⁹² Ideológiai szinten a szélső jobboldali tekintélyelvű, szociális dominancia orientált, társadalmi 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.⁹³ Egy másik kutatás feltárta, hogy a saját csoporthoz való erős kötődés önmagában nem, a saját csoport felmagasztalása ugya-

⁸⁹ <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=390>, letöltés 2017.04.28.

⁹⁰ Detert, J. R., Trevino, L. K.: *Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*. Journal of Applied Psychology. 2008. 93, 374-391.

⁹¹ Hinrichs, K. T., Wang, L., Hinrichs, A. T., Romero, E. J.: *Moral Disengagement Through Displacement of Responsibility: The Role of Leadership Beliefs*. Journal of Applied Social Psychology. 2012. 42, 62-80.

⁹² Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z., Lee, S.: *Withstanding Moral Disengagement: Attachment security as an Ethical Intervention*. Journal of Experimental Social Psychology. 2013. 51, 88-93.

⁹³ 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*. Aggressive Behavior, 2010. 36, 238-250.

nakkor növelte a morális önfelmentés hatását iraki börtönben folyó, foglyokkal szembeni atrocitásokról szóló hírek elemzése kapcsán.⁹⁴

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.⁹⁵ Az alacsony szocio-ökonómiai státuszú⁹⁶ 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 húzódtott 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.⁹⁷ Mivel a többiek nem kaptak információt arról, ki és hogyan osztotta be őket a feladatokra, nem meglepő, hogy a kísérleti személyek 70-80%-a másokra osztotta a kellemetlen feladatot és önmagára a kellemeset, noha 90% tudta, érezte, hogy ez nem helyes. Ezt követően a kísérleti személyek harmada továbbra sem kapott egyéb instrukciót, a második csoportnak el kellett képzelnie, „hogyan érezné magát a másik fél helyzetében”, a harmadiknak pedig át kellett éreznie, hogy a „másik fél hogyan érezhette magát abban a helyzetben”. Ez utóbbi instrukció váltott ki valódi empátiát és a következő körökben e csoport tagjainak 60%-a a másik félre osztotta a kedvezőbb feladatot, míg a másik két csoportban ez az önzetlenség továbbra is kevésbé maradt jellemző. A „hogyan érezné magát Ön a másik helyzetében” felvetésben a másik fél nincs jelen, csak az Ego egy fiktív vetülete jelenik meg. A valódi együttérzés, a másik fél érzéseinek átélése csök-

⁹⁴ Leidner, B., Castano, E., Zaiser, E., Giner-Sorolla, R.: *Ingroup Glorification, Moral Disengagement, and Justice in the Context of Collective Violence*. Personality and Social Psychology Bulletin. 2010. 36, 1115-1129.

⁹⁵ 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*. Journal of Abnormal Child Psychology. 2010. 38, 197-209.

⁹⁶ A lakókörnyezet jövedelme, munkanélküliségi rátája, iskolázottsága alapján megállapított mutató.

⁹⁷ 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, 1190-1201.

kenti a morális önfelmentés lehetőségeit és a kedvezőtlen társas viszonyulásmódokat. Ennek az empátiás 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.⁹⁸

Az önzetlenség gesztusa azonban önmagában is morális önfelmentés eszköze lehet. Egy vizsgálatban⁹⁹ kísérleti személyeknek anagramma sorozatokat kellett megfejteniük, anagrammáként 2 dollárért. A kérdés az volt, meddig tudnak eljutni egy-egy sorozatban, mert az első meg nem fejtett anagramma utáni további megoldások már nem számítottak. A harmadik anagramma mindegyik sorozatban szándékosan nagyon nehéz, szinte megfejtethetetlen volt. Mivel a feladat sorozatok eredményeit, „bemondásos” alapon lehetett lejelenteni a kasszánál, és látszólag senki sem ellenőrizte le azokat, fennállt a csalás lehetősége. 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 (legyen az idegen vagy barát) kap meg, szignifikánsan nőtt a csalási arány. Ha mind a két dollárt a másik személy kapta meg, ugyancsak nem csaltak sokat. A csaláshoz tehát egyéni érdek, és az önfelmentés lehetősége egyaránt szükséges. Ha a másik személyt, aki anyagi támogatást kaphatott a csalás révén, előítéletes, becstelen emberként jellemezték, a kísérleti személyek nem sodródtak bele a csalásba, mert egy ilyen ember támogatása nem szolgáltatott kellő erkölcsi alapot e cselekedethez.

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.

3.1.4. ERKÖLCSI ÍTÉLET MEGHOZATALA MINT INFORMÁCIÓFELDOLGOZÁSI FOLYAMAT

A kognitív pszichológia szerint az emberi értelem alapvetően információfeldolgozási folyamatok összességén alapul. Ezek során a környezetből érkező input informáci-

⁹⁸ Joachim Bauer. *Miért érzem azt, amit Te?* Ursus Libris. Budapest. 2010. ISBN 978 963 9718 340

⁹⁹ Wiltermuth, S. S.: *Cheating More When the Spoils are Split*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 115. 2011. 157-168.

ókkal végzett műveletek eredményeképpen outputként adunk viselkedéses választ.¹⁰⁰ A környezetünkben megjelenő információkat figyelmi, érzékelési, észlelési, gondolkodási, emlékezési folyamatokon keresztül dolgozzuk fel, a pontos valóságészlelés azonban igen sérülékeny folyamat, számos kognitív és érzelmi-motivációs jelenség torzíja.¹⁰¹ 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. A „hiszem, ha látom” elv helyett a valóságban gyakran a „látom, ha hiszem” elv érvényesül. Bruner és Postman 1949-es kísérletében¹⁰² „a kísérleti személyeknek a francia kártya lapjait villantották fel, és a feladat mindössze annyi volt, hogy nevezzék meg, milyen lapot láttak. A lapok közé azonban néhány csalafinta változatot is elrejtettek: piros pikketek és fekete köröket. Amíg a felvillantási idő egészen rövid volt, minden simán ment: a kísérleti személyek nem vették észre a turpisságot, és a fiktív lapokat is besorolták valamelyik ismert kategóriába. Az idő enyhe növelése azonban zavarba ejtette a résztvevőket.(...) A megtekintési idő további növelése aztán leleplezte a trükköt, és a kísérleti személyek meg tudták fogalmazni, hogy mit látnak.”¹⁰³ 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

¹⁰⁰ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. Pszichológia. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 21-22. oldal.

¹⁰¹ Forgács J. P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest. 1996. Kairosz.

¹⁰² Méré László: *Észjárások*. Budapest. Tericum. 1997.

¹⁰³ forrás: http://tanmester.tanarkepzo.hu/kognitiv_semak , letöltés dátuma: 2015. július 12.

reprezentációból, mentális modellből, kognitív sémából, azaz helytálló előfeltevésekből kiindulva helyes logikai következtetések felhasználásával dolgozza fel a beérkező információkat. Általánosságban elmondható, hogy minél több, pontosabb és kidolgozottabb sémája van az egyénnek egy adott területről (pl. integritást veszélyeztető, erkölcsi szempontból releváns helyzetek), annál sikeresebben képes kezelni azt.¹⁰⁴ A kognitív sémák dinamikus egységek, változnak és hatnak egymásra, igyekeznek koherens rendszerré szerveződni, befolyásolják az információfeldolgozási folyamat egészét.¹⁰⁵ 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 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 lezajlott esemény részleteit nem tudjuk pontosan felidézni, hasonló helyzetekhez kapcsolódó, korábbi mentális modelljeink alapján építjük fel emlékképeinket. Ha tehát valamely részletet nem tudunk felidézni a múltból, azt mentális modelljeink alapján pótoljuk ki. Ezért tapasztalhatjuk, hogy ha egy séma tévesen rögzül a fejünkben vagy túlhaladottá válik, az rossz irányba viheti, megkötheti a gondolkodásunkat.

Benjamin Lee Whorf nyelvi relativitás elmélete¹⁰⁶ 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 (pl. 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,

¹⁰⁴ Méréő László. 2008. *Észjárások – Remix*. Budapest. Tercium Kiadó. 151-166. oldal.

¹⁰⁵ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. 1995. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 243-246. oldal.

¹⁰⁶ Michael W. Eysenck, Mark T. Keane. *Kognitív pszichológia. Hallgatói kézikönyv*. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó. 1997. 378-380. oldal.

differentiáltabbá 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, azaz 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, hiányállapotok, az attitűdtárgyhoz kapcsolódó pozitív, vagy negatív érzelmek és az általános alaphangulat is erősen befolyásolják döntéseinket.¹⁰⁷

3.1.5. 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.¹⁰⁸ Még ha ez lehetséges lenne is, bizonyos művelési 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 munkafeladatai 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

¹⁰⁷ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. Pszichológia. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 323-324. oldal.

¹⁰⁸ Solti Kálmán. *Általános jogelméleti és közjogi ismeretek*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet. I. fejezet. Budapest. 2012. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 9-45. oldal.

okozati kapcsolatban állnak az adott munkakör ellátásához szükséges kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”¹⁰⁹

Álláspontunk szerint e definíció alapján az erkölcsileg helyes ítéletek meghozatalának és végrehajtásának képességét tekinthetjük kompetenciának, mely fejleszthető.

Fiedler és Garcia kognitív erőforrás elmélete¹¹⁰ 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 morális ítéletek meghozatalának képessége készségi szinten 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 *készségi szintű* tudás jellemzője, amikor már viszonylag gördülékenyen történik a helyes választás, alacsony energia befektetés mellett.¹¹¹ A kompetenciafejlesztés eredményeképpen tehát arra kell törekednünk, hogy készségi szinten folyjon a jogi- és etikai ismeretek alkalmazása a műveleti helyzetekben.

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

Ebben a fejezetben áttekintjük a nemzetközi morálpszichológiai kutatások főbb eredményeit, melyek tovább bővítik a morális viselkedés általános pszichológiai kutatásokon alapuló értelmezésének lehetőségeit.

A kezdeti kutatások egyik, a nemzetbiztonsági szolgálatok szempontjából is 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

¹⁰⁹ Mohácsi Gabriella. Kompetencia modell nemzetközi környezetben. 1-2. rész. *Humánpolitikai Szemle*. 1996. 11-12. szám. 3-11 és 3-15. oldal.

¹¹⁰ id. Peter Warr (ed.): *Psychology at Work*. 4. kiadás, 9. fejezet: Leadership and Management, 1996, Penguin Books, 254-279 oldal.

¹¹¹ Bartha Lajos. *Pszichológia*. Budapest. 1997, Műegyetemi Kiadó, 158-163. oldal.

eljárások, illetve a lényeges fejlesztési irányokat a képzések során. A következő kérdés a szakirodalom alapján az, hogy ha létezik morális karakter, az együtt jár-e érett erkölcsi ítéletekkel. Az erkölcsi ítéletek vizsgálata ugyanis jó alapot szolgáltatathat egy standardizált vizsgálati módszertan kialakításához, így objektíven mérhetővé válhatna az erkölcsi karakter, az etikus viselkedés várható színvonala. A kutatási eredmények, tapasztalatok alapján a morális ítéletek színvonala és az etikus viselkedés sajnos nem feltétlenül jár következetesen együtt. Két lehetséges, egymással talán összefüggő magyarázat adódott erre:

A szociálpszichológiai megközelítés magyarázata szerint ez azért van így, mert a helyes viselkedés megvalósulása különböző helyzeti tényezőktől függ, így ezeket kell feltárni, hogy megjósolhassuk a várható viselkedést, illetve alakíthassuk úgy a helyzetet, hogy a morális elvárásoknak megfelelő viselkedésmódok megjelenésének kedvezzenek a nemzetbiztonsági munka során. Egy adott erkölcsi szilárdságú ember tehát kerülhet olyan helyzetbe, olyan körülmények közé, ahol meggyőződése, racionális vélekedései ellenére nem a normáknak megfelelő viselkedést produkál.

A másik magyarázat az agy működésében keresi a választ, és arra a megállapításra jut, hogy az etikus viselkedés korántsem a racionális ítéleteknél kezdődik, hanem ennél sokkal gyorsabb, automatikusabb, ősbibb reakciómódok, ösztönök, érzelmek állnak a háttérben, melyek éles helyzetben sokkal közvetlenebbül kapcsolódnak a viselkedéses válaszokhoz, mint a racionális döntések. Ez utóbbiak ugyanis csak ritkán fennálló, optimális feltételek mellett képesek adott szituációban kibontakozni és meghatározni a viselkedési szándékot, így a gyakorlatban többnyire utólagos értelmezésre, önfelmentésre korlátozódik a szerepük.

A fent taglalt megközelítések mindegyike kitermelte a maga bizonyítékait, ugyanakkor mindegyik kutatási vonalon maradtak nyitott kérdések. A szakirodalom ugyanakkor egy sor olyan, a kérdést differenciáltabban kezelő, specifikus magyarázó elméletet is magában foglal, melyek segítenek összebékíteni a fent taglalt megközelítéseket, megmagyarázni az ellentmondásos eredményeket.

3.2.1. SZEMÉLYISÉGJEGYEK SZEREPE AZ ETIKUS VISELKEDÉSBEN

Hétköznapi, szubjektív tapasztalatainkkal összevág az a tudományos feltevés, hogy az emberek adott kultúrán belül összehasonlíthatóak, és egymáshoz képest sorba ren-

dezhetőek 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 (pl. hűség, igazmondás, önzetlenség, stb.)? 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 tanulmányukban¹¹² 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-ban¹¹³ 10-12 éves gyermekek moralitását vizsgálván azt nem tapasztalták, hogy a kísérletükben résztvevők becsületessége helyzetről helyzetre változott. Amelyik gyerek például csalt a kísérlet részét képező vizsgán, nem biztos, hogy élt a csalás – 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

¹¹² 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. 178–191

¹¹³ Hartshorne, H., May, M. A.: *Studies in the Nature of Character*, Vol. I: *Studies in Deceit*. New York: MacMillan. 1928.

ugyancsak idézik Darley és Batson 1973-ban végzett kísérletét,¹¹⁴ 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 következtetlen eredményeket a „karakter” nem egységes értelmezése okozta a különböző kutatásokban, azaz mindenki mást vizsgált, ezért nem jutottak egységes eredményre. A szakirodalom áttekintése alapján a következő lehetséges értelmezéseket azonosították be a „karakter” vonatkozásában:

1. Az általános megközelítés szerint a karakter a személyiség egésze és annak definíciói szerint értelmezendő.
2. A specifikus megközelítés szerint a karakter a személyiség értékelése különböző jellemzők szerint:
 - a. Az erkölcsösség foka, a jó és rossz tettek háttere (pl. fairség, őszinteség, együttérzés stb.)
 - b. Az erkölcs alkalmazásának képessége, ami a morális célok eléréséhez szükséges (pl. ön-kontroll, kitartás, érzelmi intelligencia stb.)
 - c. Erősségek megléte (pl. bölcsesség, bátorság, ön-vezéreltség, együttműködési készség stb.)
 - d. Társas alkalmazkodási jegyek (pl. konformitás, engedelmesség, udvariasság stb.)
 - e. Szociális deviancia jegyek, morális hiányosságok (pl. különtség, non-konformizmus, aszociális viselkedés stb.)

A fent idézett Hawthorne és May kutatás eredményeivel kapcsolatban például Fleeson és munkatársai 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

¹¹⁴ Darley, J. M., Batson, C. D.: 'From Jerusalem to Jericho': A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973. 27, 100–108

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 viszonylag 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),¹¹⁵
- észreveszi-e a morálisan releváns információt (moral sensitivity),¹¹⁶
- vagy éppen aktívan keresi-e azokat (moral attentiveness),¹¹⁷
- a moralitás a tudatos én-kép központi részét képezi-e (moral identity centrality),¹¹⁸
- mennyire szilárdak a morális meggyőződések (moral conviction)¹¹⁹

Összességében tehát a morális karakter különbségek nem légüres térben vizsgálандóak, 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 következetlenség az egyén viselkedésében, hosszabb távon vizsgálva azonban stabil marad az egyéni átlag.

¹¹⁵ Narvaez, D., Lapsley, D. K., Hagele, S., Lasky, B.: *Moral Chronicity and Social Information Processing: Tests of a Socialcognitive Approach to Moral Personality*. Journal of Research in Personality. 2006. 40, 966–985

¹¹⁶ Sparks, J. R., & Hunt, S. D.: *Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation*. Journal of Marketing. 1998. 62(2), 92–109.

¹¹⁷ Reynolds, S. J.: *Moral Attentiveness: Who Pays Attention to the Moral Aspects of Life?* Journal of Applied Psychology. 2008. 93(5), 1027–1041.

¹¹⁸ 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), 123–141.

¹¹⁹ Skitka, L. J.: *The Psychology of Moral Conviction*. Social and Personality. Psychology Compass. 2010. 4(4), 267–281.

A személyiségközpontú megközelítés kutatási irányzatait módszertani szempontból behatóan elemzi Monin és Jordan, ugyanebben a monográfiában közölt összefoglalója.¹²⁰ Az egyik általuk leírt megközelítés-típus, az ún. „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, pl. 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 (pl. életmentők) vizsgálata révén kívánja körvonalazni a legfontosabb tényezőket. Idézik például Colby és Damon 1992-ben végzett kutatását,¹²¹ 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 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-ben¹²² egyházi, közösségi ajánlással kiválasztott példaértékű személyek önjellemzését elemezték. Ezek a kiemelkedő erkölcsiségű 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

¹²⁰ Benoît Monin, Alexander H. Jordan: *The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective*. In.: D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. ISBN 978-0-521-89507-1. p. 341-354

¹²¹ Colby, A., Damon, W.: *Some do Care: Contemporary Lives of Moral Commitment*. New York: Free Press. 1992

¹²² Hart, D., Yates, M., Fegley, S., Wilson, G.: *Moral Commitment in Inner-city Adolescents*. In.: M. Killen and D. Hart (Eds.). *Morality in Everyday Life: Developmental Perspectives*. New York. NY: Cambridge University Press. 1995

elemek is megjelentek az én-képben. Lawrence Walker és Jeremy Frimer¹²³ 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,¹²⁴ 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 találták 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 megbeszéléshez, élmény feldolgozáshoz. Ennek eredményeképpen a gyermekben megtörténik a szituációk belső leképzése, a szociális helyzetekkel kapcsolatos tapasztalatok integrálása, melynek eredményeképpen ún. „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.

¹²³ D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1. Chapter 10.

¹²⁴ Sam A. Hardy, Gustavo Carlo: *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

3.2.2. A MORALITÁS IDENTITÁSFOMÁLÓ 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.¹²⁵ 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 szakadékokat. 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,¹²⁶ 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 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 kutatása¹²⁷ 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 (pl. morális dilemmák elemzése), az automatikus morális tette-

¹²⁵ Sam A. Hardy, Gustavo Carlo: *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. 212-218

¹²⁶ 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

¹²⁷ Marco Perugini, Luigi Leone: *Implicit Self-concept and Moral Action*. In.: *Journal of Research in Personality*. 2009. 43, 747–754.

ket (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.¹²⁸ A kísérleti személyeknek tulajdonságokat kellett írniuk olyan ismerőseikről, akiket szerettek, illetve nem szerettek, akiknek keresték a társaságát, és akiknek nem, valamint akikkel sok időt töltöttek, és akikkel nem. Ezt követően azt kellett értékelni, hogy az említett tulajdonságok közül melyek voltak morálisan telítettek. A morálisan gondolkodók szignifikánsan több morális kategóriát használtak társas közegek leírásakor.

A morálpszichológia aktuális kérdéseiről Cambridge egyetemen összeállított monográfia¹²⁹ nyitó tanulmányában Dan McAdams – utalva a személyiségpszichológia klasszikus elméletére, a Nagy Ötösre (Big Five) – 15 évnyi kutatása eredményeképpen megalkotta az Új Nagy Ötöst, ami a morális személyiség értelmezésének öt lehetséges szintjére utal. Eszerint a személyiség: (1) Általánosan működő evolúciós megoldások egyedi rendszere, amely (2) személyiségvonások rendszereként érzékelhető, (3) vagy karakter által történő alkalmazkodásként, (4) vagy ön-definiáló élet-narratívaként, (5) a kultúra és a társas kontextus komplex közegében.

A szerző szerint, mielőtt valaki kutatásba kezd, azt kell eldöntenie, melyik szinten kívánja vizsgálni a kérdést. Ő maga a negyedik szint, az élet-narratívák szintje mellett kötelezte el magát. A monográfia harmadik fejezetében Owen Flanagan „mester

¹²⁸ Narvaez, D., Lapsley, D. K., Hagele, S., Lasky, B.: *Moral Chronicity and Social Information Processing: Tests of a Socialcognitive Approach to Moral Personality*. Journal of Research in Personality. 2006. 40, 966–985

¹²⁹ D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. ISBN 978-0-521-89507-1

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. A kamaszkorban ezek jól fejleszthetőek, ezért érdemes bevonni a tizenéveseket olyan morálisan releváns kapcsolatokba, mint például a szociális munka. Barry Schlenker, Marisa Miller és Ryan Johnson¹³⁰ „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 különböző szerzők nagyon hasonló – az általános kognitív pszichológiai ismereteinkkel messzemenően összecsengő – működési folyamatokat látnak megnyilvánulni a moralitás háttérében, jelenleg azonban még nincs egységes, elfogadott terminológia, több konkurens egyetem kutatógárdája más-más elnevezéseket használva beszél 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 Cushman¹³¹ 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 abszt-

¹³⁰ D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. ISBN 978-0-521-89507-1. Ch14

¹³¹ <http://cushmanlab.fas.harvard.edu/research.php>, letöltés: 2017. 04. 15.

rahálunk 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

A morális fejlettség személyiség fókuszú vizsgálatának egyik legmeghatározóbb megközelítése az erkölcsi ítéletek színvonalával hozta összefüggésbe a morális viselkedést. Kézenfekvő volt a moralitás és a gondolkodás fejlődésének összefüggéseit a gyermeki lélek fejlődése során elemezni.

Jean Piaget¹³² szerint a gyermek értelmi fejlettsége az úgynevezett szenzomotoros szakaszban, körülbelül kétéves koráig nem teszi lehetővé, hogy tudása legyen jóról, és rosszról. Az explorációs késztetés és a funkcióöröm a fő hajtóerő, miközben a manipuláció fejlődésével párhuzamosan a kezdeti agytörzsi, reflexes működésmódok egyre inkább háttérbe szorulnak. Ha az ilyen korú gyerek „rosszat” cselekszik, tudatlanságból hágya át a normákat, az örömszerzés vezérli. Az idegrendszer érése, a tanulási folyamatok révén hároméves korára – a formálódó én-tudat birtokában – már tudja, megtapasztalta, hogy vannak tiltások, elvárások. A társadalmi szabályokat elsősorban a szülők közvetítik, egységes rendszert azonban még nem alkotnak ezek, csak egyes cselekvésegységekre nézve alakulnak ki szabályfoszlányok. Bizonyos viselkedésformákat követően a gyermek rosszállással, büntetéssel szembesül. Külső büntető hatalom jelenlétének hiányában azonban azt teszi, ami számára jó. A gyerekek ebben az életkorban még úgy képzelik, hogy erkölcsi normák abszolútak, megkérdőjelezhetetlenek, betű szerint érvényesek, ugyanolyan örök érvényű evidenciák, mint a természeti törvények. Ez az erkölcsi realizmus jelensége. Mivel a szülő a gyerek tetteinek következményei kapcsán büntet a legtöbbször, a gyerekek is a tettek következményeit veszik alapul, mikor jóról és rosszról döntenek, nem pedig a szándékot. Hétéves korában, mikor kognitív fejlődése eléri a konkrét műveletek szintjét és képes fejben mentális reprezentációkat alkotni helyzetekről, illetve ezekről gondolkodni, a gyermek az etikai normákat illetően egyre sikeresebben azonosul a szülői állásponttal, megszólal a belső lelkiismereti hang, büntudatot, szorongást képes átélni, ha helytelenül cselekszik, így lassan a saját belső igényévé válik a helyes viselkedés. A gyerek felfogja, hogy a szabályok, normák közmegegyezés eredményeként jönnek létre és egyetértéssel, érdekegyeztetéssel akár át is

¹³² Jean Piaget, Barbel Inhelder. *Gyermeklélektan*. Budapest. 1999. Osiris. 110-117. oldal.

alakíthatóak. A cselekedeteket a szándékok és körülmények figyelembe vételével értékelik. A gyermek 13-14 éves korára éri el a formális műveletek szintjét, ekkorra képes szisztematikus logikai gondolkodással elemezni, absztrahálni helyzeteket, ami az erkölcsi ítéletek szempontjából is új perspektívákat nyit.

A Chicagói Egyetem kutatója, Lawrence Kohlberg¹³³ vizsgálatai szerint a fejlődés nem ennyire egyöntetű, felnőtt koráig nem mindenki jut el feltétlenül az erkölcsi fejlődés legmagasabb szintjeire. Vizsgálati módszere abból állt, hogy történeteket mondott el, majd indoklásos értékelést kért a főszereplők viselkedésével kapcsolatban és a válaszokat elemezte:

„Berlinben haldoklott egy rákbeteg asszony. Az orvosok megállapították, hogy csak egyetlen gyógyszerrel lehetne megmenteni. A rádium egyik fajtájáról volt szó, amit egy berlini gyógyszerész nem régen fedezett fel. De a gyógyszer nagyon drága volt. A gyógyszerész 200 márkát fizetett a rádiumért, de ő maga már 2000 márkát kért egy kis adagért. A beteg nő férje (Heinz úr) a barátoktól, ismerősöktől kért kölcsön pénzt, de csak 1000 márkát tudott összeszedni. Visszament a gyógyszerészhez és elmondta neki, hogy a felesége haldoklik. Kérte őt, hogy adja olcsóbban a gyógyszert, vagy egyezzen bele, hogy később kapja meg a fennmaradó összeget. A patikus nem teljesítette a kérést, mondván, hogy sokáig dolgozott a gyógyszer előállításán. A férj nem látva más kiutat ellopta a gyógyszert a patikából.

Szabad volt-e a férjnek lopnia, vagy hagynia kellett volna, hogy a felesége meghalljon? ...¹³⁴

A válaszok elemzése során Kohlberg azt tapasztalta, hogy tízéves kor alatt a gyerekek többsége még nem érte el az erkölcsi fejlettség konvencionális szintjét, haszonelvűen gondolkodott és a „büntetés elkerülése, illetve jutalom elnyerése” dimenzió mentén értékelte a helyzeteket. Egocentrizmus, hedonizmus jellemezte az ítéleteiket, az egyén saját igényei, félelmei 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”

¹³³ Eredményit összefoglalja: Ranschburg Jenő. *Jellem és jellemtelenség*. Budapest. 2002. Saxum. 62-72. oldal.

¹³⁴ forrás: <http://gyp.xhost.ro/data/licenz/17.doc>. letöltés dátuma: 2017. 10. 22.

jellemezte, azaz a cél a büntetés elkerülése volt (pl.: „Nem lophatja el, mert akkor börtönbe csukják”). 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 célelés elsődlegessége (pl.: „Ellophatja, hisz neki is szüksége lehet egyszer a segítségre hasonló helyzetben.”).

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 jellegűt öltetni, 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 (pl.: „Ellophatja, mert a társsal való törődés fontosabb, mint a törvények.”). E szint másik 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 (pl.: „Nem lophatja el, hisz mi lenne a társadalommal, ha mindenki így gondolkodna és lopna.”).

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 (pl.: „Ellophatja, ilyen esetben enyhe ítéletet kell hozni, és a Gazdasági Versenyhivatal foglaljon állást az ilyen gyógyszerészekkel szemben.”).

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 (pl.: „Ellophatja, mert az élet szentsége magasabb szempont, mint a gazdasági érdek, vagy a jogszerűség.”).

A racionálisan kimunkált morális ítéletek háttérében kellő kognitív érettség kell, hogy álljon. Az intelligencia és a kimunkált erkölcsi vélemény azonban önmagában mégsem vezet feltétlenül erkölcsös cselekedethez. Ennek lehetséges 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 legeklejtőbb példát erre talán a Stanfordin 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.¹³⁵

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.

¹³⁵ Eliot Aronson. *A társas lény*. 12. kiadás. Budapest. 2001. KJK-KERSZÖV. 30-31. oldal.

Monin és Jordan¹³⁶ 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.

¹³⁶ Benoît Monin, Alexander H. Jordan: *The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective*. In.: D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1. p. 341-354

3.2.5. EVOLÚCIÓS ÖRÖKSÉGÜNK HATÁSA AZ ETIKUS VISELKEDÉSRE

Jonathan Haidt intuitív moralitás modellje¹³⁷ 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.¹³⁸ 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 világgépünkben 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 provokatív példával szemlélteti, milyen kínos ellentmondás alakulhat ki, ha ellentétbe kerül az ösztönös ítélet és a racionális elemzés:

A történet szerint 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,

¹³⁷ Haidt, Jonathan: *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. Pantheon. 2012. pp. 913. Kindle ed. ISBN 978-0307377906.

¹³⁸ Haidt, J.: "The Emotional Dog and its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment." *Psychological Review*. 2001. 108, 814-834.

*hogy magabiztosabban vágjanak neki felnőtt életüknek, kapcsolataiknak. He-lyes, vagy helytelen volt-e az, amit tettek?*¹³⁹

Az ösztönös reakció szinte minden kísérleti személy részéről a vérfertőzés elutasítása, hiszen ez a tabu igen erős minden kultúrában. Racionális síkon azonban belátható, hogy az inceszt eredeti problémája, a belterjes öröklődés a fogamzásgátlás megjelenésével már nem jelenthet valós problémát. A másik tipikus racionális 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. Greene¹⁴⁰ és az általa vezetett kutatócsoport sokat tett azért, hogy megismerjük a morális ítéletek és a morális viselkedés háttérében álló agyi folyamatokat.

Logikailag hasonló, ám egy-egy fontos mozzanatban különböző erkölcsi dilemmákat tártak kísérleti személyik elé, miközben agyi aktivitásukat mérték.¹⁴¹ A vasúti kocsi klasszikus esetéből (trolley problem) kiindulva fogalmazódott meg a váltókar dilemma (switch dilemma) és a felüljáró dilemma (footbridge dilemma):

- a) *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?*
- b) *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*

¹³⁹ Ez, és a további hasonló történetek az idézett angol nyelvű cikkekben foglalt példák magyar nyelvű parafrázisai, nem szó szerinti fordítások.

¹⁴⁰ <http://www.joshua-greene.net/research/moral-cognition>, letöltés: 2017. 04. 19.

¹⁴¹ Joshua D. Greene, R. Brian Sommerville, Leigh E. Nystrom, John M. Darley, Jonathan D. Cohen.: *An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment*. Science. Vol. 293 14 September 2001

úgy, hogy teljesen biztosan mind az öt embert megmentheted, egy ember élete árán. Mit teszel? Miért?

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 felvételek¹⁴² 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 (racionális) 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.¹⁴³

- ME = aktív cselekvést kell végeznem
- HURT = primitív erőszakot kell alkalmaznom, fizikai károsodást előidézve
- YOU = közvetlen kapcsolat a személlyel

Mindkét helyzetben voltak, akik bevállalták egy ember megölését öt másik megmentése 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. Termé-

¹⁴² Funkcionális mágneses rezonancia képalkotás, mely működés közben regisztrálja az agyi területek aktivitását

¹⁴³ Joshua D. Greene, Leigh E. Nystrom, Andrew D. Engell, John M. Darley.: *The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment*. Neuron. Vol. 44, 389–400. October 14. 2004

szetesen 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.¹⁴⁴ 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 nem befolyásolta a kognitív hátrány, a racionális alapokon nyugvó utilitarista döntéseket, viszont – noha előfordulási arányukat nem csökkentette – lassította.

Erkölcsi törzsek című könyvében¹⁴⁵ 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 megerő-

¹⁴⁴ Joshua D. Greene, Sylvia A. Morelli, Kelly Lowenberg, Leigh E. Nystrom, Jonathan D. Cohen.: *Cognitive Load Selectively Interferes With Utilitarian Moral Judgment*. *Cognition* 107 (2008) 1144–1154

¹⁴⁵ Joshua Greene. *Moral Tribes: Emotion, Reason and the Gap Between Us and Them*. Atlantic. 432 pages. 2014. ISBN 9781782393368

sítést 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 fairness” (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 törzssel” 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 a túlélést szolgáló evolúciós termék. Robert Axelrod játékelméleti módszerrel, egy sokmenetes fogolydilemma helyzeteken alapuló területfoglalást célzó játékkal¹⁴⁶ modellezte, hogy a saját és a másik csoportra vonatkozó együttműködő, illetve versengő stratégia kombinációk közül az etnocentrikus a legeredményesebb (azaz sajáttal 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

¹⁴⁶ Robert Axelrod and Ross A. Hammond: *The Evolution of Ethnocentric Behavior*. Midwest Political Science Convention, April 3-6. 2003. Chicago. IL

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.¹⁴⁷ 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. Mindazonáltal a kutatások révén arra is fény derült, hogy az általános attitűdök könnyebben változtathatóak, mint a morális meggyőződések. Jó módszer lehet ugyanakkor, ha felhívjuk a figyelmet az intuitív döntések hátrányaira. Greene és munkatársai kísérletükben olyan feladatokkal hangolták elő a morális döntések előtt kísérleti személyeiket, melyek megoldása ellentmond az intuíciónak. Az ún. Kognitív Reflexió Teszt (CRT) feladatai közül egy példa megvilágíthatja, miről van szó:

Egy teniszütő és egy teniszlabda együtt 110 dollárba kerül. Az ütő 100 dollárral drágább, mint a labda. Mennyibe kerül a labda?

Az intuitív válasz a kísérleti személyek többségénél 10 dollár, de ha mélyebben átgondoljuk, rájövünk, hogy valójában 5 dollár a megoldás.

A kísérletben három magas konfliktus szintű, személyes morális dilemmára kellett választ adniuk a résztvevőknek, melyekben egy ember megölése révén lehetett többeket megmenteni. A résztvevők harmada a dilemmák előtt, harmada a dilemmák után oldotta meg a CRT feladatokat, míg harmaduk nem oldott meg ilyen feladatsort. Azoknál, akiket az intuitív megoldások felülbírására hangoltak elő, utilitarista, racionális megoldások felé mozdultak el, szemben a másik két csoporttal.

Másik vizsgálatukban a kísérleti személyeknek a fent idézett, Haidt-féle inceszt történetről kellett döntést hozniuk. Az egyik csoport erős érveket olvashatott az ilyen jellegű együttlét elfogadhatóságával kapcsolatban („az inceszt fogamzástól mellett veszélytelen, így elítélésük legfőbb, evolúciós gyökerű oka túlhaladott, értelmetlen”). A másik csoport gyenge érveket kapott („a testvéri kapcsolat szeretetkapcsolat,

¹⁴⁷ Joseph M. Paxton, Leo Unger, Joshua D. Greene: *Reflection and Reasoning in Moral Judgment*. Cognitive Science. 2011. 1–15

ennek legfőbb kifejeződése a szexuális intimitás: a világban több szeretet lenne, ha ezt természetesnek vennénk”; vagy: „ha nem lenne helyes ellenkező nemű testvéreknek szeretkezniük, nem lenne köztük anatómiai összeillés, de van.”) Ezt követően 7 fokozatú skálán kellett értékelniük a kapcsolat elfogadhatóságát. Az eredmények szerint az erős érvek szignifikánsan elfogadóbb az ítéletekhez vezettek, de csak akkor, ha felhívták a figyelmet arra, hogy gondolják át a dolgokat és kaptak is időt erre.

Az elsődleges folyamatok tehát nem jelentenek teljes kötöttséget, bizonyos körülmények között felülírhatóak az intuitív döntések, ám ez feltételezi a kognitív kapacitásnak a rendelkezésre állását és aktivitását. Cervone és Tripathi¹⁴⁸ „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 terjedelmi 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 szerint¹⁴⁹ 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

¹⁴⁸ D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1. Chapter 2.

¹⁴⁹ Cushman, Fiery; Greene, Joshua: *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

A nehézséget az okozza, hogy a morális kalkuláink alapját attribúciók és én-attribúciók képezik, magyarul azt kell viselkedéses jegyek alapján megítelnünk, 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 (pl. szerencse, fáradtság) vagy tartós-e (személyiségjellemző). Helyesen kell megítelnünk a cselekvő mentális állapotát, ítélőképességét, lehetőségeit, ami még önmagunkra nézve is igen csak nehéz vállalkozás, hiszen a személyiségészlelésnek és önismeretnek számos információfeldolgozási és érzelmi-motivációs torzítás rontja a hatékonyságát.¹⁵⁰ 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 következő példák illusztrálnak:

- a) *Baloghné utálja a férjét, Baloghot, ezért mérget kever a kávéjába, így a férfi meghal.*
- b) *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.*
- c) *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. Tóthnénél van ellenmérreg, de nem ad neki, így a férfi meghal.*

Van-e különbség tetteik súlya között? Miért?

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.¹⁵¹

¹⁵⁰ Az attribúciók és személyészlelés témaköréről bővebben: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 513-521. oldal.

¹⁵¹ Fiery Cushman: *Crime and punishment: Distinguishing the Roles of Causal and Intentional Analyses in Moral Judgment*. *Cognition* 108 (2008) 353–380

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?

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 következőképp, 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 képezi, legyen az külső (rosszallás, kirekesztés) vagy belső (lelkiismeret-furdalás). Ennek ellenére a morális ítélet nem képezi le pontosan a világot, mert nem is az a célja. A fizikai törvényeket, például mozgással kapcsolatos hipotéziseinket közvetlenül tesztelhetjük (pl. 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 belül elfogadott erkölcsi mércével vethetjük össze az eredményt, ezért nagyon elmentmondásos 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 vizsgálata¹⁵² kimutatta, hogy a kísérleti személyek morális ítéleteit – noha nem lenne szabad, hogy ez számítson – befolyásolja, hogy milyen sorrendben prezentálják nekik a különböző morális dilemmákat (például Péter és Pál történetében először melyikük esetét hallották). A kísérletben MA és PhD fokozattal rendelkező filozófusok, nem filozófia szakos hasonló végzettségűek és egyetemi végzettséggel nem rendelkezők vettek részt. Az eredmények tanulsága szerint a professzionális szakmai háttér, filozófiai végzettség nem jelentett védettsé-

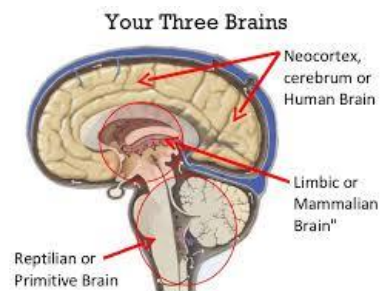
¹⁵² Eric Schwitzgebel, Fiery Cushman: *Expertise in Moral Reasoning? Order Effectson Moral Judgment in Professional Philosophers and Non-Philosophers*. *Mind & Language*, Vol. 27. No. 2 April 2012. pp. 135–153.

get, a sorrendi hatás ugyanúgy manipulálta ítéleteiket, mint a másik két csoport tagjai esetében.

Egy agy, három etika

A fentiekben láthattuk, hogy a morális ítéletek következetlenségei háttérben 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 háttérben? Mint arra korábban már utaltunk, az agyunk evolúciója során egy három részből álló egység alakult ki (lásd. 3. ábra). Paul D. MacClean „Hármasegységű agy” elmélete (Triune Brain Theory)¹⁵³ már a nevében is hangsúlyozza, hogy nem hármassztagú agyról van szó (tripartite), hanem három különböző korban kifejlődött rendszer integrált működéséről.¹⁵⁴ 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.



3. ábra¹⁵⁵

¹⁵³ P. D. MacLean: "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

¹⁵⁴ Panksepp, J.: *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. New York: Oxford University Press. 1998

¹⁵⁵ forrás: <http://pureaffair.com/triune-brain/>, letöltés dátuma: 2017. 09. 12.

Az elmélet szerint a legősibb terület az agytörzs körüli régió (R-complex)¹⁵⁶, amely az egyed és a faj túléléseért felelős, kötött, sztereotip, faj-specifikus reakciómódokat, illetve a vegetatív alapfunkciókat vezérli, valamint szabályozza a tudatunk alapját képző éberségi szintet. Az un. 4F ösztönei tartoznak ide: evés (Feeding), harc (Fighting), szabadulás (Fleeing) és szaporodás¹⁵⁷. 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, stb. gyökerei. Mivel ez a legstabilabban működő, legnehezebben sebezhető régiója agyunknak, a másik két rendszer működésének zavara esetén (pl. stressz, mérgezés, sérülés, betegség) alapértelmezett vész üzemmódként (default system) biztosítja túlélésünket.

A hüllőagyat öleli körül az emlősagy (paleomammalian brain), ami a limbikus rendszer (hippokampusz, amigdala és egyéb szubkortikális magvak), valamint az agytörzs két féltékét összekötő rostjait foglalja magában. Az átmenő idegpályák révén itt történik meg a test belsejéből érkező érzéklek és a külvilág ingereinek integrálása, a hüllőagy és az új-emplősagy működése közötti közvetítés. Itt gyökerezik a valóság/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 érzéklek és az általuk keltet általános izgalmi szint kognitív értelmezése.¹⁵⁸ 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 játéokban.

Az új-emplősagy (neomammalian brain) vagy humán agy fejlődött ki a legkésőbb, így ez a legkülső rétege agyunknak. A thalamikus struktúrák és a neo-kortex működése

¹⁵⁶ 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.

¹⁵⁷ Az ide vágó F betűs szó az angolban nem szalonképes, ezért a szerzők sem firtatták.

¹⁵⁸ Schachter, S.; Singer, J.: "Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State". Psychological Review. 1962. 379–399.

révén a külvilággal való kapcsolatunk lehetőségei tágulnak ki. A komplex inger-elemzés, 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, introspekcióna 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.¹⁵⁹ 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.¹⁶⁰ Elmélete, a Triune Ethics Theory (TET)¹⁶¹ 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. Eközben – 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.¹⁶²

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 *Képzeltérő etikája* (the ethic of imagination).

¹⁵⁹ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 52-53. oldal.

¹⁶⁰ Narvaez, D.: *Triune Ethics: The Neurobiological Roots of Our Multiple Moralities*. New Ideas in Psychology. 2008. 26, 95-119.

¹⁶¹ Első publikálása óta az elmélet meta-elméletté (Triune Ethic Meta-theory) nőtte ki magát, hiszen egy sor tudományterület (pl. az evolúcióelmélet, antropológia, klinikai pszichológia, neurobiológia, fejlődéslélektan, filozófia és kognitív tudomány, morálpszichológia, pozitív pszichológia, kultúrtörténet, stb.) elméleteit helyezi új megvilágításba.

Bővebben lásd: Narvaez, D.: *Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination*. Palgrave Macmillan, Notre Dame, USA. 2016. ISBN 978-1-137-55398-0. Chapter 1

¹⁶² 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, annak ellenére, hogy az ember kognitív képességei nem változnak.

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 hűségesküik, 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 szerint¹⁶³ a hüllőagy 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

¹⁶³ Eidelson, R. J., & Eidelson, J. I.: *Dangerous Ideas: Five Beliefs That Propel Groups Toward Conflict*. American Psychologist. 2003. 58, 182-192

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 érzelm 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 magalapozták a békés kooperációt, a vokális kommunikáció fejlődése pedig a hatékony koordinációt.

Az emlős agy korai fejlesztése nem pusztán lehetőség, hanem létszükséglet. Harlow híres kísérlet sorozatában azt vizsgálta, hogyan hat a korai anya-gyerek kötődés defektusa majmok fejlődésére.¹⁶⁴ 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 következményekkel járt. Az igazi szülői ölelést, melegséget nélkülöző egyedek lassabban fejlődtek, mint igazi anyán nevelkedettek, a későbbiekben pedig nem voltak képesek normális kapcsolatokra társaikkal, visszahúzódóak, vagy épp indokolatlanul agresszívek lettek, és később rossz szülővé váltak, ha sikerült egyáltalán párt találniuk.¹⁶⁵ A szeretetkapcsolatok korai megvonása tehát megfosztja az idegrendszert a lehetőségtől, hogy a szenitív 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-

¹⁶⁴ Harlow, H.F.: *Early Social Deprivation and Later Behavior in the Monkey*. Pp. 154–173 in: *Unfinished tasks in the behavioral sciences* (A.Abrams, H.H. Gurner & J.E.P. Tomal, eds.) Baltimore: Williams & Wilkins. 1964.

¹⁶⁵ Harlow, Harry F. and 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):1534–1538.

és a morális viselkedésre is kihat. A gondozó ugyanis pszicho-biológiai szabályozó ágens, az egymásra való ráhangolódás révén a gyermek interiorizálja a szülői reakciómódokat pl. stresszre, veszélyre, segélykérésre, stb. 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 pl. a Blair-féle Erőszak Gátló Mechanizmus (Violence Inhibitor Mechanism, VIM)¹⁶⁶, 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 modellt válni, így több generációra kiható szociális problémák alakulnak ki.¹⁶⁷ Mivel a társas elköteleződés a morális lét alapja, az együttérzés, nyitottság, tolerancia megkerülhetetlen elemei e témakörnek és mindezek nem fejlődhetnek ki szeretetkapcsolatok nélkül.

A *Képzeldőerő 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.

¹⁶⁶ Blair, R. J. R., Jones, L., Clark, F., & Smith, M.: *The Psychopath: A Lack of Responsiveness to Distress Cues?* Psychophysiology. 1997. 34, 192-198.

¹⁶⁷ Elgondolkodtató a szerző megjegyzése, hogy az USA mai divatos gyereknevelési szokásai egyáltalán nem állnak összhangban a tudományos ajánlásokkal, az evolúcióval. Az állandó testkontaktust kevesen biztosítják, helyette babakocsiban, kiságyban helyezik el a csecsemőt. A síró gyereket nem veszik fel, „mert akkor nem tanulja meg megnyugtatni magát”. A babák mindössze 13%-a alszik rendszeresen a szüleiivel. Az anyák 14%-a táplál csak szoptatással 6 hónapos korig, 18% szoptat más táplálás mellett 12 hónapos korig, holott a WHO ajánlás minimum 2 év lenne. Szociális ellátás hiányában az anyák 6 hét után sokszor visszamennek dolgozni, másra bízják gyermeküket.

A frontális lebenyben zajlik az érzelmek és a ráció integrálása, ami nélkül külvilághoz való alkalmazkodásunk színvonala romlik. Az embernél a teljes agykéreg 29%-a a prefrontális kortex (PFC), csimpánzoknál ugyanez az érték csak 17%. Az agyi képalkotó 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 leképi az összes szankcionált tett taxonómiáját. Ha ez nem működik, „morális agnózia” alakul ki, a beteg nem képes megfelelő társas alkalmazkodásra. Damasio híres esettanulmánya¹⁶⁸ a szerencsétlenül járt bányamérnök, Phineas Gage esetét dolgozza fel, akinek egy baleset következtében egy vasrúd széttroncsolta 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 magtanult 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 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 kísérletben¹⁶⁹ egészséges és különböző agyi területeken sérült emberekkel vizsgálták a döntések és a kockázatvállalás összefüggéseit

¹⁶⁸ Antonio R. Damasio. *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 21-48. oldal.

¹⁶⁹ Összefoglalja: Mérő László. *Az érzelmek logikája*. Tercium. Budapest. 2010. 146-148. oldal

(lásd. 4. sz. melléklet). E híressé vált „kártyás kísérlet” eredményei alapján Damasio megfogalmazta szomatikus markerekről (testi jelző érzelmekről) szóló hipotézisét,¹⁷⁰ 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.¹⁷¹ A szomatikus markerek egy része a közvetlenül megtapasztalt érzéleteket szervezi össze előzetes figyelmeztető érzemmé (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 Képzelőerő 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. A jövő generációk, távoli kultúrák etikus kezelésének alapja ez.

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, stb. 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 bennük önmaguktól olyan érzés, hogy eljutottak a döntési pontig, ezért a gyakorlatban döntésképtelenek.¹⁷²

¹⁷⁰ 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.

¹⁷¹ Erre utal Damasio korábban hivatkozott könyvének provokatív címe (Descartes tévedése), ugyanis – azóta számos más kutatás által bővegesen alátámasztott – elmélete szerint a test és lélek nem válik szét, az érzelmek és a ráció szervesen összefonódnak.

¹⁷² Méré László. *Az érzelmek logikája*. Tercium. Budapest. 2010. 144-146. oldal.

Az új-emplóság nem csak sérülés miatt működhet elégtelenül. Teljes kifejlődése nagyjából az ember húszas éveinek elejére tehető,¹⁷³ 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.¹⁷⁴

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-skálán¹⁷⁵ 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 kihasználása. Az etikai racionalizmus képviselői szerint¹⁷⁶ épp ez az ember kötelessége, ha már a ráció eszközei a rendelkezésére állnak: helyesen gondolkodni.¹⁷⁷

A fent vázolt hármasegységű rendszer szoros összefüggést mutat a klasszikus motivációs elméletekkel, amennyiben az emberi motivációk teljes vertikuma felöleli a

¹⁷³ Beverly McMillian. *Az emberi test atlasza*. Pannon-literatúra Kft. Kistűjszállás. 2011. 98. oldal

¹⁷⁴ Schore, A.N.: *The Effects of Early Relational Trauma on Right Brain Development, Affect Regulation, and Infant Mental Health*. *Infant Mental Health Journal*. 2001. 22, 201-269.

¹⁷⁵ Lásd. 3.3.2. alfejezet.

¹⁷⁶ Himmer Péter. *Az etikai gondolkodás főbb irányzatai és kiemelkedő képviselői*. In: Gligor János (Szerk.): *Katonai etika*. ZMNE Filozófia és Kultúrtörténet Tanszék. Budapest. 2004. 59-99. oldal.

¹⁷⁷ Blasie Pascal. *Gondolatok*. Gondolat kiadó. Budapest. 1978. 66. oldal.

biztonsági- és hatalomigényt (hüllőagy), a kötődési igényt (emlősagy) és az önmegevalósítási- és teljesítményigényt (új-emlősagy).¹⁷⁸ 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 arra, hogy pontosan kijelöljük a moralitás mint önálló jelenség határait az emberi viszonylatokon és lelki folyamatokon belül. Ha sikerül megértenünk, 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 morálpaszichológián belül, mert segítenek feltárni a morális ítéletek sajátosságait, fajtáit, lehetővé teszik, hogy fogalmilag elhatároljuk ezeket a meggyőződéseket más kognitív komponensektől.

Elliot Turiel morális tárgykör elmélete¹⁷⁹ (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 más-képpen sajátítják el, mint a szociális tudás egyéb válfajait. A fő különbség az, hogy 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 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)

¹⁷⁸ Navraez, D.: *Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination*. Palgrave Macmillan, Notre Dame, USA. 2016. ISBN 978-1-137-55398-0. 120. oldal

¹⁷⁹ Turiel, E.: *The Development of Social Knowledge: Morality and Convention*. Cambridge. England. University Press. 1983

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 köszönjük, 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.¹⁸⁰ 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 elmélete¹⁸¹ (moral foundations theory) tovább bővíti a körét azoknak a moralitás aspektusoknak, melyek minden kultúrában következetesen megjelennek, értékek, narratívák és intézmények formájában. Ezek a morális intuíciók, 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 kultú-

¹⁸⁰ Gilligan, C.: *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982

¹⁸¹ 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.: P. Carruthers, S. Laurence, S. Stich (Eds.). *The Innate Mind*. 2007. Vol. 3.

rák 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, becsületlenség, 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 ellenézés, 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 engedelmisség 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 döntőképeséget, 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 Skitka az attitűdfogalommal hozza összefüggésbe a morális meggyőződéseket,¹⁸² azon belül sajátosság 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 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

¹⁸² Skitka, L. J.: *The Psychology of Moral Conviction*. In.: *Social and Personality Psychology Compass*. 2010. 4(4). 267–281.

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 általános elméletek révén megismertük az érett személyiség jellemzőit, majd az erkölcsi ítéleteket, illetve azok gyakorlati alkalmazását sikerült elhelyezni az attitűdök, kompetenciák fogalmi keretei között, miáltal a kiválasztási-, képzési munkában is kardinális szempontokra összpontosíthatunk a moralitással kapcsolatban. Láthatuk, hogy az információfeldolgozás kognitív és érzelmi-motivációs torzításainak megismerése fejlettebb ön-reflexiót alapoz meg, hozzájárul az önismeret fejlődéséhez, ami képzéseink során is fontos célkitűzés. A morálpszichológia eredményei ugyanakkor a háttérét is feltárták annak, miért jelentkeznek súlyos következtelenségek a viselkedés morális színvonala tekintetében. Differenciáltuk, behatároltuk a moralitás fogalmát más szociális jelenségek között, illetve láttuk, hogy moralitással kapcsolatos lelki jelenségeink nem specifikusak, hasonlóan működnek más tárgyörökben mutatkozó lelki folyamatokhoz. Megismertük különböző idegrendszeri szintjeink eltérő működési módjait a jól-létünket közvetlenül meghatározó társas szituációk kezelésével kapcsolatban, megértettük, 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 elemezzük, hogy lássuk, hogyan érvényesülnek az eddigiekben vázolt lélektani folyamatok a kapcsolatrendszerben.

3.3. A HIERARCHIKUS SZERVEZETEK KAPCSOLATRENDSZERÉNEK ERKÖLCSI SZEMPONTBÓL MEGHATÁROZÓ SAJÁTÓSÁGAI

Ebben az alfejezetben megvizsgáljuk 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. Megvizsgáljuk, 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. Megvizsgáljuk továbbá a felhatalmazáson, partneri szemléleten alapuló modern menedzsment irodalom vezetés-irányítási eszközrendszerének e szférában történő alkalmazásának lehetőségeit.

3.3.1. ALÁ-FÖLÉRENDELTSÉGI KAPCSOLATRENDSZER A HIERARCHIÁBAN

A parancsnoki munka kereteit különböző jogszabályok, többek között a 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.”¹⁸³ A polgári 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 Raven¹⁸⁴ 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. Sokszor a csoport formálisan kinevezett vezetője helyett informális, ki nem nevezett vezető egyéniségek bírják 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 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.¹⁸⁵ 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.

¹⁸³ 2015. évi XLII. törvény a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról, 13. § (2)

¹⁸⁴ K.M. Bartol, D.C. Martin: *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991

¹⁸⁵ Balázs Zoltán. *A politikai közösség*. Osiris Kiadó. Budapest. 2003. 129. oldal 5. fejezet

A tekintély alapja lehet a két fél között fennálló különbség (pl. többlettudás), önkéntes alávetés (pl. elfogadjuk a hierarchiát), vagy az ember életét a maga teljességében átfogó tekintély (pl. 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.¹⁸⁶ 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 előírásaként értelmezendő)
- csak hierarchiában értelmezhető (civilnek nem parancsolhat a vezető)
- 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 alapul. A modern korban a közösségi értékek és érdekek álltak a hivatásos szolgáltatást vállalók azonosulásának háttérében, a hazát képviselve, annak értékeit védve folytató a parancsteljesítés. A poszt-modern korban még tovább csökkent a külső kényszer, az önkéntes vállalás alapján szolgáltatást teljesítők esetében az önérdek 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 dol-

¹⁸⁶ Boda Mihály. *Az akarattól a tettig: a parancsteljesítés erkölcsi szerkezete*. In.: *Hadtudomány*. 2016. 26: (3-4) pp 16-28.

gok 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.¹⁸⁷

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 koncepciója¹⁸⁸ 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, 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 lehetséges, felelőssége.

Hierarchikus szervezetekben az egész tevékenységrendszer tudatosan, törvényi szinten erre a pszichológiai háttérre, a szerepekre építik fel. Handy modellje¹⁸⁹ alapján a fegyveres szervekre jellemző szervezeti kultúra típus, a *szerepkultúra*

¹⁸⁷ Ebben a fejezetben némileg lerövidítve fejtjük ki ezeket a hatásokat. 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.

¹⁸⁸ Goffman E. *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x. 9-103. old.

¹⁸⁹ Charles Handy. *Understanding Organizations*. 4th ed. Harmondsworth. Penguin. 1993

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, hisz a Büntetőtörvénykönyv szerint a parancsra elkövetett cselekedetekért nem szabható ki büntetés, az ugyanis bűnösséget kizáró ok: „nem büntethető az alárendelt, ha nem tudta, hogy az előljárója szolgálati parancsára végrehajtott cselekménye bűncselekmény.”¹⁹⁰ 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 bűnt.¹⁹¹ Elméletileg fennáll a lehetőség, hogy megtagadja a törvénytelen és/vagy az esetlegesen etikai normába ütköző parancsot, hogy ne azonosuljon a parancsral, de ennek a pszichikai realitása csekély. Az akciók során, megemelkedett pulzusnál már nem feltétlenül az agykéreg irányít, hanem inkább a begyakorolt munkamozzanatok jönnek elő. Ha a kiképzési időszakban a beosztott engedelmességre van nevelve, akkor éles helyzetben végképp nem gondolkodik egy utasítás értelmén, célján. Alárendelt szerepéhez kapcsolódóan megtanulta elfogadni, hogy a parancsnok

¹⁹⁰ Dr. Kincses Ildikó. *Büntető- és szabálysértési jogi ismeretek*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet. III fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 96. oldal.

¹⁹¹ Himmer Péter. *Etikai jellegű töredékek — Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2011. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5. 33-34. oldal. 27. töredék

Himmer Péter. *Etikai jellegű töredékek II. — Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2014. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-9344-2, 71-72. oldal. 235. töredék

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 értelmetlennek, vagy épp erkölcsstelennek tűnnek. A beosztott abban a pillanatban elfogadta, hogy parancsokat fog teljesíteni, mikor vállalta a hivatásos szerep felvételét.

A kulcskérdés témánk 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 honlapján¹⁹² 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 összefoglalása¹⁹³ rávilágít, hogy a tekintélyelvűség alapvető társadalmi mozgórugó, mely segít fenntartani az egymást követő generációk rendjének folyamatosságát. A patriarchális társadalmakban 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 ilyen módon kanalizálása teszi versenyképessé 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

¹⁹² www.konfliktuskutato.hu, letöltés: 2014. 12. 23.

¹⁹³ Csepeli György, Murányi István, Prazsák Gergő, (Vági Zoltán). *Régi és új tekintélyelvűség: család és az állam.*

gyében szervezett közösségnek rendeli alá (kollektívizmus, konzervatívizmus), míg a demokratikus személyiségre jellemző, hogy az ésszerűség gyében szervezett társadalmi szerződés tagja: önálló, értelem vezérelt, érzelmileg kiegyensúlyozott, rugalmas gondolkodású. Az Adorno által mérési célra szerkesztett F (fasizmus) skála alsóskálái az autoritáriánus személyiség alapjellemzőit ragadják meg:¹⁹⁴ konvencionális, alárendelődés, autoriter agresszivitás (azonosulás az agresszorral, az agresszió átvitele másokra, közben bűnbakképzés), anti-intracepció (gyengédség iránti türelmetlenség, elfojtott érzelmek), babona és sztereotípiák, hatalom és keménység, destruktivitás és cinizmus, projektivitás és prüdség.

Mint láthatjuk, ebből a szemszögből egyértelműen egyfajta patológiának tűnik a tekintélyelvűség. Erős Ferenc¹⁹⁵ mutat rá, hogy mindez nézőpont kérdése. A másik szemszögből nézve a demokratikus személyiség tekinthető bizonytalan, kétértelműséget 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 demokratikus – természeténél fogva – elfogadja az autoriter személyiséget, fordítva viszont nem működik a tolerancia. Az autoritáriánus szemszögből nézve az individualizálódott, liberális demokratikus személyiség túlsúlyba kerülése a rend felbomlásához vezet, míg a tekintélyelvűség mintái fenntartják a társadalmi rendet, mely az autoritáriánus személyiség számára kielégítő.

Adorno elméletét Rokeach¹⁹⁶ 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

¹⁹⁴ Adorno, Th.: *Típusok és tünetegyüttesek*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK. 1980. ISBN: 9632209249

¹⁹⁵ Erős Ferenc. *Analitikus szociálpszichológia*. Új Mandátum. Bp. 2001.

¹⁹⁶ M. Rokeach, F. Restle. *A nyílt és zárt gondolkodási rendszerek közötti alapvető különbségtevés*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK, 1980. ISBN: 9632209249

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 (részletes leírása megtalálható a 4. sz. mellékletben) Stanley Milgram, a Yale Egyetem kutatója, 1963-ban.¹⁹⁷ Az alapkísérletet néhány éve Franciaországban egy TV show résztvevőivel megismételték, a kiváltott engedelmesség magasabb szintű, 80%-os volt,¹⁹⁸ és 2015-ben Lengyelországban is működött a kísérleti elrendezés.¹⁹⁹

A tekintélyelvűség szociális tanulásméleti 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 tanulásméleti megközelítés²⁰⁰ 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 ún. empatikus vagy vikariálós, azaz behelyettesítő tanulás nyomán alakulhat ki: az utánzó átéli a modell megerősítés felett érzett örömet, 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, de 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

¹⁹⁷ Milgram S.: *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row. 1974

¹⁹⁸ www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gvikolna_teveshow-ban, letöltve: 2014. 12. 23.

¹⁹⁹ <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1948550617693060>, letöltve: 2017.08.20.

²⁰⁰ Ismerteti: Ranschburg Jenő. *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Integra-Projekt Kft., Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5 123-134. oldal

birtokosa, elosztója, aki jutalmaz és büntet, nagyobb mérvű utánzást vált ki, mint az a 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 Horner²⁰¹ gondolatmenetét követve röviden áttekintjük a sikeres vezetés kutatásának főbb lépcsőfokait és meghatározzuk 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 kutatások²⁰² első vonulata az Iowa Egyetemen bontakozott ki. Kurt Lewin és munkatársai megfigyelték, hogy egyes vezetők inkább *beosztott-orientáltan* 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*”. E három vezetési stílus sajátosságait az 4. ábra mutatja.

²⁰¹ M. Horner. *Leadership Theory: past present and future*. in Team Performance Management. Vol. 3. No. 4. 1997. 270-287. oldal

²⁰² Összefoglalja: K.M. Bartol, D.C. Martin. *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991

	AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ-FAIRE
szabálykövetés	merev	rugalmas	nincs
szerepmegosztás	lojalítás alapján kiosztott	érdek szerint kialakuló	kialakulatlan
teljesítmény	felügyelet mellett	felügyelet nélkül is	nem teljesítmény-centrikus
döntéshozás	egyszemélyi	konszenzusos	erőviszonyoktól függő
elégedettség	többnyire alacsony	magas	hullámzó
érzelmeik, 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

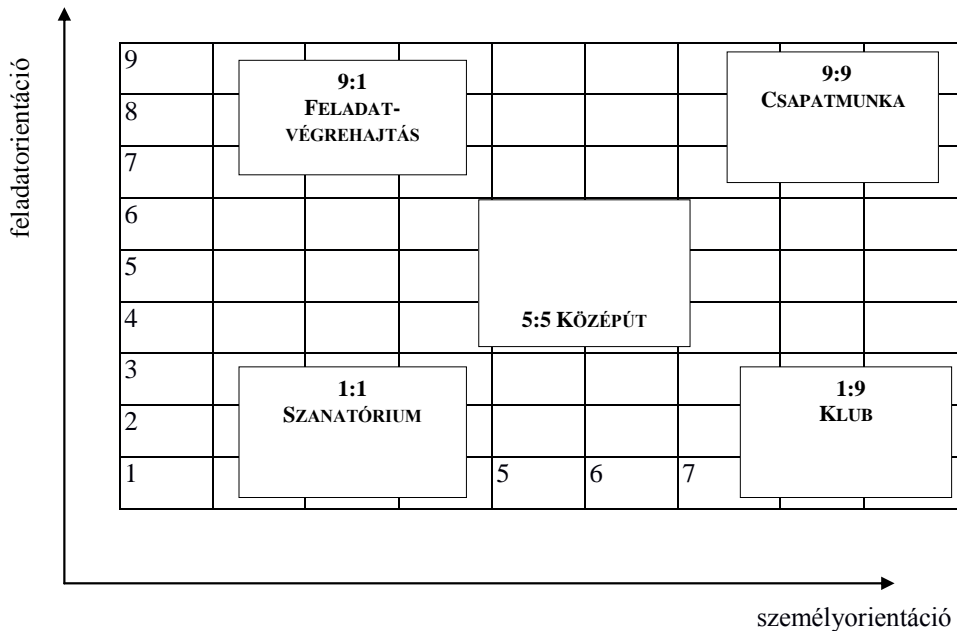
A vezetői viselkedések vizsgálatának következő megközelítése a Michigan Egyetemen született. Kiindulási pontjuk az, hogy egyes vezetők inkább *személyorientáltak*, az emberi aspektusokra figyelnek, míg mások inkább a *feladatra* koncentrálnak.

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 szorulnak.

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).



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

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 szolgálnak. A vezető nem képes autoritást képviselni, távolítja magától a hatalmi szerepet.

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 alkatrészé válik, egyéni igényei elsikkadnak. Ez a stílus a Lewin 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 modell²⁰³ 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 érdekei, 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 ún. *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 Lewin 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).²⁰⁴

²⁰³ Idézi: Rudas János. *Javne örökösei*. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011. 276-278. oldal.

²⁰⁴ 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 orient.	feladat orient.	feladat orient.	személy orient.	személy orient.	személy orient.	személy orient.	feladat orient.

6. ábra: Fred Fiedler modellje

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. 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 sikeresebb. Feladat orientált, „keménykezü” vezető csak akkor lesz eredményes, ha a beosztottakkal való viszony jó. Ha a viszonyuk rossz, a harci helyzet által megkívánt feladat orientált vezetés nem fog jól működni.

Hersey és Blanchard kontingencia modellje²⁰⁵ 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

²⁰⁵ Idézi: Peter Warr (ed.): *Psychology at Work*. Penguin Books. 4th edition. 1996. Chapter 9. Leadership and Management. 254-279 old.

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

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

Ez a modell egyik stílust sem tartja kedvezőbbnek a másinál – 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/résztevéő* 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 elérik 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.

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 talán nem véletlen, hisz a szülő-gyermek viszony analóg a vezető-beosztott viszonyal, mindkét esetben cél a normaátadás, a teljesítőképesség 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.²⁰⁶ 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.²⁰⁷ Ugyancsak e témát kutatva Maccoby és Martin²⁰⁸ is hasonló eredményre jutottak. Náluk e két dimenzió az, hogy a szülő állítja-e követelményeket gyermekével szemben (ez a feladat orientálttal 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.

²⁰⁶ Popper Péter. *Felnőttnek lenni...* Budapest. 2000. Saxum. 89. oldal.

²⁰⁷ Becker W. C. *A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei.* In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.). *Fejlesztésléktan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára.* Budapest. 1990. Tankönyvkiadó. 7-51. oldal.

²⁰⁸ Idézi: Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. *Pszichológia.* Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 370-371. oldal.

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

8. ábra: Maccoby és Martin nevelési stílusai

3.3.4. A PARTNERI KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI A SZERVEZETBEN

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

A 2.2.3. alfejezetben – a kategorikus imperatívuszhoz kötve – részletesen ismertetett partneri kommunikáció alapját képző asszertivitás koncepció²⁰⁹ 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

²⁰⁹ Sue Hadfield, Gill Hasson. *Asszertivitás*. Scolar Kft. Budapest. 2012.

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.²¹⁰

Viselkedésünket, így a hivatásos munkatársak szakmai viselkedését is nagyban befolyásolják az attitűdök. A pályaszocializáció folyamata felfogható úgy, hogy a civil attitűdöket professzionális katonai 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 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. 3.1.3. alfejezet).

Lehet-e akkor 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 hátterében. 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 komponenst, azaz racionalizálunk, és érzelmileg utólag áthangolódunk a témát illetően. Festinger és Carlsmith – Atkinson és munkatársai által idézett – kiváltott engedelmesség kísérlete jól példázza ezt a mechanizmust. Kísérleti személyeknek unalmas feladatot kellett hosszán végezniük, majd a kísérletvezető kérésére egy külső személynek azt kellett

²¹⁰ Ismerteti: Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 18. fejezet

mondaniuk (hazudniuk), hogy a feladat izgalmas volt. Az egyik csoport tagjai e hazugságért jelképes összeget, 1 dollárt kaptak, míg a másik csoportban már 20-at. A kísérlet végén értékelniük kellett a feladatot. Az eredmény összecsengett a fenti gondolatmenettel: azok, akik 20 dollárt kaptak a füllentésért, bőven elégséges helyzeti okot észleltek tettük hátterében, így nem változott alapvető attitűdjük a feladat iránt, továbbra is unalmasnak ítélték azt. Azok viszont, akik csak jelképes összeget kaptak, nem észleltek elégséges okot a viselkedésükre, így meggyőzték magukat arról, hogy a feladat tulajdonképpen tényleg izgalmas volt valamilyen szempontból, és felpontozták a feladat érdekességét, sőt még meg is tudták indokolni, miért tetszett nekik. (Máskülönben szembe kellett volna nézniük azzal a nem épp hízalgő ténnyel, hogy egy dollárért hazudtak).

A tanulság témánk szempontjából az, hogy nyilvánvaló külső kényszer, megkérdőjelezhetetlen parancs esetén a végrehajtó munkatárs nem fog azonosulni a feladattal, csak addig tesz az előirt 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.

Kezdeti kérdésünk 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 számára vonzó vagy legalább elfogadható alternatívát jelent-e egy ilyen elvek mentén működő közeg?

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 van az egyoldalú autoriter szemlélettel szemben:

1. a tiszteleten és megbecsülésen alapuló kapcsolat ideális körülményeket teremt a normaátvételhez, a parancsnokkal (példaképpel) való azonosuláshoz,
2. ellenállás, vagy kényszerű engedelmesség helyett valódi elköteleződést, attitűdváltozást vált ki,
3. külső kényszer helyett a belső motiváció érzése erősödik a végrehajtókban,
4. nő a kölcsönös bizalom a vezető és a beosztott között, erősödik a csoportkohézió, csökken a csoporton belüli feszültség szintje (elfojtások helyett érett érzelemkezelés)
5. nő a beosztottak önbizalma, önálló, kompetens hozzáállás alakul ki,
6. a parancs indoklása, a szakmai magyarázat javítja a feladatmegértést,
7. bátorított kétirányú kommunikáció esetén (visszakérdezés, feladatpontosítás, tisztázó kérdések lehetősége) csökken az információtorzulás veszélye,
8. a döntésekbe való bevonás növeli a célok iránti elköteleződést, javítja a szakmai gondolkodás színvonalát,
9. a hierarchia alacsonyabb szintjein nő a kontroll érzése, így csökken a stresszterhelés, illetve hosszabb távon az egészségügyi problémák valószínűsége.²¹¹

Az áttekintett modellek alapján levonhatjuk a következtetést, 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 harmadik hipotézist támogató eredmény.

Az eddigiek alapján körvonalazódik egy szemléletmód, amit *partneri etikának* nevezhetünk. A partneri etika elvei összhangban állnak Kant kategorikus imperatívuszával, hétköznapi felhasználást segítő, gyakorlatias értelmezési keretet adnak annak. A partneri etika gyakorlatban való alkalmazásának alapszabályait az asszertív kommunikáció és a játékelmélet keretei adják meg. Az egyes cselekedetek, eljárásmodok értékelése során szempont lehet az, mennyire állnak összhangban a partneri etika alapelveivel, mennyire veszik figyelembe e kereteket, melyeket alkalmazva hosszú

²¹¹ 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): 1387–93

távon is stabil, kiegyenlített, együttműködésen alapuló kapcsolatok alakíthatók ki. Az alapelveket – az eddig áttekintett elméletek alapján – az alábbiakban foglaljuk össze.

A különböző helyzeteket úgy kell alakítani, hogy a bennük való részvétel lehetőleg önkéntes vállalás alapján történhessen, és a feltételrendszer átlátható legyen. Ha valaki úgy dönt, hogy részt vesz adott szituációban azzal vállalja, hogy adott helyzetben jogai és kötelezettségei vannak. Jogai akkor lépnek érvénybe, ha tiszteletben tartja mások jogait és teljesíti saját kötelességeit. Kommunikációs helyzetben, szociális interakciók során kötelességünk arra törekedni, hogy a másik félre partnerként tekintünk és e szerint is kezeljük. A környezetünkben élők jól-léte, viselkedésének színvonala nem független a saját viselkedésünktől. Egy rendszer részei vagyunk, cselekedeteink kihatással vannak mások cselekedeteire és viszont. Ezáltal bizonyos mértékig felelősséggel tartozunk egymás cselekedeteiért is. Amilyen mértékben értelmezhető a másik fél viselkedése a mi tetteinkre adott reakcióként, olyan mértékben vagyunk mi is okozói annak. Ha cselekedetünk negatív kihatással van a másik félre, az óhatatlanul nekünk is kárt okoz, hisz a másik felet olyan kompenzációs lépésekre ösztönzi, ami hosszabb távon ránk is negatív kihatással lesz, legalább azzal, hogy kedvezőtlen, versengő légkört generál. A túlhajtott versengés, a győztes-vesztes interakció öngerjesztő, eskalációs folyamatokat kelt, az erőforrások egyenlőtlen elosztásának igényét kelti mindkét félben annak érdekében, hogy biztosítsuk saját erőpozíciónk fölényes fenntarthatóságát másokkal szemben, hiszen a korábbi tapasztalatok alapján nem bízhatunk bennük, nem számíthatunk a jóindulatukra, ezért a saját biztonságunk érdekében fölébük kell kerekednünk. Ez a légkör a rendszeren belül frusztrációhoz, agresszióhoz, további versengéshez, szélsőséges egyenlőtlenségekhez, a véges erőforrások irracionális, felesleges, pazarló föléléséhez vezet. Minden körülmények között együttműködő alapállásra kell törekedni, akár az önérdék rövidtávú korlátozását is vállalva vizsgálni kell a mások érdekeit is, az egymással szemben mutatott jóindulat és bizalom légkörének megteremtésére kell törekedni. Ha a körülmények lehetővé teszik a közös problémamegoldást, tartózkodni kell mind az agresszív önérvényesítéstől, mind a saját érdekről való lemondástól. A kellő szellemi erőfeszítés árán közösen kimunkált megoldások mindkét fél hosszabb távú érdekeinek megfelelően, nem hagynak tisztázatlan, később elégedetlenséget termelő kompromisszumos félmegoldásokat.

Ennek érdekében törekedni kell a közvetlen párbeszédre a másik féllel. Ha problémánk adódik, nem a másik fél háta mögött kell szövetségeket és öngazolást keresni, hanem az érintettet kell bevonni a probléma megoldásába. Fel kell vállalni a konfliktus lehetőségét, de kíméletes árnyalt kommunikációval törekedni kell annak megelőzésére, vagy érett kezelésére. Meg kell adni a másik félnek a lehetőséget, hogy meghallgassa a vele kapcsolatos problémánkat, érzéseinket, és meg kell adni neki a bizalmat, hogy képes és hajlandó lesz változtatni a viselkedésén. A felhalmozott bizalmi hitel megtérülését biztosítani kell, a kölcsönösség elvének kell érvényesülnie.

Ha a másik fél egyértelműen ártó lépést tesz ellenünk, egy alkalommal arányosan ellentételezni kell a fellépését, határozottan, megfelelő erőt felmutatva meg kell húzni a határokat, de azután újra az együttműködés hangnemét kell alkalmazni, annak lehetőségét biztosítani. Így megmarad az egészséges egyensúly, a kölcsönös tisztelet, erősödik a bizalom és a felek rátanulnak arra, hogy jobban megéri együttműködni, mint versengeni. Összefogással pedig minőségileg magasabb szintre lehet jutni, hisz az erőforrások egy irányba összpontosíthatók, gazdaságosabban használhatók fel és nincs szükség arra, hogy forszírozott, fenntarthatatlan növekedést erőltessünk.

A másik fél hosszabb távon olyanná válik, amilyenek kezeljük, önbeteljesítő jóslatok határozzák meg kapcsolatainkat. Adott helyzet megoldása során aktiválódó idegrendszeri szintjeink harmonizálódnak a másik félével, különösen az alacsonyabb energiaszinten is stabilan működő, ősi állapotok irányába: ha nem figyelünk tudatosan, lehúzzuk egymást az archaikus, ösztönös idegrendszeri válaszok világába. Külön energia befektetéssel a tudatos, racionálisan támogatott működésmód, az agykérgi szintű, érett problémakezelés irányába mozdíthatjuk egymást, és az óhatatlanul megjelenő érzelmi reakciókat kanalizálva, szublimálva mindenki számára kielégítő megoldásokhoz juthatunk el. Kötelességünk tudatosságra, racionalitásra, érzelmileg intelligens megoldásokra törekedni, arra, hogy a magasabb szintű, humán specifikus agyi struktúráink méltó módon érvényesülhessenek. Aki saját vélt érdekeit szem előtt tartva mások érdekei ellen tesz, azt segíteni kell a tudatosabb működésmódok elérésének útján, nem pedig megvetni, kritizálni, kioktatni, legyőzni, hiszen mindez frusztrációt kelt benne, elbizonytalanítja, ami éppen, hogy súlyosbítja az alapproblémáját (autonóm önbecsülés hiánya), így makacs önállítást, intoleranciát, további versengő hozzáállást generál.

Genetikailag determinált egyéni lehetőségeink mindig egy adott történelmi, társadalmi kontextusban működő, annak hatásait egyedi mintázatban megszűrő primer szocializációs közeg, a családjunk rendszerében bontakoznak ki. Életkorunknál, szociális-, kulturális háttérünknel, személyes élettörténetünknel fogva különböző képességek, érettség, erkölcsi színvonal és nézetrendszer jellemez minket. Az emberek ennél fogva nem egyformák, de végső emberi lehetőségeiket tekintve egyenlők, ezért mindenkit megillet a megelőlegezett bizalom, hogy megfelelő körülmények között tovább fejlődhet, elmozdulhat az érettebb megoldások irányába, és az ehhez szükséges feltételeket meg kell teremteni, ezt a folyamatot aktívan támogatni kell. A személyiség érettsége jól körülhatárolható pszichés jellemzőkkel bír, ezek objektíven kijelölik a fejlődési irányt, melyet minden belátással bíró embernek kötelessége követni, vagy legalábbis törekednie kell felé. A partneri etika alapja az univerzális emberi értékekkel való autonóm azonosulás.

Az emberek többsége – más tapasztalatok hiányában – eleve adott igazságként értelmezi azokat a körülményeket, gondolkodási sémákat, emberképet, világgépet, érzelmi reakciókat, erkölcsi értelmezéseket, értékeket, melyek szocializációja során beleívódtak. Az ember belső reprezentációt alakít ki a világról és azon belül önmagáról, és mindez meghatározza az összes további információfeldolgozási folyamatát, így tehát egy adott szemüvegen keresztül észleljük, értelmezzük a valóságot. Ennek révén az egyén hajlamos meggyőződéssel úgy érezni, neki van igaza, erkölcsileg ő értelmezi és kezeli helyesen az adott helyzetet, holott más nézőpontból, más szemüvegen keresztül ez egyáltalán nem egyértelmű. A gyengébb képességű, éretlenebb személyiségű is úgy véli, hogy neki van igaza. Sőt, ő még inkább hajlamos ebbe kapaszkodni, miközben elhárítás alá esik, én-védő mechanizmusok révén torzul minden olyan információ, ami nem vág össze a „saját erkölcsi értelmezésem a helyes” elképzeléssel. A dogmatikus erkölcsi „konzerv megoldások” tekintélyelven alapuló kritikátlan átvétele, követése révén az egyedi körülmények mérlegelése nélkül gyors, határozott erkölcsi ítélet születhet, melynek helyessége megkérdőjelezhetetlennek tűnik. Az ítélelben ez a stabil, megrendíthetetlen saját erkölcsiség érzetét kelti, miközben a másik fél eltérő etikai álláspontja nem képzeli mérlegelés tárgyát, nem tolerálható. Az érett, autonóm ember kellő belső tartással, méltósággal, stabil önbecsüléssel bír, így megengedheti magának, hogy ne kapaszkodjon a tévedhetetlenség illúziójába, ezért toleráns mások értelmezéseivel szemben, és fenntartja annak lehetősé-

gét, hogy saját morális álláspontja tovább fejleszthető a másokkal való konzultáció, a körülmények pontosabb feltárása révén. Kötelességünk önvizsgálatot tartani, hogy értékeink rendszere koherens-e, valóban mindenki közös érdekét szolgálja-e, hosszabb távon fenntartható-e általa a világ egyensúlya.

A partneri etika fent vázolt elvei a demokratikus berendezkedés fenntartásához és működtetéséhez nélkülözhetetlenek. A titkosszolgálati etika 2.2.1. alfejezetben ismertetett deontologikus megközelítésének célja a kategorikus imperatívusz minél teljesebb körű társadalmi érvényesülésének, a partneri értékek előmozdításának lehetővé tétele, illetve ezen értékek polgári nemzetbiztonsági szolgálatok szervezeti kultúrájában való erősítése a szinergia, az összhang megteremtése érdekében.

3.4. RÉSZÖSSZEGZÉS: A PSZICHOLÓGIAI EREDMÉNYEK TANULSÁGAI ÉS HASZNOSÍTHATÓSÁGA

E fejezetben láthattuk, hogy az etikus viselkedés nem csupán szándék, tudatos elhatározás kérdése, hiszen egy sor öröklött, evolúciós háttérű belső-, illetve a közösség irányából érkező, a helyzet felszólító erejéből fakadó külső 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.²¹² 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 hullóagy a maga merev, ego-centrikus, túlélést segítő programjaival. Ilyen körülmények között a kognitív értékelés sokszor csak utólag

²¹² Immanuel 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.

jelenik meg, és akkor is a morális ön-felmentés eszközeül szolgál, ahogy azt a 3.1.3.1 alfejezetben láthattuk.

Ahogy az az áttekintett morálpszichológiai kutatásokból is kitűnik, sokáig vélték úgy, hogy a morális működéssel kapcsolatban specifikus idegi hálózatokat kell keresni, hogy létezik az agynak moralitásért felelős része. Joshua D. Greene a morális gondolkodás kutatásait áttekintő tanulmányában²¹³ ugyanakkor 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 információ-feldolgozó 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 elsodrónunk kognitív folyamatok mentén, hanem mindig szem előtt kell tartanunk, hogy – noha látszólag eltérő jelenségeket vizsgálunk, mint például az empátia, altruizmus, döntéshozás, stb. – 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 – második hipotézisünkkel összhangban – jól használhatók erkölcsi működésünk gyakorlati megismerése során. A morális gondolkodás célzott kutatása különösen hasznos, hiszen ez az ember egyik legösszetettebb, legmagasabb rendű működésmódja, így kiváló terep az emberi lélek működésének feltárásához.²¹⁴ A megismert elméletek rámutatnak, hogy az egyéni lelki fejlődés irányai

²¹³ Joshua D. Greene. *The Rise of Moral Cognition*. In.: *Cognition* 135 (2015) 39–42.

²¹⁴ Mint ahogy a sakk tanulmányozása sem önmagában volt fontos a kognitív tudományokban, hanem azért, mert a számítástechnika és a mesterséges intelligencia-kutatás rendkívül sokat profitálhatott általa, mivel modellezés szempontjából kiváló példája a sémás információfeldolgozásnak.

alapvetően összeesengenek a társadalmi fejlődés 2.2.2. alfejezetben összefoglalt irányyaival, 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 határozzák meg. E lélektani folyamatok, társas hatások, vagy éppen az információfeldolgozási folyamat buktatóinak megismerése ezért fontos lépés lehet ugyan 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-emplőségnek 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-fölérendeltségen, 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 gyakorol. Különösen jól érzékelhető ez a hatás a fiatalabb (Y, Z) generációknál.

Fontos, hogy a szervezeten belül ne pusztán hatalomelvűség érvényesüljön, ami csak szerepszerű engedelmességet 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 irányítójának kialakulásához. A parancsnok azzal, hogy képes a modern vezetési elvek professzionális alkalmazására, nagyban hozzájárulhat alárendeltjeinek munka- és életminőségéhez, a szervezet hatékonyságához. A felhatalmazáson alapuló vezetési elvek alkalmazása, az önálló beosztotti felelősségvállalás bátorítása, az autonóm erkölcs érvényesülése számos ponton járulhat hozzá nemzetbiztonsági szféra sikeréhez:

- a beosztottak önértékelésének, belső motivációinak, elköteleződésének javítása
- hozzájárulás az együttműködés légkörének kialakításához, fenntartásához
- a szervezethez, parancsnokokhoz való kötődés, elköteleződés erősítése
- jobb kommunikáció, kidolgozottabb szakmai döntések
- a fiatalabb generációk számára elfogadhatóbb szocializációs közeg
- jogi garanciáinak fokozottabb érvényesülése, ugyanis a parancs végrehajtásánál jelen van egy plusz érdemleges etikai szűrő, maga a végrehajtó állomány.

A következő fejezetben áttekintjük a környezeti hatásokat, megvizsgáljuk, hogyan alakultak a társadalomban, illetve a közszolgálatban azok az értékek, melyek nagyban meghatározzák a nemzetbiztonsági szféra működését is.

4. KÖZSZOLGÁLATI ETIKA ÉRTÉKDILEMMÁKKAL TERHELT TÁRSADALMI KONTEXTUSBAN

A második fejezetben, a titkosszolgálati etika elméleti kereteinek meghatározása során, általános szinten vizsgáltuk 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 tekintettük át. Ahhoz, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat működésével kapcsolatban ezen összegyűjtött elméleti ismeretek alapján etikai szempontból releváns fejlesztési javaslatokat fogalmazhassunk meg, elemeznünk kell azt a társadalmi kontextust, melyben e speciális szolgálat jelenleg működik. Ez egyrészt azért fontos, mert tisztában kell lennünk 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 értékdilemmák óhatatlanul leképződnek a nemzetbiztonsági szolgálatok falain belül is.

A társadalmi kontextus elemzése után áttekintjük, hogy a közsolgálati etika helyzetét illetően milyen problémákkal kell számolnunk, illetve milyen trendek mentén határozzák meg a döntéshozók a fejlesztési irányokat, és milyen speciális szempontok mentén valósulhatnak meg ezek 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 democráciákban 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,²¹⁵ majd a huszadik században több drasztikus értékváltás 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 milióban, 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 democráciák 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, és 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, 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, a szegényedés, társadalmi lecsúszás problémáit szociális segélyekkel próbáltuk kompenzálni.

²¹⁵ 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.²¹⁶ Egyfelől érték a fogyasztás, értékmérő az elért életszínvonal, üdvözlendő 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 vágnak 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 lehetnek 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 elfo-

²¹⁶ Himmer Péter. *Etikai jellegű töredékek II. – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről.* Budapest. 2014. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-9344-2. 244. töredék

gadott cél? Milyen érték áll az értékhierarchiánk csúcsán, milyen irányba tartunk, van-e olyan közös akarattal vágyott állapot, melynek elérése érdekében kanalizálni tudjuk a magyar társadalom alkotóképességét, energiáit?²¹⁷ Amíg e kérdésekre nem kapunk egyértelmű választ, nehéz egy irányba hangolni az állampolgárok erőfeszítéseit és biztosítani, hogy a mindenki²¹⁸ 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.²¹⁹ 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 gondolkodásunkba, 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.”²²⁰ De felvetődik a kérdés: A magyar állampolgárok kritikus többsége és társadalom maga kész-e arra, hogy éljünk a demokrácia adta szabadsággal és lehetőségekkel? Kommunikációs alampintáink, vitakultúránk, társas viszonyulásmódjaink, autonóm felelősségvállalásunk, együttműködési készségünk tart-e ott majd-

²¹⁷ Forrás: Dr. Himmer Péter. *Támpontok egy szakmai etikához*. In.: Hadtudományi Szemle. VIII. évfolyam. 4. szám. 2015. HU ISSN 2060-0437. 150-158. oldal

²¹⁸ A „mindenki” itt egy vágyott elméleti végállapot, ami felé törekedni kell, de nyilván elérhetetlen. Jelenleg a választópolgárok körülbelül fele gondolkodik egy irányban, a másik fele más nézetrendszeret preferál, mint az aktuális irány.

²¹⁹ Idézi: Falkné Bánó Klára. *Kultúrák közti kommunikáció*. Budapest. Püski. 2001. 16-26. oldal.

²²⁰ Alaptörvény, Alapvetés, B cikk (1)

nem 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 tudjuk életre kelteni és működtetni az Alaptörvényben deklarált jogalkotói szándékot?²²¹

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.”²²² 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 önálvétető számítottak elterjednek. A kommunista rezsim 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, stb. kapcsán – jelentős vagyonokat lehetett szerezni a teljes közösség rovására. A diktatúra bukásával megnyíltak a közlegetők 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

²²¹ E kérdések megítélése nem célja a jelen kutatásnak, velük kapcsolatban nem fogalmazok meg hipotézist, pusztán fontos teoretikus alapkérdésként tekintek rájuk.

²²² Hankiss Elemér. *Demokraták nélkül nincsenek demokratikus intézmények*. Info rádió. 2009. október 12. 18:00. Hanganyag: Szépvölgyi István

szempontjából nem számít hosszú időnek. Az egymást követő generációk erkölcsi normái, kommunikációs mintái csak nagyon lassan képesek módosulni, így világnk gyorsuló fejlődését spontán módon nem képes teljes mértékben követni a szemlélet fejlődése: a korábbi társadalmi viszonyok között még adaptívnek számító viszonylatszabályozási megoldások mára túlhaladottá váltak. A szocializáció során az erkölcsi kód átörökítésénél jellemzően csak kisebb módosulások jellemzőek.²²³ 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.²²⁴ 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 csoport 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 versenyű kapitalizmus kialakulásával párhuzamosan egy sor olyan hatás áramlott be ebbe a régióba, ami új szemléletet, új értékeket, új kompetenciákat igényelt volna.

²²³ Társadalmi traumák esetén talán nagyobb mértékben is változhat a mintázat, hasonlóan a genetikai mutációkhoz.

²²⁴ Lásd: Robert Fulghum. *Már óvodás koromban megtanultam mindent, amit tudni érdemes – tűnődések hétköznapi dolgokról*. Park Könyvkiadó Kft. Budapest. 2010. ISBN: 9789635308934. 104 oldal

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 eltérő a hivatalos és nem hivatalos megítélése, lehet egy tett formálisan elítélendő, informálisan mégis szimpátiával kísért.²²⁵ 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 (pl. Elítéljük az állatok megölését, de húst eszünk. Elítéljük a kizsákmányolást, de irigyeljük a fényűző gazdagságot, stb.). 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.²²⁶

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. Létezik 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.

²²⁵ Példaként említhető Ambrus Attila (Whiskys rabló) népszerűsége az állampolgárok körében, hiszen a nem túl népszerű bankok és hatóságok ellenében bátor, vállalkozó szellemű, stílusos volt, és ezek a tulajdonságok a rendszerváltás idején értéket képviseltek.

²²⁶ A Nemzeti Közszerológiai Egyetem Hadtudományi Kutatóműhely szervezésében 2015. november 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 viszonyait²²⁷ 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 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 szervezetként²²⁸ 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 Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program²²⁹ részletesen és gyakorlatiasan taglalja a közigazgatás rendszerének fejlesztési lehetőségeit, ám hivatásetikai normák megfogalmazásával mindössze egy bekezdésben foglalkozik, egyedüli konkrét értéként az erős nemzettudatot kiemelve. A program tehát egy pragmatista szakmai program, amelyben a jól körülírt feladatok mellett nagyon kevés hangsúly esik a cselekvési programokban a hivatásetikai kérdések részleteiről. A Magyar

²²⁷ A kérdéstről kiváló összefoglalót ad: Takács Péter: *Jog és igazságosság*. forrás: http://jog.unideb.hu/documents/tanszekek/jogbolcseleti/tanszegdletek/2011-12/2011-12-2/takcs_p_-_jog_s_igazsgossag.pdf, letöltés dátuma: 2017. 06. 23.

²²⁸ forrás: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/IM-%C3%B6sszefoglal%C3%B3-%C3%A1br%C3%A1kkal-tr%C3%A9neknek-%C3%A9s-r%C3%A9sztev%C5%91knek.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 06. 23.

²²⁹ forrás: <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>, letöltés dátuma: 2017. 08. 14.

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 elvitathatatlan eredmény, 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 – törekvései és a közigazgatási rendszer fejlesztését célzó 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 fel lépő 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 színvonalon, 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 RSZVSZ hatáskörét a teljes közszférára kiterjesztő 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 munkájuk, 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 integritás²³⁰ fejlesztésére helyeződik a hangsúly. Az alábbiakban a végpontokat kihangsúlyozva sorra vesszük, mik e két megközelítés legalapvetőbb különbségei,²³¹ melyeket az 5. sz. mellékelt foglal össze áttekintő 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, büntető céllal 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

²³⁰ Munkadefinícióink szerint: a közszolgálat elvei és erkölcsi értékrendje melletti elkötelezettség, illetve ennek kikezdetlensége egyéni és közösségi szinten.

²³¹ A gondolatmenet forrása: Atkári János (ford.). *Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé.* http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20Janos_Egy%20szilard%20integritasiranyitasi%20rendszer%20felé.pdf. Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

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, egyszerű 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 felismerhetők 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 intelligenciát. 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 koncentráció természetesen nem jelenti azt, hogy a másik megközelítésnek ne lenne létjogosultsága. Az integritás menedzsment rendszerek kiépítésének alapvetéseit tárgyaló OECD tanulmány kulcsgondolata, hogy meg kell őrizni, illetve teremteni a szabály- és az értékalapú megközelítés egyensúlyát.²³² 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.²³³ 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 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

²³² *Egy szilárd integritási rendszer felé: A megvalósítás eszközei, folyamatai, struktúrái és feltételei.*
Forrás: 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.

²³³ A kiegyensúlyozott, objektív, befolyásmentes, hitelességre és teljességre törekvő tájékoztatás a médiában azért fontos, mert a visszaélések szubjektív percepciója befolyásolja a morált. A média szerepe Janus arcú: növeli a transzparenciát, ugyanakkor, ha szenzációéhségénél fogva túloz, vagy csak részlegesen tájékoztat, indokolatlan mértékben demoralizálja a tömeget.

intézése során a boldogulás érdekében kikapukat 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. Lásza 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. Végso 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” vezeti vissza a kérdést,²³⁴ ahol a képlet a következő: a fejletlen erkölcsű egyén nem bír ellenállni a csábító, incentív 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 milióben, 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,²³⁵ a torz rendszert kell közösen, összefogva módosítani: csökkenteni kell a visszaélésekkel szembeni toleranciát, élesíteni, tudatosítani kell a jó/rossz, vállalható/vállalhatatlan közötti határvonalakat, 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 szabá-

²³⁴ Klitgaard, R.: *Controlling Corruption*. University of California Press. 1988. ISBN 0-520-07408-4

²³⁵ Ismerteti: Pallai Katalin. *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In.: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal

lyozást, 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 büntetetlen, addig veszélyt jelent, mert jelentést tehet. Vagy önként részt vesz a bűnbán, vagy csellel kompromittálják, hogy ne fordulhasson hatóságához.

A spontán konformitáson túl tehát csoportnyomás, sőt kifejezett közösségi kényszer is nehezíthet 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 (pl. rítusok, egyenruha) elfedik az egyéni azonosíthatóságot, az ugyancsak növeli az esélyét a társadalmi normák megszegésének.²³⁶

Ezen a ponton kell egy nagyon fontos kérdést új megvilágításba helyezni, hogy pontos képet kaphassunk az integritás természetéről. Ha elfogadjuk, hogy az integritátsértések 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 korrupció 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-

²³⁶ lásd: Kardos Sándor István. *A rendőri jogsértések között jelentkező korrupció megvalósulási körülményeinek, tendenciáinak vizsgálata a beosztotti állomány körében*. Doktori értekezés. NKE HDI. Budapest. 2016.

ügynök elmélete” alapján néhányan mégis elcsábulnak becsületes közösségeken belül is, illetve a korrupcióval erősen szennyezett közösségekben is lehetnek gerinces ellenállók, akik non-konformista módon becsületesek tudnak maradni korrupciós közegben is.

- (2) Általánosságban tehát: minél nagyobb a csoport kohéziója, 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.

Negyedik hipotézisünk szerint ennek az ellenkezője igaz, tehát a csoport kohéziójának növelése a csoporttagok pro-szociális, együttműködésre építő viselkedésformáit erősíti meg. Magyarán szólva a 2.2.3. alfejezetben, illetve az 1. számú mellékletben már ismertetett játékelméleti alaphelyzetet, a közhasznú javak tragédiáját hívhatjuk segítségül. 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 visszazabályozó 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 visszazabályozó 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 fedti le teljesen pontosan a valóságot. A „közhasznú javak tragédiája” játékelméleti alaphelyzet magyarázatot ad arra, hogy miért nem lesz mindenki korrupciós egy-egy korrupcióval erősen szennyezett közösségekben, illetve miért nem maradt teljesen tiszta egyetlen közösség sem a dokumentált történelem több évezrede 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, míg nem komoly vissz szabályozó 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 utáltak, 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. Az autonóm erkölcs ad méltóságot,²³⁷ de ez az egyén részéről tudatosságot, külön energia befektetést igényel. A heteronóm erkölcsre építő, ellenőrzésen, külső kontrollon nyugvó, szabály alapú megközelítés ugyanakkor 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

²³⁷ Kant írja a korábban már hivatkozott „Az erkölcsök metafizikájának alapvetése” című művében, hogy mindennek vagy ára van, vagy méltósága. Aminek ára van, annak nincs méltósága. Lényegében ez az egész korrupció-ügy veleje. Ha az ember megvehető, elveszti a méltóságát, emberi létének lényegéről mond le.

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 (pl. Isten, társadalmi igazságosság, egyetemes emberi jogok, demokrácia, univerzális emberi értékek, kategorikus imperatívusz, stb.) 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 társadalmpolitikai 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, a demokrácia nem működik demokráciára alkalmas, kellően érett szellemiségű állampolgárok, értelmiségiek nélkül.

A fejezet következő részében áttekintjük, 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

A korrupcióellenes, illetve integritásfejlesztést célzó nemzetközi trendekbe való bekapcsolódásunk 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 versenyes 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, egyenlős-dire épülő berendezkedés hosszú ideig az egyéni érdekek és értékek háttérbe szorítá-

sával 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 Unió 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 normákat 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 mozgalmába is, melynek történetét az alábbiak szerint foglalhatjuk össze.

A korrupció elleni globális fellépés²³⁸ 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 igény, hogy a „tiszta” játékszabályok kötelezettségét nemzetközi szintre terjesszék ki. Ennek köszönhetően előbb 1996-ban megalakult az Amerikai Államok Szervezete, ezt követően pedig 1997-ben a Gazdasági Együtműködési és Fejlesztési Szervezet (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 (pl. Nemzetközi Gazdasági Kamara, Világbank), illetve nem-kormányzati szervek (NGO) is (pl. Transparency International) gazdagították a korrupció ellenes nemzetközi fellépés lehetőségeit. Az

²³⁸ 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. www.korruptio megelőzes.kormany.hu. Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

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 Büntető törvénykönyvről szóló 2012. évi C. törvény XXVII. fejezetét. Eszerint korrupció az, amit a Korrupciós bűncselekmények alcím alatt található 9 törvényi tényállás²³⁹ szabályoz. Ebben az értelmezésben a korrupció ellen küzdelem szerve az általános nyomozó hatósági feladatokat ellátó rendőrség²⁴⁰, felettes szervként az ügyészség, és igazságszolgáltató szervként a bíróság. A korrupció ellen küzdő speciálisan létrehozott felderítő szerv – egy meghatározott személyi kör²⁴¹ vonatkozásában – továbbá a belső bűnmegelőzési és bünfelderítési feladatokat ellátó Nemzeti Védelmi Szolgálat (NVSZ).²⁴² 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 működni. Mivel a korrupció éppen ez ellen hat, a korrupció elleni küzdelemben 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

²³⁹ 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. §)

²⁴⁰ a büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény 36. § (1) bekezdés

²⁴¹ 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

²⁴² 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.) Korm. rendelet 6. § (1) bekezdés a) pont ab) alpont

Hatóság, Nemzeti Adat és Információvédelmi Hatóság, melyeket egyébként maga a Nemzeti Korrupcióellenes Program²⁴³ 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 (Pl. közhatalommal visszaélés, közintézmény rendellenes működtetése, közpénz felhasználása során tiltott kedvezmények, stb.) kezelte e kérdéskört.²⁴⁴ Lássuk, hogyan sikerült az elmúlt években meghonosítani egy komoly szemléletváltást a magyar közigazgatásban és jogalkotásban,²⁴⁵ 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,²⁴⁶ illetve számos anti-korrupciós szerv, intézmény²⁴⁷ 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 tervet nem került kormányzati szinten elfogadásra. Az ÁSZ említett projektjeinek első üteme a „Holland–magyar twinning light projekt” volt, 2007-2008-ban, majd ezt 2009-ben követte az

²⁴³ 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

²⁴⁴ Sántha György, Klotz Péter. *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. NKE Veze-tő- és Továbbképzési Intézet. Budapest. 2013, 7. oldal

²⁴⁵ Pallai Katalin. *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In.: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal

²⁴⁶ Pl. 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)

²⁴⁷ Pl. Köztársasági Etikai Tanács, Tanácsadó Testület a Korrupciómentes Közéletért, Antikorrupciós Koordinációs Testület, Közbeszerzési és Közérdekvédelmi Hivatal.

„ÁROP-1.2.4. Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritásalapú közigazgatási kultúra terjesztése” elnevezésű 2. integritásprojekt.²⁴⁸

2011. június 10-én a kormány indította el a többek között korrupció visszaszorítását is célzó Magyar 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 érdekvérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet, amely – a rendvédelmi szervek kivételével – az államigazgatási szervek számára már közvetlenül ír elő integritással kapcsolatos feladatokat: pl. 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.²⁴⁹ Növum, és az integritásmenedzsment szempontjainak a szervezet működtetésébe való stratégiai szintű bevonását garantál-

²⁴⁸ Ezekről bővebben: Klotz Péter. *Az integritás jelentősége a hazai közszolgálati rendszerben*. In: Társadalom és Honvédelem 2015; XIX. (1. SZÁM): 15–16., 17-27. oldal.

²⁴⁹ Forrás: Sántha György, Klotz Péter. *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest. 2013, 21-25. oldal

ja, hogy a korrupció-megelőzési intézkedési terv a közigazgatási szerv intézményi munkatervének melléklete. Az 50/2013. Kormány rendelet 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 a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál (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 a rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományának szolgálati jogviszonyáról szóló 2015. évi XLII. törvény (új Hszt.) XVIII. fejezete újra életre hívta a becsületbíróság intézményét, melynek működési szabályait a belügyminiszter 68/2015. (XII. 16.) rendelete a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjai Fegyelmi Szabályzatának keretei között konkretizálta.

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,²⁵⁰ amely dr. Pallai Katalin vezetésével, az I.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.²⁵¹ 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 szokták keverni más témakörökkel. Egyelőre, úgy tűnik, nem alakult ki az a kritikus tömeg, ami a közösségi szemléletváltáshoz szükséges lenne.

²⁵⁰ Lásd. <http://ati.uni-nke.hu/kutatomuhelyek/integritas-tudaskozpont>

²⁵¹ Pallai Katalin. *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In.: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal

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.²⁵² A vezetés feladata tehát a közjó, közérdek megvalósítása.²⁵³ 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 munkadefiníciójával²⁵⁴: „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, stb.) 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.

²⁵² 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%20es%20korrupcio.pdf>. letöltés dátuma: 2015. július 12.

²⁵³ Felvetődik a kérdés, hogy tudhatja-e valaki egy átláthatatlanul komplex világban, hogy a nehezen megjósolható trendek erőterében mi szolgálja majd a közjót. Elválasztható-e a nemzeti közjó a szövetségétől, vagy a globálistól?

²⁵⁴ Pallai Katalin. *Demokrácia és korrupció (trénereknek)*. 4. oldal.

4.3. A KÖZSZOLGÁLATI ETIKA KÉRDÉSEI AZ NBSZ-NÉL

Az NBSZ sajtóságos helyet tölt be az államigazgatás rendszerében, a közszoigálatnak egy egészen sajtóságos 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 Hivatal 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.²⁵⁵ Az NBSZ állománya vonatkozásában a belső bűnmegelőzési és bűnfelderítési feladatokat a Nemzeti Védelmi Szolgálat látja el.²⁵⁶

4.3.1. SPECIÁLIS SZAKMAI ETIKAI KÉRDÉSEK AZ NBSZ VONATKOZÁSÁBAN

A polgári 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-

²⁵⁵ Lásd. www.nbsz.gov.hu

²⁵⁶ 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.) Korm. 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 rezsím 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 csak a titkos információgyűjtés és adatszerzés technikai kérdéseiben vagyunk érintettek. Másfelől viszont kiszolgáltatott helyzetben is vagyunk, nem látjuk ugyanis a nemzetbiztonsági munka elindításának kiváltó körülményeit, ahogy a megszerzett és a megrendelőnek maradéktalanul átadott adatok további hasznosulását sem, miközben érezzük, hogy e speciális feladatkör milyen súlyos etikai vonatkozásokat vet fel, milyen komoly felelősséggel jár.

A nemzetbiztonság kérdései átvívnak az egyes kormányciklusokon, az e pályát választók Magyarország érdekeit szolgálják.²⁵⁷ 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 hittelt, hogy a döntéshozók pártatlanul, önérdemtelmentesen, 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 ki-kezdhetetlen erkölcsi bázison állva végezzük munkánkat, egyértelmű visszacsatolást kapunk céljaink helyességéről, munkánk társadalmilag pozitív eredményéről.

²⁵⁷ 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 megbízhasanak 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 lehetőségei minél kevésbé álljanak fenn, szükség vagy ugyanis a belső fékek 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 deficiéntként, annak mindig van egy intézményi-, illetve társadalmi szintű szociális kontextusa is. Mivel az egyén a többségi normákhoz való igazodás kényszere alatt dolgozik, a közösség szemléletének fejlesztése nélkülözhetetlen. Az integritás fontos alapelve, hogy a jogi- és a tényleges működési szabályok álljanak összhangban egymással, csökkenjen a közösségi tolerancia bárminemű visszaéléssel szemben.

Összességében tehát egy nyílt, partneri kommunikáción, őszinte párbeszéden 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 megvizsgáljuk, az elméleti megközelítés során körvonalazott pályaköri jellemzők hogyan jelennek meg a nemzetbiztonsági tevékenységet végzők szemszögéből, kérdőíves vizsgálatot folytattunk le (6. és 7. sz. melléklet) munkatársaink, 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 a 8. sz. mellékletben ismertetjük.

4.4. RÉSZÖSSZEĞZÉS

A rendszerváltást követő társadalmi-gazdasági átalakulások lélektani értelemben felkészületlenül érték a magyar lakosságot. A demokrácia, illetve a szabad versenyek 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 háttérében nem áll egységes, kidolgozott értékrend, csak elnagyolt értékírányok 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 hajtottunk végre a nemzetbiztonsági pályakörhöz való viszonyulás tekintetében, és elmondható, hogy a társadalmi szintű értéklélmények egyfajta bizonytalanság formájában részben az NBSZ végrehajtói állományában is leképeződnek.

A szervezetbe belépők – annak ellenére, hogy a szolgálatok társadalmi megítélését csak elfogadhatónak tartják – nem érzékelnek előítéletekkel, sőt, családtagjaik sem reagálnak rosszul az ilyen irányú pályaválasztásra. A politikától való függést a pályakezdők közepesnél erősebbnek érzik, ugyanakkor az állomány korrupciós kitérttségét 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 az ötödik hipotézisünket 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 szolgálatoknál 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 színvonalú belső konfliktusokat tudatosítjuk és hatékonyan oldjuk fel, erősítjük a professzionális helyzetértelmezést, kialakítjuk az őszinte élményfeltárás kultúráját szervezeten belül. Ezzel 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 komoly motivációs potenciált hordoz magában.²⁵⁸ A polgári 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 születhetnek.

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

²⁵⁸ Linda J. Skitka: *The Psychology of Moral Conviction*. Social and Personality Psychology Compass. 2010. 4/4, 267–281.

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

Ebben a fejezetben az előző fejezetekben kifejtett problémafelvetések és elméleti szempontok alapján megvizsgáljuk, hogy milyen intézkedésekkel lehet hozzájárulni az etikai, erkölcsi szempontok minél teljesebb érvényesítéséhez az NBSZ működésében. Először a szervezetbe belépők pályaszocializációjának támogatását segítő képzési módszertant ismertetjük, megvilágítva a teljes személyiségre kiható, szemléletformáló erővel bíró képzések háttéréül szolgáló lélektani folyamatokat. Ezt követően azt vizsgáljuk meg, adott szervezeti kultúra bázisán milyen feltételrendszer mentén, milyen módszertant követve lehetne kiépíteni egy korszerű integritásmenedzsment rendszert az NBSZ-nél. Végül – ezekhez kapcsolódóan – ismertetjük 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 a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál, és milyen eszközökkel lehet segíteni ezt a folyamatot. Megvizsgáljuk a szervezeti szocializáció folyamatának helyi sajátosságait, a szervezet kultúráját mint szocializációs közeget, a nemzetbiztonsági szerepkör specifikumait. Végigvesszük a szervezeti szocializáció főbb lépcsőfokait, összetevőit és megvizsgáljuk, hogyan lehetséges e folyamatot képzési módszerekkel elősegíteni, katalizálni. Megvizsgáljuk, miért fontos, hogy az elméleti szintű ismeretátadás mellett gyakorlati szintű, egész személyiséget megmozgató képzési formák is helyet kapjanak a rendszerben. Közben – gyakorlati példákon keresztül – megismerjük 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, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat tevékenységi köreiről, valós lehetőségeiről és a működést meghatározó keretekről. Felvételükkor nem feltétlenül ismerik a terület jogi szabályozását, a törvényi garanciákat, és természetesen a technikai realitásokat sem.

Tovább nehezíti a helyzetet, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat neve nyilvánosan nem jelenik meg, 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.²⁵⁹ Az elmúlt években többször fogalmazódott meg olyan vád, mely szerint egyik vagy másik politikai erő riválisai kontrollálására használna fel titkosszolgálati eszközöket. A politikai kommunikációban és a médiában még negyed évszázaddal a rendszerváltás után is lehet apellálni a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok irányába mutatkozó társadalmi szintű félelemre, noha ma már a műveleti munka alapelvei között szerepel a törvényesség, célirányosság, egyéni felelősség, tervszerűség, dokumentáltság, ellenőrzöttség, arányosság elve.²⁶⁰

Az NBSZ imidzse inkább negatív előjelű a nyilvánosság előtt, ami megnehezíti a pályaszocializációt, hisz a jelentkezők lelkében e negatív képet kell felülírni, egy reális benyomással. Fontos, hogy az új munkatársak hozzá tudják igazítani a „nemzetbiztonsági munkatárs” képét saját énképükhöz. Markus és Nurius²⁶¹ „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,

²⁵⁹ Izsa Jenő. *Nemzetbiztonsági alapismeretek (A titkosszolgálatok működése)*. ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar. Biztonság- és Védelempolitika Tanszék. Egyetemi jegyzet. Budapest. 2009. Bevezetés.

²⁶⁰ Dr. Regényi Kund, Dr. Kovács Zoltán András. *Alkotmányvédelmi Hivatal*. In: Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. 40. oldal. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2011

²⁶¹ Markus, H., Nurius, P.: *Possible Selves*. *American Psychologist*. 1986. 41 (9), 954-969.

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 reális megismerése és a modern nemzetbiztonsági szolgálatok munkája iránti attitűd pozitív irányú alakítása.

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

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, illetve 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 illetve 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 szerint²⁶² 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 korban²⁶³ 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.

²⁶² Goffman E. *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x. 9-103. old.

²⁶³ Mérei Ferenc, Binet Ágnes. *Gyermeklélektan*. Gondolat. Budapest. 1993. 131-135. old.

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

A polgári 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 polgári nemzetbiztonsági szolgálatok állományára. A titoktartás azért nem természetes állapota az embernek, mert ellentétben áll a másokhoz való kötődés igényének alapmotívumával. A munkaköri titkok kezelése a családdal, barátokkal szemben egyfajta elszigeteltséget eredményezhet, hiszen a titok lényege, hogy bizonyos érdekek védelme végett csak az emberek egy meghatározott köre rendelkezhet az adott információval, mások nem. Fontos az új munkatársakkal megértetni, hogy nincs lehetőségünk a titkok megosztására, mert ennek súlyos következményei lehetnek. Beszélgetünk a képzés során a kapcsolatrendszer várható átalakulásáról a már meglévő párkapcsolattól kezdve a baráti körig, hiszen új szabályok szerint kell újraszervezni ezeket a kötődéseket. A rendelkezésre állás és az őszinte önfeltárás korábban kialakult szokásait bizonyos témákra vonatkozóan korlátozni kell, ami az újoncok mellett társas környezetük részéről is toleranciát, megértést, bizalmat megkövetelő kihívás. Tréning gyakorlatokkal stratégiai és taktikai szinten is segítjük e kihívás teljesítését. Végigvesszük a titok védelmének verbális és non-verbális kommunikációs alapelveit, helyzetgyakorlatok során tanuljuk meg alkalmazni azokat 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 (pl. a szabad mozgás és tartózkodási hely szabad megválasztása, a véleménynyilvánítás szabadsága, párttagság és politikai

tevékenység tilalma). A hivatásos állomány tagja tudomásul veszi, hogy a szolgálati jogviszony alatt szolgálata törvényes ellátását tudta és beleegyezése nélkül ellenőrizhetik (megbízhatósági vizsgálat), illetve a beosztás betöltéséhez szükséges, jogszabályban meghatározott szintű nemzetbiztonsági ellenőrzéséhez hozzájárul.²⁶⁴

A munkakörelemzések²⁶⁵ 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 erőtérben 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.²⁶⁶ 2010 óta az NBSZ újra a Belügyminisztérium irányítása alatt áll, az össz-rendvédelmi kultúra befolyása erősödik, amit a rendvédelem szervezeti rendszerének 2010-es átalakulása következtében fellépő, többnyire az NBSZ felé irányuló beosztotti és vezetői

²⁶⁴ Dr. Matlag Géza: *Rendvédelmi szervek humán és egészségügyi-pszichológiai igazgatása – Rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára vonatkozó főbb rendelkezések*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek II. kötet. IX. fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 70-71. oldal.

²⁶⁵ Horváth Ferenc, Prácser Béla. *Az NBSZ munkakörelemzéseinek tanulságai*. Bp.: NBSZ. Minősített. Az NBSZ Tudományos Tanácsának pályázatán különdíj. 42 oldal + mellékletek. 2011.

²⁶⁶ Mint a régi viccben, mikor a szerelői fedésben dolgozó ügynök így szól a társához: „Adja már ide azt a fogót, alezredes elvtárs!”

migráció is erősített.

A szervezeti kultúra kettőssége mellett tovább árnyalja a helyzetet, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat számtalan szolgáltatást nyújt megrendelőinek, tevékenységi köre rendkívül szerteágazó, így a különböző szakterületek heterogén elvárás rendszert támasztanak az újoncokkal szemben. A szervezeti szocializációs közeg jellege függ attól, hogy az új munkatárs mely szakterületre kerül, ott milyen jellegű tevékenységet kell folytatnia, hiszen – két végpontot kiragadva – például az objektumvédelem és az informatikai fejlesztések merőben eltérő vezetői stílust kívánnak meg. Az egyik rutinfeladatok fegyelmezett elvégzését feltételezi, szigorú ellenőrzés mellett, a másik viszont kreatív, innovatív szakterület, ahol nem lehet ugyanolyan mértékben parancsra, szigorú határidőkre építeni, ráadásul magasan képzett, önálló szakemberek munkájának irányítását kell ellátni. Vannak emellett olyan szakterületek, ahol egyéni munkaformák dominálnak, máshol viszont nélkülözhetetlen a csapatjáték. A szocializációs közeg eltér a nagyvállalati hangulatú központi objektumokban és az egyes kis létszámú kirendeltségeken is, ez utóbbiak sokkal emberibb léptékű, családiasabb szocializációs közeget jelentenek. A szocializációs milió függ attól is, hogy adott szakterületen milyen létszámú osztályok vannak, hiszen ahol kevesebb beosztott esik egy vezetőre, ott az irányítás intenzitása nagyobb, így a beosztottak részéről kisebb szerepet kapnak az önálló döntések és az egyéni felelősségvállalás. Vannak területek, ahol a munkatársak közösen dönthetnek fontos szakmai kérdésekben, más munkakörökben viszont a gyors reagálás 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 gyakorlat²⁶⁷, 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

²⁶⁷ Forrás: Rudas János. *Delfi örökösei – Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat*. Kairosz Kiadó. Győr. 1990. ISBN 963 9137 54 5. 278-281. oldal

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

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

Ha a 3.2.5. alfejezetben vázolt „Hármasegységű etika” elméletét vesszük alapul, a polgári 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 ellentétben áll az új munkatársak korábbi, civil közegekben átvett normáival, így fokozott önkontrollt, az önérdekről való lemondást, a közösségi érdekek előtérbe helyezését feltételezi. Betartásuk aktív energia befektetést, korábbi alapértelmezett igények visszaszorítását kívánja meg. A kötődési igény igazodásra motivál, hisz a befogadó közeg részéről csoportnyomás nehezedik az új munkatársra, mely negatív értékeléssel, kirekesztéssel fenyeget, ha nem a normáknak megfelelően viselkedik.

A csoportba való beilleszkedés alapja az alkalmazkodás, a konformizmus. Az új munkatárs igazodik ahhoz, amit maga körül lát, tapasztal. Ezek első körben a szervezeti lét felszíni elemei lesznek. A szervezeti szocializáció első lépése a ceremóniák, sztorik, mítoszok megismerése, a nyelvhasználat, szakzsargon elsajátítása, a speciális viselkedésformák, ünnepek, hagyományok, rítusok, szerepek átvétele. Ha a tapasztalt kollégák már mesélnek az újoncnak, beveszik a rituálékba (pl. speciális köszöntés), az fontos lépés a beilleszkedés felé. Ez azonban a szervezeti kultúra jéghegy modellje szerint csak a jéghegy csúcsa, csak a „tüneti” szint.²⁶⁸ 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 milyenek 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

²⁶⁸ Daft, R.L.: *Organizational Theory and Design*. (4th ed.). West Publishing Co., New York. 1992. 318. old. In.: Bakacsi. *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 2000. 230. old.

hallanak. Mit lehet megtenni, mit nem, meddig lehet elmenni a keretek, határok feszegetésében? Erről kapnak visszajelzéseket, így elkezdik megtapasztalni a szervezeti kultúra szaktanfolyamon lecsapódó hatásait. A szolgálati helyükön tapasztalható keretek persze mások lesznek, de bizonyos benyomásokat már itt is szerez a hallgató.

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

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

Az utasítások végrehajtásához való személyes viszony feltárására alkalmas a „háromperces kérdőív” című gyakorlat. A bevezetőben felhívjuk a figyelmet az idő szűkösségére és a feladatsor pontos végrehajtásának fontosságára, egyfajta teljesítményhelyzetnek beállítva azt. A mindenkinek kiosztott, egyforma lapon 20 utasítás található, melyek közül az első az, hogy „mielőtt továbbmenne, olvassa végig az utasításokat!”. Ennek ellenére a többség – hogy időt spóroljon – már olvasás közben elkezdi végrehajtani a megadott egyszerű, néhol mulatságos és látványos feladatokat (pl. hány betűből áll a neve?, hajtsa félbe a lapot!, álljon fel és kukorékoljon!), így a végén nevetve olvassák, hogy az utolsó utasítás: „tegye le a lapot és a feladat során ne csináljon semmit!”. A lényeg természetesen az, hogy a feladat kapcsán beszélgetést lehet kezdeni e témáról.

A vezető-beosztott, irányító-irányított viszony, az alárendeltség megtapasztalásához hasznos páros feladat a „szavak nélküli keresztrejtvény”, melynek lényege, hogy az egyik fél becsukott szemmel egy kinyomtatott labirintus folyosóin kell, hogy

végigvezesse ceruzája hegyét társa instrukciói alapján, majd szerepcserével ugyanaz a feladat. A megbeszélés segít feldolgozni a két szerep élményanyagát, a felelősség és bizalom kérdéseit, az 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, itt 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 érkezik. Ezek legtöbbször korántsem tudatosak. Mint már utaltunk rá, 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.²⁶⁹ 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. Hatodik hipotézisünk 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 határoznunk, 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

²⁶⁹ Freud strukturális modelljét részletesen ismerteti: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 393-394. oldal

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 utaltunk 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 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, un.

procedurális tanulás.²⁷⁰ 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 munkájában²⁷¹ 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 erő ingereket, itt jelenik meg a helyzet racionális értékelése, melynek – mint láttuk – előfeltétele az elsődleges folyamatok lezajlása.²⁷² 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

²⁷⁰ E gondolatsor elméleti hátterét Squire és munkatársai (1990) kutatása adja, melyről rövid összefoglalót ad: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 236-238. oldal.

²⁷¹ Antonio R. Damasio. *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 11-16. oldal.

²⁷² Antonio R. Damasio. *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996. 134-151. oldal

folyamatok számára, melyeket elmeként, vagy „lélekként” élünk meg.”²⁷³ Láthatjuk tehát, hogy a 3.1.4. 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 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.²⁷⁴

A tanulás formái közül a klasszikus és az operáns kondicionálás során idegrendszeri kapcsolatok, asszociációk alakulnak ki bizonyos ingerek és válaszok között. 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.²⁷⁵

Nem mindegy, hogy a szocializáció során elsajátított mentális reprezentáció milyen módon kerül az új munkatárs repertoárjába. 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

²⁷³ Uo. 15. oldal

²⁷⁴ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. 1995. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 74-79. oldal.

²⁷⁵ Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. 1995. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 195-217. oldal

megtapasztalás, a gondolategységeket digitális kódokba, nyelvi szimbólumokba csomagolva az agykérgünk raktározza el. Ennél sokkal mélyebb azonosulást vált ki, ha a mentális reprezentáció, az új szervezet működési sajátosságaival kapcsolatos kognitív sémák mögött közvetlen, személyes megtapasztalás, analóg információkból álló, változatos érzékszervi modalitásokon alapuló, összetett benyomások állnak. Tehát nem csupán agyunk 3.2.5. alfejezetben taglalt három szintje involválódik a tanulási folyamatba, hanem még az azon is túlmenő testi, zsigeri érzékletek is.

A reprezentációk egy része tehát személyes megtapasztalások eredményeképpen képződik le idegrendszerünkben, sokat közülük viszont készen veszünk át a szociális közegből, melynek részesei vagyunk.²⁷⁶ A gyakorlatban jelentős különbség van azok között a helyes viselkedés mibenlétével kapcsolatos kognitív sémák, erkölcsi ítéletek, szabályok, normák között, melyek igazságát saját bőrünkön tapasztaltunk meg és azok között, melyeket szavak, prédikációk, moralizálás formájában másoktól vettünk át, saját élményű magtapasztalás nélkül. Nem mindegy, hogy a tanulás során *kialakítjuk*, vagy *elsajátítjuk* a tudást, azaz mi magunk alkotjuk meg, vagy mástól, például egy tekintélyszemélytől (tanár) vesszük át az új mentális reprezentációinkat. A deklaratív jellegű, leírás alapú tudást, a nyílt normákat verbális kommunikáció során kapjuk meg, majd azokat saját rendelkezésünkre álló mentális reprezentációinkhoz kapcsolva, tulajdonképpen ezek segítségével dekódolva illesztjük saját személyiségünkbe. E sémákhoz nem kapcsolódik, nem asszociálódik közvetlen, személyes megtapasztalás: a gondolategységeket digitális kódokba, nyelvi szimbólumokba kódolt formában az agykérgünk raktározza el. E közvetett úton megszerzett reprezentációk hátránya, hogy hiányzik mögülük a közvetlen érzékszervi, testérezeti információ, így a valóság leképzése a pusztán a szavakhoz kondicionált egyéni színezetű jelentéstartalmakat tükrözi. Osgood szemantikus differenciál vizsgálatai²⁷⁷ 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,

²⁷⁶ Forgács J. P. *A társas érintkezés pszichológiája*. Budapest. Kairosz. 1996. 7. fejezet

²⁷⁷ Osgood, Ch. *Kognitív dinamika az emberi ügyek irányításában*. In: Pataki, Solymosi (Szerk.). 1974. Szociálpszichológia szöveggyűjtemény. Budapest. Tankönyvkiadó.

sztereotípiákat is, anélkül, hogy észlelnék a különbséget. Ilyen esetben a tudást átadó személy 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 reprezentáció, például az integritással kapcsolatos kognitív sémák 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 modelljét²⁷⁸ vázolja fel, mely összecseng Damasio fent idézett álláspontjával. Ennek az elméletnek is fontos része, hogy a személy belső reprezentációkat alakít ki a környezetében észlelt normák alapján, melyeknek a rendszere egyre finomodik a folyamatosan átélt tapasztalatok során. 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 például egy morálisan ítélnélhető helyzetben cselekszik, amivel kapcsolatban testérzetet él át, amit rögtön össze is vet a helyes viselkedésről kialakított belső reprezentációival. Ha a cselekvés során keletkező testérzet (Freudnál 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 testérzeteit, hanem mintegy meg kell hamisítania azokat. Azaz nem a helyzet saját maga által alkotott értékelését fogja eltárolni, hanem a környezetétől kapott értelmezést vetíti magába, mely nyilván nem áll összhangban saját belső tapasztalataival. Nem meri elfogadni saját testének és lelkének igazi jelzéseit, mert azok szemben állnak azzal, amit „szabad érezni”. Úgy érzi, csak akkor kaphat elfogadást és szeretetet (az autoritásfiguráktól, csoporttagoktól és önmagától), ha az adott közösségben érvényes szabályokat betartja. Ezért aztán társas közegének normarendszerébe nem illő viselkedésformáit, érzelmi reakcióit nem szimbolizálja pontosan, eltorzítja azokat, elhárít, a tudattalanba

²⁷⁸ Carl Rogers. *Személyiség és viselkedélmélet*. In.: Szakács Ferenc és Kulcsár Zsuzsanna (Szerk.). *Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II.* Tankönyvkiadó. Budapest. 1982. 369-404.

üz, életbe lépnek az Anna Freud által leírt²⁷⁹ elhárító mechanizmusok.

Rogers tehát 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). Ha az új munkatárs nem észleli pontosan, hogy mi is történik valójában (pl. hogy a másik ember mit érez, mit gondol igazából egy adott helyzetben), akkor rosszul fog alkalmazkodni.

Rogers szerint a viselkedés a szervezet célirányos kísérlete az átélt szükségletek kielégítésére a fenomenális mezőben, adott esetben a szervezeti kultúra keretein belül. A társas közeg, melynek részévé válunk, megszabja számunkra a szükséglet kielégítés elfogadható módjait. Ezek a szabályok folyamatosan beépülnek az Énünkbe. A szocializációs közegbe beilleszkedni igyekvő új munkatárs interiorizált szabályrendszerének jellemzői leképezik a közeg által diktált szabályrendszer jellemzőit. Tehát belső reprezentáció alakul ki az észlelt normák alapján. Az adott szervezeti közegbe éppen beilleszkedő munkatárs Én-je a folyamatosan átélt tapasztalatok során egyre finomodik: jó esetben az egyén frissen szerzett tapasztalatait pontosan észleli, szimbolizálja és beépíti a már kialakult Én-struktúrájába. Ez akkor valósulhat meg, ha a környezet visszajelzései összhangban állnak az egyén által átélt élményekkel. Az új munkatárs azonban néha hibázik, megszegi a szervezeti, szakmai szabályokat. A nem megfelelő viselkedésformáira adott esetlegesen autoriter, differenciálatlan, merev vezetői, mentori reakció esetén előfordulhat, hogy az újonc torz szimbolizációt alakít ki a helyzetről. Annak érdekében, hogy elkerülje a megszegyenülést, kirekesztést, a számára eredetileg komfortos és megfelelő, de a vezető által helytelenített megoldási módról nem azt az értelmezést alakítja ki, nem azt éli meg, hogy „a reakcióm a vezetőmnek nem tetszett”, hanem adott esetben úgy fogja leképezni magában a helyzetet (torzan), hogy „ez nekem rossz volt”. Tehát nem a helyzet saját maga által alkotott értékelését tárolja, hanem a környezetétől kapott értelmezést vetíti magába, mely nyilván nem áll összhangban saját testi- és lelki jelzéseivel. Ez a megoldási mód merev szakmai értékrendhez vezet, melynek következtében az egyén csak feltételhez – introjektált értékek betartásához – kötötten fogadja el magát. Az eredmény olyan szakmai Én-struktúra kialakulása, mely tele van elhárításokkal, és amely nem szimbolizálja

²⁷⁹ Freud A. *Az Én és az elhárítómechanizmusok*. Párbeszéd Könyvek. 1994.

pontosan saját szakmai helyzetekkel kapcsolatos érzelmeit. A munkatárs az új közegben nem meri elfogadni saját testének és lelkének igazi jelzéseit, mert azok szemben állnak azzal, amit „szabad érezni”. Úgy érzi, csak akkor kaphat elfogadást és szeretetet (vezetőitől és önmagától), ha az előírt szabályokat betű szerint betartja. Ezért aztán az Én-struktúrába nem illő viselkedésformáit, érzelmi reakcióit nem szimbolizálja pontosan, eltorzítja azokat. A környezet, és azon belül az Én tehát pontatlanul képződik le, és mivel a viselkedést a világ szubjektív leképződése alapján indítjuk, az eredmény rossz alkalmazkodás lesz. A megfelelő alkalmazkodás alapja tehát egy olyan rugalmas és differenciált szakmai Én-struktúra, melyhez a test minden élménye szimbolikus szinten konzisztensen hozzákapcsolódhat. Ez csak elfogadó szervezeti légkörben, korrektül megfogalmazott visszajelzések esetén lehetséges, hisz egy ilyen közegben nem kell az Énünket 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 polgári nemzetbiztonsági szolgálatok működését

szabályozó törvényi keretek összetettségét, amit a tanfolyamon tények, adatok szintjén már megismertek, megalkottunk egy olyan tréninggyakorlatot, mely a valóságtól játékos módon eltávolítja, fiktív, sci-fi közegbe emeli át a kérdéskört. A feladat instrukciói szerint ezer év múlva egy bolygóközi titkosszolgálat működési kereteinek jogi előkészítésében vesznek részt a hallgatók. Olyan jogszabálytervezetet kell véleményezniük, mely kijelöli az alapvető működési szabályokat, leképzi 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 hasonlító, mégis a ködös jövőbe távolított játékos jogi kodifikációs folyamatba. Az eredmény az, hogy a jelenlegi szabályozással és működési gyakorlattal szembeni esetleges ellenérzések jelentősen csökkennek, hisz látják a résztvevők, milyen nehéz minden szempontnak egyszerre megfelelő szabályozást létrehozni. Rájönnek, hogy a jelenleginél használhatóbbat ők sem tudnak kialakítani. Pozitív irányba változik az attitűdjük a jelenlegi szabályozással kapcsolatban.

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 3.1.4. alfejezetben láthattuk, mennyire fontos az, hogy a szakmai munka során minél több és pontosabb séma segítse az információfeldolgozást. A szakmai tanulási folyamat elején, kezdő tudásszinten néhány tucat egyszerű sémát ismerünk, a felmerülő problémákat laikus hétköznapi sémáinkhoz visszanyúlva igyekszünk kezelni, de a legtöbb problémát, kellő tudás hiányában fel sem ismerjük és ennek nem is vagyunk tudatában. Haladó szinten, néhány száz szakmai séma birtokában

tudatos koncentrációval képesek vagyunk alkalmazni mások által kifejlesztett eljárásokat, de ezek olykor még keverednek, kiegészülnek laikus tudáselemekkel is, így nem mindig koherens, logikus az alkalmazott megoldás. További évek szorgalmas munkájával az egyén eljuthat a nemzetbiztonsági szakma mesterjelölt szintjére, ami körülbelül a felsőoktatási képzési rendszer MSc szintjének megfelelő tudást, néhány ezer szakmai sémát jelent, melyek egy része összetett séma. Ekkor már a szakmai logikát követve, szakszókincset adekváтан alkalmazva képesek vagyunk az önálló szakmai problémamegoldásra, tudjuk, mit, honnan tudunk, képesek vagyunk lépésről lépésre levezetni, szakmailag alátámasztani döntéseinket. A nagymesteri szint eléréséhez már nem vezet ilyen egyenes út. E szint eléréséhez már tehetségre, elhivatottságra és legalább tízéves tapasztalatra is szükség van. A nagymester több tízezer szakmai sémával bír, és e sémák komplexitása is nagyobb, mint az alacsonyabb szinteken. Az ilyen szinten képzett szakember (minimum PhD fokozat) már minőségileg másképpen közelít a szakmai problémákhoz, mint az alacsonyabb tudásszinteken állók. Készség szinten ismerve a nemzetbiztonsági munka átfogó stratégiai elveit és a szakmai (pl. műszaki, jogi, képzési, stb.) 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.²⁸⁰ 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. 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

²⁸⁰ Scharle Péter. *A kognitív pszichológia sémafogalma és a többciklusú felsőoktatási képzés szintjei*. Magyar Tudomány. 2004/67. 743. oldal.

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 szervezeti szocializáció „on the job” jellegű tanulás során teljesebb 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 hétköznapi életben, 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 mi hozzájárulásunk a mentorok munkájának tudatosabbá tételében merül ki, hiszen 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, stb.)
- (2) munkacsoportba történő beilleszkedésük elősegítése,

(3) elköteleződésük, hivatástudatuk megteremtése.

(1) A mentoráltak a hétköznapiak során mentoruk felügyelete mellett kezdenek el dolgozni, és idővel egyre összetettebb feladatokat bízhatnak 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 „ösztönösen” jól megy a feladat végrehajtás.²⁸¹

A szimulált élethelyzetek minél valóságosabb 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

²⁸¹ A gondolatmenet forrása: John Whittmore. *Coaching – a csúcsteljesítményért*. Z-Press Kiadó Kft. 2008. Miskolc. 134. oldal

reakciómódokat professzionális reakciómódok válthassák fel sok ismétlésre, gyakorlásra, visszacsatolásra van szükség, melyre a mentorálás időszaka alkalmas.

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 a mentoráltat a szervezeti folyamatokba és közösségekbe, lelkiileg 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 fókig 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 legelemibb erejű tanulási forma. Ehhez a mentornak emberi kötődést kell kialakítania, az ezzel járó érzelmi terhelést kell kezelnie, a fejlődés érdekében szükséges konfliktusokat (pl. követelményállítást, teljesítményértékelés) 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.²⁸² A mentorált személlyel való kapcsolat tehát a kötődés (szeretet) és a szigor (félelem) egyensúlyán kell, hogy alapuljon. Ha mindkettő jelen van, és támogató, demokratikus közegben kétirányú kommunikáció, megindokolt büntetés a jellemző, akkor nyitott, teljesítménymotivált hozzáállás alakul ki, a mentorált azonosul a normarendszerrel, belülről fakadó igényévé válik a szervezeti normák, szabályok követése. Ha a mentorhoz való kötődés nem alakul ki, és csak a szigorú számonkérés adja a kapcsolat gerincét, az megkövetelő, hideg, autokrata, elutasító légkört eredményez. Az ilyen szocializációs közeg abszolút normarendszer alapján, másokhoz viszonyítva értékkel. Ennek eredményeképpen elfojtott agresszió, csekély kreativitás, spontaneitás, negatív énkép irányába mozdulhat el hosszabb távon a rendszerbe érkező munkatárs személyisége. Fennáll a veszélye annak, hogy a szervezet norma és szabályrendszerét csak akkor követi a munkatárs, ha ellenőrzésre számíthat. A félelem (számonkérés) nélküli kötődés a mentorhoz viszont megengedő, meleg, de követelmények nélküli légkört eredményez. Ennek hatására kreatív, de éretlen, felelőtlen, döntésképtelen, önállótlan 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

²⁸² lásd. 3.3.3. alfejezet

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 azt vizsgáljuk meg, hogyan tehetjük hatékonyabbá az új munkatársak szervezeti kultúrába való beilleszkedését. Az NBSZ etikai helyzetével kapcsolatos fejlesztési lehetőségek körén belül a következő alfejezetben áttekintjük, 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 alfejezetben²⁸³ áttekintjük, 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 megvizsgáljuk, 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 pri-

²⁸³ 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

oritását, ugyanakkor – az önmegvalósítás keretein belül – sajnos 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,²⁸⁴ melynek struktúráját e fejezet is követi, miközben NBSZ-re alkalmazva specifikálja, kiegészíti, részletezi azt.

Fontos megjegyezni, hogy a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál a továbbiakban részletezett eszközök, folyamatok struktúrák nagy része már jelenleg is fellelhető, így egyáltalán nem az elejétől kell kezdeni a rendszer kialakítását, mindössze a témakör tudatosítása, a meglévő alapok kiegészítése, rendszerbe foglalása vár ránk feladatként, ám ez is 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 generációk²⁸⁵ társadalmi beérésével párhuzamosan azonban megfigyelhető egy elmozdulás a meghatározó értékekben. A tradicionális értékek mellett (pl. kitartás, fegyelem, felelősségtudat, lojalitás, stb.) egyre inkább hangsúlyt kapnak olyan modern értékek, mint

²⁸⁴ Atkári János (ford.): 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.

²⁸⁵ Komoly irodalma van az X, Y, Z generációk közötti különbségekről, melyet jelen tanulmány keretei között nem áll módunkban bővebben ismertetni, csak felhívni e kérdés fontosságára a figyelmet.

például az innováció, kreativitás, rugalmasság, tolerancia, érzelmi intelligencia, stb. E két értéktípus összehangolása, szervezeti kultúrán belüli összeegyeztetése önmagában is komoly kihívást jelent. Az NBSZ-nél jelenleg a szabályalapú megközelítés igen stabil alapokon áll, ezért fontos, hogy a humán szemléletű, értékközvetítő-, 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 ciklusban²⁸⁶ 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” hozzáállást 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 jelent, 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 személyi-

²⁸⁶ Lásd később a PDCA ciklust

ségi jogokat és az emberi méltóságot tiszteletben tartva, anonim módon – megismerhetők 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,²⁸⁷ 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.²⁸⁸

Az egyik legtipikusabb hátrítás, 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, illetve a tehetetlen belenyugvás csökkentése. A bizonytalan értelmezésű, észlel-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 morálitás 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 polgári 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

²⁸⁷ Ezeket kifejti: Atkári János (ford.): Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé. (lásd 13. lábjegyzet)

²⁸⁸ Részletesen ismerteti: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. Pszichológia. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 554-557. oldal

tartalmaz,²⁸⁹ 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 partnerre 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 beivódott a szervezeti kultúrába a probléma, valóban nehéz és hosszadalmas folyamat változást előidézni, de napjainkban már rendelkezésre állnak kidolgozott, 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 (pl. kialakult közösség érdekeinek védelme, gördülékeny ügyintézés, célok elérése, hatékonyság, stb. 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, stb. Ezekről elmondható, hogy megfelelő szabályozásuk, alkalmazásuk nagyban lecsökkenti a korrupció mozgásterét, illetve növeli az észlelt szervezeti korrektséget. Ez utóbbi azért különösen

²⁸⁹ 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.

fontos, mert a kutatások alapján éppen a szervezet „fair” volta az egyik legfontosabb védő-, illetve észlelt igazságtalanságok, visszaélések esetén rizikófaktor az integritássértések kialakulása vonatkozásában.²⁹⁰ 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,²⁹¹ ha sérülnek bizonyos korábban megszokott jogok és privilégiumok, ugyanakkor nő a kötelezettségek, munkaterhek, a kontroll súlya, az veszélyes helyzetet teremt. Ugyanis ilyen feltételek mellett 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 polgári 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 „hűtlen kezeléseként”, a tehetetlenség elismeréseként értelmezhető, a közösségi és személyes integritás lehetőségeit erősen rontja.

Érdemes lehet a rendszer megtervezését megelőzően pl. anonim kérdőíves formában külön kutatni a 249. 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, diag-

²⁹⁰ Trevino, L. K., & Weaver, G. R.: *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford: Stanford University Press. 2003

²⁹¹ 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, stb.

nosztizálni 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 a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál is.

Az itt megalkotott és elfogadott alap gondolatoknak 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. Kít, vagy mit szolgálunk? A hazát, az országgyűlést, a kormányt? Ha esetleg ellentmondás alakul ki közöttük, akkor az egyetemes, az európai, vagy a nemzeti értékeket, értékeket tartjuk fontosabbnak? Melyek a legalapvetőbb értékeink? Ha ezek egy morális dilemmahelyzetben összeütközésbe kerülnek (pl. egy terrorakció megakadályozása esetén a hatékonyság és a törvényesség) melyik értéket emeljük magasabbra a másikonál, melyik érvényesülése élvezzen elsőbbséget? Milyen viselkedési- és magatartási formák elfogadhatóak, melyek nem (pl. a szigor milyen fokozata sért már méltóságot?). 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 (pl. közbeszerzés, előléptetési rendszer, teljesítményértékelés, vezetői ellenőrzések, stb.) 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 kérőívek integritással kapcsolatos kérdései egyfajta munkaköri szintű kockázati térképet adnak ki.²⁹² Az egyéni integritáskockázatok feltárását az erkölcsi bizonyítvány, illetve a nemzetbiztonsági ellenőrzések rendszere már régóta szolgálja a közigazgatásban.²⁹³ Fontos itt megjegyezni, hogy ha a feltárt kockázatok kezelésére strukturális megoldások, pl. 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 kerülnek összeütközésbe,²⁹⁴ így ezek elemzése, a közöttük való választás kérése, a döntési folyamatról folytatott nyílt kommunikáció megmutatja az értékek hierarchiáját a szervezetben belül. A dilemmagyűjtő csoportüléseket dilemmaelemző csoportülések követhetik, melyek a következő kérdések mentén elemzik az érték ütközéseket:²⁹⁵

- 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?

²⁹² Az 5.3.2. alfejezetben – a helyzetgyakorlatok kialakításának módszertanának ismertetése kapcsán – részletesen is megvizsgáljuk ezeket a tényezőket.

²⁹³ 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.

²⁹⁴ pl. egy szökésben lévő gyermekrabló tartózkodási helyének felderítése érdekében (hatékonyság, 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.

²⁹⁵ Forrás: Sátha György, Klotz Péter. *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest. 2013. 34. oldal.

- 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, tréning 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 *iratlan 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 az SZMSZ-ben, etikai kódexben.

Az etikai kódex az integritás definiálásának legismertebb, legelterjedtebb eszköze. Bár sok szervezet elkészíti a saját etikai kódexét, önmagában ez nem tekinthető célnek, csupán egy fontos állomásnak a szervezeti integritás kialakítása felé vezető hosszú úton. Ezek az egységes szerkezetű, jogon túli kérdésekben irányt mutató dokumentumok rögzítik mindazokat az etikai sarokpontokat, melyek az integritásmenedzsment 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 un. 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. Bizva a szervezet tagjainak normakövetési szándékában inkább egyfajta értékkeretet határoz meg, irányt mutat. Hatékony-

ságát mindemellett növeli, ha szankciókat is megfogalmaz, de nem ezeken kell, hogy legyen a hangsúly. Ugyancsak fontos, hogy a felső vezetés érték nyilatkozatok és szervezeti küldetés nyilatkozatok formájában kifejezze az ügy melletti elkötelezettségét, támogatását.

A Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál, mivel a magatartási keretek eleve jól definiáltak, érdemesebb 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 (pl. 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.²⁹⁶ 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 9. sz. 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 for-

²⁹⁶ 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

mában nyilatkozzon, stb.), milyen lépésekkel, intézkedésekkel lehet a megoldás irányába elmozdulni,²⁹⁷ stb.

Mivel ezek jól strukturálható kérdések, a csoportos munkaformák (pl. 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 megoldási módokat a problémák megelőzése érdekében, és megvitatni a téma szempontjából releváns kulcskérdéseket, melyeket a 10. mellékletben listázunk. Az e kérdésekre összegyűjtött válaszok, érvek, ellenérvek döntés előkészítési funkciót tölthetnek be a vonatkozó irányelvek, szabályozók, kódexek összeállításánál.

Az un. *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 szempont-

²⁹⁷ 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.

jából 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 folyamatok²⁹⁸, a teljesítményértékelés objektív alapon 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 szervezeten 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 leghétköznapiabb eszköze maga a *vezetői példamutatás*. A szóban hangoztatott és a viselkedéses szinten megvalósított értékek közül – modellkövetés útján – az utóbbi vált ki erősebb viselkedésváltozást a beosztottak körében.²⁹⁹ 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.³⁰⁰

A tréningek gazdag lehetőséget biztosítanak arra, hogy a résztvevők rávezető gyakorlatokon keresztül megértsék, megtapasztalják az integritással kapcsolatos problémá-

²⁹⁸ 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

²⁹⁹ Ranschburg Jenő. *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Integra-Projekt Kft.. Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5. 123-134. oldal

³⁰⁰ 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.o.

kat, 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 a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál 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.

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 hárítják át rá a döntést szervezeten belül. Szerepe sokkal inkább „coaching” jellegű. Fő feladata az, hogy katalizálja, moderálja az esetek elbírálását és végső esetben biz-

tosítsa 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 2/2013. (I.30.) BM rendelet – *a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról*.³⁰¹

A munkafolyamatok egyfajta átvilágítására adott lehetőséget az, hogy az ÁROP 2.2.17. Közszolgálati Életpálya részeként futó MAR (Munkakör Alapú Rendszer) 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.

A korrekt teljesítményértékelés a munkavállalóknak adott hiteles visszajelzés komoly motivációs erővel bír, növeli az észlelt igazságosságot. A 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet, a 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet és a 10/2013. (VI.30.) KIM rendelet a közszolgálatban bevezetett egyéni teljesítményértékelés rendszerével (TÉR) járult hozzá a humán folyamatok objektív alapokra helyezéséhez. A rendszer gyakorlatba ültetését támogatta a rendészeti vezetővé képző tanfolyamokon elsajátítható ismeretanyag, ugyanis a teljesítményértékelés, beosztottaknak adott visszajelzés külön tudomány, melyre fel kell készíteni a vezetőket.³⁰² Az értékelték én-képének erős érzelmi tölteténél fogva nem kellő körültekintéssel alkalmazva ezen eszközök kontra-produktívvá, motivációt erősen csökkentő aktussá válhatnak.

³⁰¹ Ezt kiegészíti a 76/2014 BM rendelet a vezetői utánpótlásról, mely már az új rendszer alkalmazásának részletes szabályait is kidolgozta.

³⁰² Az NBSZ továbbképzési programjai között is elérhető vezetők számára pozicionált, teljesítményértékeléssel foglalkozó tréning.

Az új Hszt. által rendezett, korrekt javadalmazás csökkentette az állomány elégedetlenségét, az előmeneteli rendszer munkakörhöz, teljesítményhez kötése pedig megteremti 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, mert egyelőre még a változásokkal szembeni ellenállás elégedettséget csökkentő hatásai is érzékelhetők az állomány részéről.

(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 leereagálásának feltételrendszerét. A passzív monitoring feltételez egyfajta motivációt, bevonódást az érintett bejelentők részéről. Bejelentést tenni, „megfűjni a sípot”³⁰³ 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, 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

³⁰³ A nemzetközi szakirodalomban a bejelentés kérdésköre a „whistle blowing”, azaz „sípfújás”

lemondását. Legalábbis mindezek megjelenhetnek félelemként a bejelentést fontolgató fejében. A bejelentők védelme megkívánja, hogy a bejelentő biztonságban érezhesse magát, ismerje jogait, lehetőségeit, kötelességeit.

A „besúgás” 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 kutatásai³⁰⁴ 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 integritásvértésnek 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.

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 veszélyez-

³⁰⁴ Részletesen ismerteti: Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 541-544. oldal.

tető helyzet. Egy hierarchikus rendvédelmi közegben ugyanis kulturális alapminta a vezetőknél való engedelmesség, az utasítások végrehajtása, ezért a beosztottak részéről fokozott a kritikátlan együttműködés kockázata,³⁰⁵ hiszen még civil közegben is megdöbbentő a parancsok végrehajtására való hajlandóság, ahogy azt Stanley Milgram kiváltott engedelmességi 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.

A fentiekben ismertetett lelki folyamatokat figyelembe kell venni az integritásment 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 – megszóktá válhat a normasértés. Különösen, ha túl nagy a teljesítménynyomás, irreálisak a teljesítménycélok, szorosak a határidők és nincs idő mindent szabályosan intézni.³⁰⁶ 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 egyfajta szervezeti szintű cinikus hozzáállás a statisztikákhoz, kimondatlan norma lehet a kifelé történő „összezárás”, a statisztika „kicsinosítása”.

Egy ilyen miliőben 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 működni 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 „bűnösök közt

³⁰⁵ Természetesen a beosztottnak lehetősége van felhívni vezetője figyelmét a parancs szabályellenességére, illetve írásban kérni azt, miközben az 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.

³⁰⁶ Siklaci István. *Szervezeti integritás – Szervezeti viselkedés*. In.: Társadalom és Honvédelem. 2015; XIX. (1. SZÁM): 1–138. 45-55. oldal.

cinkos, aki néma”,³⁰⁷ 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 csinálok egy szabályszegésből, miközben éppen az által lehetővé tett 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 képzésére, illetve kiforrott értékhierarchiát tartalmazó etikai kódex megalkotására.

A lélektani elemzést követően meg kell vizsgálnunk a passzív monitoring rendszer lehetséges csatornáit. Ha valaki eljut odáig lélektanban, 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 (pl. 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 polgári nemzetbiztonsági szolgálatok esetében a külső csatornák csak meghatározott rend szerint, a média, illetve az ún. „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 (pl. szakmai, pénzügyi, belső biztonsági), a korai riasztó rendszerek megléte (pl. menetlevelek, adatbázisok folyamatos elemzése, kiugró eltérések feltárása). Szervezeti szintű aktív monitoring eszköz a panaszok, vizsgálatok módszeres regisztrációja, a

³⁰⁷ Babits Mihály: Jónás könyve c. verse

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 (pl. ártatlanság vélelme, védelemhez való jog, jogorvoslat lehetősége, stb.), így érdemes a szervezetnek energiát fektetnie az erre szolgáló rendszer (pl. 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 ún. PDCA ciklus³⁰⁸ ennek logikáját követi ugyanis azzal, hogy először (a) definiáljuk az integritás lényegi elemeit, megtervezük 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.³⁰⁹

Ennek tanulsága a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra nézve, hogy az integritásmenedzsment rendszer kiépítése és működtetése nem egy egyszeri teljesítendő feladat. Sokkal inkább folyamatos energia befektetést igénylő, önálló funkcióként kell tekin-

³⁰⁸ Plan – Tervez, Do – Csinál, Control – Ellenőriz, Adjust – Igazít

³⁰⁹ Sántha György, Klotz Péter. *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest. 2013. 28-30. oldal

teni 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 integritásmenedzsmet (3) struktúráját is.

(3) Struktúrák

Az integritásmenedzsmenettel kapcsolatos struktúrák felállításának célja, hogy a szervezeti funkcióhoz felelősségi és jogköröket rendeljünk hozzá. A rendszerben – a szakirodalom szerint – részt vehetnek un. kijelölt aktorok, akik esetében fő feladatként jelenik meg ez a szerepkör. Az un. kiegészítő aktorok azok, akik a korábban említett másodlagos réteghez kapcsolódó munkakörökben dolgoznak, ám külön specifikus szervezeti funkcióhoz kapcsolódó feladatellátásuk (pl. közbeszerzések) nagyban hat az integritásmenedzsmet 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.

A másik kijelölt szerepkör az integritásfelelősöké. Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. 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 kivizs-

*gálásával kapcsolatos feladatokat. Ezen túlmenően az integritás tanácsadó adatvédelmi felelősi, esélyegyenlőségi referensi és fegyelmi biztosi feladatot is elláthat.*³¹⁰

Az integritásfelelősök szaktudásuknál, szervezeti kapcsolatrendszerüknel 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 a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra 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?³¹¹
- 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 (pl. képzési, humánerőforrás és kockázatkezelési), külön a szabályalapúért (pl. belső biztonsági, fegyelmi és kártérítési, jogi).
- 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.

5.2.4. RÉSZÖSSZEZÉS

A hivatásos szolgálati jogviszony, a hierarchiához kapcsolódó szigorú függelmi rend ad egyfajta stabilitást, biztonságot a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnak. Rendelkezésre állnak szigorú szabályozási keretek, ellenőrző rendszerek annak érdekében, hogy a szervezet tagjai ne élhessenek vissza különleges szolgáltató képességükből

³¹⁰ Lásd: 6.§

³¹¹ Ha külön aktort kap az értékalapú megközelítés, külön identitást kap és nő a bizalom a rendszer irányába, a közös aktorok ugyanakkor hatékonyabb koordinációt tesznek lehetővé, de a restriktív funkciók miatt csökkenhet a bizalom.

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 megfelelő módon legyen képes reagálni ezekre. Ez a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok etikus működtetésének egyik fontos garanciális alapja.

Az OECD az elmúlt évtizedekben kidolgozott egy olyan komplex integritásment rendszer ajánlást, mely segíti a fiatal demokráciákat abban, hogy kiépítsék hasonló rendszereiket. Megvizsgáltuk, hogyan illeszthetők ezek a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat meglévő működési rendjéhez, mik azok az alapok, melyekre támaszkodhatunk, illetve milyen új elemeket kell még kiépítenünk. Megállapítható, hogy a rendvédelmi jellegnek megfelelően a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál a szabály alapú megközelítés jelenleg hangsúlyosabban van jelen, mint az érték alapú. Mivel az OECD ajánlása szerint e két megközelítés egyensúlyát biztosítani kell, 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 rendszer teljes körű kialakítására jelenleg nincs közvetlen jogszabályi kötelezettségünk, azonban a jogalkotók elmúlt időszakban mutatott aktivitásának iránya arra enged következtetni, hogy érdemes proaktív módon felkészülnünk egy ilyen kötelezettség esetleges életbe lépésére a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok vonatkozásában is. A széles körűen elfogadott, hatékony integritásment 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.

5.3. KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK AZ INTEGRITÁSFEJLESZTÉS SZOLGÁLATÁBAN

Az eddigiekben példák szintjén felvillantottuk, hogy – kommunikációs és pszichológiai témákat feldolgozó – hagyományos tréningjeink hogyan járulhatnak hozzá az állomány erkölcsi nivójának növeléséhez, a szervezeti értékek letisztázásához és to-

vábbörökítéséhez. 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 kikezdzhetetlen 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.³¹²

Ez a téma két oldalról is megközelíthető és mindkét téma önmagában is megérdemelné a teljes figyelmet. Tartalmilag az integritás fejlesztéséről van 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 tisztázzuk, 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

³¹² 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

később már nehéz érdemben változtatni.

Ezt követően részletesen ismertetjük a témában összeállított képzési tematikát, összefoglaljuk annak kipróbálásával kapcsolatban szerzett tapasztalatainkat, illetve megvizsgáljuk 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 fejleszthető.³¹³ A modern pszichológia szemszögéből Ranschburg Jenő ugyanerre enged következtetni, a témáról szóló könyve³¹⁴ sokrétűen mutatja be, hogy a gyermekkorban milyen komplex tanulási folyamatok állnak az egyéni erkölcsiség kialakulása mögött. A morális fejlődés vizsgálatának klasszikusa, Lawrence Kohlberg kutatásai³¹⁵ is a kamaszkorig követték az erkölcsi fejlődés sorban kibontakozó szakaszait, nem tovább.

Ezen eredmények alapján feltételezhetnénk, hogy felnőttképzés során érdemben már nem fejleszthetjük a résztvevők moralitását. Mint azt az integritás fogalmának részletes kifejtésénél (4.2.1. alfejezet) is láttuk, ahhoz, hogy sikeresnek könyvelhessünk el egy e témában tartott képzést, erre nincs is feltétlenül szükség. Az 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,

³¹³ Arisztotelész. *Nikomakhoszi Etika*. Ford.: Szabó Miklós. Budapest. Európa kiadó. 1997. 13. oldal

³¹⁴ Ranschburg Jenő. *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Saxum Kiadó Kft. Budapest. 2014. ISBN 9789632480916

³¹⁵ Lawrence Kohlberg. *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. ISBN 1001199000009

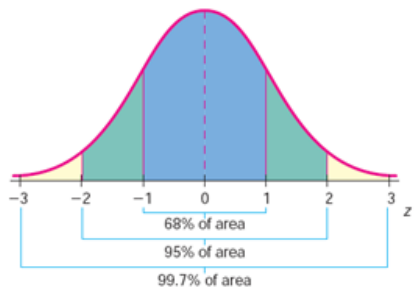
rendelkeznie kell olyan adekvát viselkedéskészlettel, mely adott helyzetben előhívható és jelentős érdeksérelem, illetve normasértés nélkül érvényesíthető. Mindezt adott esetben az integritás megsértésének irányába ható közösségi nyomás, vagy esetleg egy integritás elvei ellen ható autoritásfigura jelenléte mellett kell tudnia megvalósítani, amire lelkileg 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.³¹⁶ (lásd. 9. ábra)³¹⁷

³¹⁶ Pléh Csaba. *Statisztikai módszerek és mérés*. In.: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Daryl J. Bem. *Pszichológia*. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. III. függelék. 573-583. old.

³¹⁷ forrás: <http://book.transtutors.com/qimage/image092620141528.png>, letöltés dátuma: 2017.08.19.



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 pl. idegrendszeri adottságok³¹⁸, 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 idői keretek között, tárgyi-, infrastrukturális feltételek mellett a nevelési feladatokra kevesebb lehetőség adódik, amit tovább nehezít az értékrendszerben előállt labilitás, a rendszerváltást követő társadalmi szintű útkeresés.³¹⁹ 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

³¹⁸ Lásd: Mirnics Zsuzsanna. *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Bölcsész Konzorcium. 2006. 31-81. oldal

³¹⁹ Lásd. Himmer Péter. *Etikai jellegű töredékek – Erkőlcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2011. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5. 138. töredék

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 érijünk 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 – hatodik hipotézisünk 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 tréning 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. Kidolgozott tematikánk alapvető célkitűzése az volt, hogy helyzetgyakorlatok formájában szisztematikusan feldolgozzuk a „Zöld Könyv” kiemelt gyakorlati kérdésköreit (lásd. 11. 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.

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. A tréning során, miután általánosságban már megértettük az integritás fogalmát, az erkölcsi dilemmák működését, 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,

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.³²⁰ Az első szintű gyakorlatok általában meglepő, váratlan fordulatot hozó, „becsapós”, „ahá élményt” jelentő helyzetek, melyek megnevettetnek vagy megdöbbennek, 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.

A tematika alkalmazható egy- vagy kétnapos formában is, így kívánság szerint a korábbi integritás tréningre ráépülhet, vagy attól akár függetlenül is működhet (12. sz. 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

³²⁰ A Human Score Consulting Kft. trénerképző tananyaga alapján

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 eddig hozzávetőlegesen 25 csoportot vittünk végig az NBSZ továbbképzési rendszerének keretein belül, jellemzően nyolc-tízfős csoportokban, a bizsagságtudatos magaratás fejlesztése érdekében.

Ezen túl, 2016. október 11-12-én módszertani felkészítést tartottunk az NVSZ folyamatban lévő projektének³²¹ 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.³²²

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 módszerünkhöz – adatokat gyűjtöttünk olyan munkatársaktól, akiknek a munkaköre korrupciós fenyegetettségnek lehet kitéve. Az ÁROP 2.2.17. Közszolgálati Életpálya részeként futó MAR (Munkakör Alapú Rendszer) projekt keretein belül 2013. év folyamán felmérésre kerültek a közszféra különböző szervezeteinek munkakörei. A projekt

³²¹ KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16 azonosító jelű, "Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében" projekt

³²² 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 végre és nem jelenik meg bűncselekménynek minősülő magatartás a köz szolgálatában 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.

során keletkezett tekintélyes mennyiségű dokumentáció elemzése segítette feltárni azokat a munkaköri jellemzőket, melyek növelik a korrupciós kísérletek valószínűségét, illetve körvonalazódtak azok a konkrét munkafeladatok is, melyek során ilyen helyzet kialakulhat. A standard módszertannal, strukturált kérdőíven alapuló interjúk során felvett adatok révén képet kaptunk a különböző közszolgálati szervezetek munkaköri tagozódásairól. 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 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. Külön témakörként szerepelt a kérdőívben a „Munkakör korrupció általi veszélyeztetettsége”, melynek kérdésköreit a 13. sz. melléklet részletezi. Ezeknek a korrupció szempontjából szenzitív helyzeteknek az előfordulási gyakorisága szerint (nem, esetenként, rendszeresen) kapott pontszám mutatja az adott munkakör korrupciós veszélyeztetettségét. A munkakörelemzések terén szerzett személyes tapasztalataink szerint még ez a differenciált rendszer sem képes teljes árnyaltsággal feltárni a valós korrupciós kitétséget, hiszen elég egyetlen szempont vonatkozásában kiemelt pozíciót betölteni (pl. olyan horderejű minősített információt birtokolni), máris előállhat egy kiemelt korrupciós veszélyeztetettség, amit a matematikailag lineárisan összegzett végső pontszámok már nem tükröznek híven. Kutatásunk során olyan munkakörök élethelyzeteit választottunk ki a helyzetgyakorlatok alapjául, melyek nem szervezet-specifikusak, így a közszolgálat bármely szervezetében előfordulhatnak. A vizsgálatba bevont munkakörök elemzésének összefoglaló dokumentumait elemeztük, a korrupciós veszélyt jelentő munkaköri feladatelemeket kiemeltük.

A második fázisban elkészítettünk tíz olyan helyzetgyakorlatot (lásd. 14. sz. melléklet), melyek az integritást fenyegető helyzeteket modelleznek. 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 tapasztalataink szerint az elhárítások, kifogáskeresések is erősödhetnek, hisz egy esetlegesen nem optimális megoldás esetén a saját szakmai identitás kerül veszélybe.

A helyzetgyakorlatok szereplapjain röviden leírjuk a résztvevők számára szükséges alapinformációkat, a saját szerep előtörténetét, azokat a tudáselemeket, melyeket a feladat megoldásához ismerni szükséges, illetve a megfogalmazásokkal megteremtjük az érzelmi előhangoltságot is. A feladatok során megjelenített, integritást veszélyeztető fenyegetések lehetnek szervezeten kívülről jelentkező „megkísértések”, vagy belülről érkező pl. vezetői nyomásgyakorlás, melyek a Kormánytisztviselői hivatásetikai kódexben tételesen felsorolt témakörökhöz kapcsolódnak. Ezek a legvegyisztább megvesztegetési kísérlettől a hatalmi pozícióból történő belső, vezetői nyomásgyakorlásra, illetve a kompromittálátszarolás 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, stb.) 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. Mivel valakit beszervezni jelentős energia-ráfordítást, befektetést igényel, először jellemzően adatokat szereznek a munkatársakról, hogy kinek lehet olyan tudása, ismerete, ami „piaci értéket” képvisel. Ezért nem szerencsés a nemzetbiztonsági pályán lévők részéről hovatarozásuk 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 kell rajta találni, ami befolyásolás alapjául szolgálhat. Ezért fontos szempont a nemzetbiztonsági pályakörben dolgozó munkatársaink kifogástalan életvitele, biztonságtudatos magatartása, az anyagi függetlenség lehetőségekkel 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 rámutathat, hogy miért fontos 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.

A képzés egyik célkitűzése, hogy megtapasztalhassuk, egy súlyos helyzetből hogyan lehet kikapaszzkodni úgy, hogy az integritás elvei a lehető legkevésbé sérüljenek.

A helyzetgyakorlatok megoldása nem egyszerű, hisz nem mindegyikben a megvesztegetéses alapséma működik, van, amelyikben sokkal nehezebb felismerni a problémát, az átélt helyzetek menet közben nem is bántják a résztvevők érzékenységet, így ilyenkor a veszély időben való észlelése jelent igazi kihívást. A nyilvánvaló, könnyen észlelhető korrupciós 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 kommunikáció³²³ szabályait. Egy jogosulatlan adatkérést megvalósító segítségkérés esetén például a kötődési igény, a fontosság és kompetencia bizonyításának lehetősége, vagy épp a segítőkészség értéke háttérbe kell, hogy szoruljon a hivatali szabályokkal szemben és kifogáskeresés helyett nyíltan lehet kommunikálni a szabályok iránti elkötelezettséget, az állampolgárok adatkezeléssel kapcsolatos jogait és fel lehet kínálni legális megoldási javaslatokat a másik fél által felvetett problémára.

Fontos, hogy a helyzetgyakorlatban résztvevő munkatárs maga elemezhesse először saját viselkedési megnyilvánulásait, lehetősége nyíljon az önreflexióra, hisz éppen

³²³ Lásd.: Hadfield, Sue., Hasson, Gill. *Asszertivitás*. Scolar Kft. Budapest. 2012. ISBN 978963443935

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 kapcsan keresztül a megfigyelők számára is tanulságosak.

Növeli a feladatok komplexitását, életszerűségét, hogy helyes, elvárásoknak megfelelő megoldásuk nem csak a „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. 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. A pontos helyzetértelmezés érdekében fontos minél gyorsabban tudatosítani a helyzetek során megjelenő 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.³²⁴ Minden szituáció egyedi elemzést, sok szempontú, több nézőpontú mérlegelést igényel.

Veszélyes másoktól átvett sémák mentén gondolkodni. A freudi „Felettes-én” nem tudatos: a szocializáció során, azonosulás útján, öntudatlanul alakul ki ez az erkölcsi mozgásterünket, ítéleteinket kijelölő belső reprezentáció, így a viselkedésünket szabályozó normákról kritikusan gondolkodni 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?

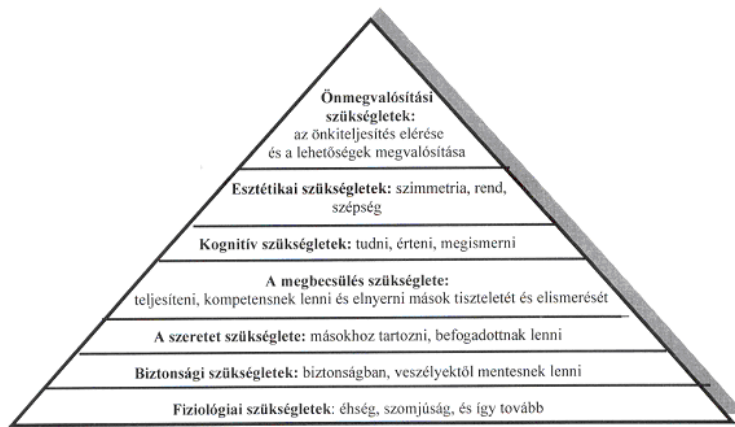
³²⁴ Forrás: <http://www.friesian.com/dilemma.htm> letöltés dátuma: 2015. július 13.

A korrupció jelenségével szembeni társadalmi tolerancia szintje is egy a normák közül, amit a szocializáció során a fiatal generáció belsővé tesz. 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. A tréning során tudatosítani kell a deklarált és a valóságban megnyilvánuló értékek ellentmondásainak okait. Fontos tisztázni – és ehhez a korábban már ismertetett közlegelő játék komoly segítséget képes nyújtani, – hogy az integritás megőrzése érték, nem pedig „vesztes” pozíció, hisz magasabb szintű értékeket képvisel (nem anyagi szint). Az elemzések során többször eljutottunk odáig, hogy korrupció esetén tipikusan anyagi érdekekkel vagy biztonsági igénnyel (pl. álláshely, család féltése) kerül szembe magasabb szintű érték (becsület, moralitás, önbecsülés), azaz a közismert Maslow-féle motivációs piramis (lásd. 10. ábra)³²⁵ alja és teteje kerül egymással konfliktusba.³²⁶ De bizonyos esetekben a maslowi hierarchiában némileg magasabb szintű érték is állhat a korrupció hátterében (pl. 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 hátterében („hogyan működik ez?”, „meg tudom-e csinálni büntetlenül?”). Elméletileg csak a legmagasabb szintű motivációk (esztétikai és önmegvalósítási szükségletek) nem jelenthetnek korrupciós készletést. A tréning 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.³²⁷

³²⁵ Az ábra forrása: <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/> letöltés dátuma: 2015. július 11.

³²⁶ Az elmélet szerint a hierarchia magasabb szintjein álló egyéni igények, értékek addig nem érvényesülhetnek, amíg az alsóbb szinteken álló szükségletek ki nem elégültek.

³²⁷ Lásd: Himmer Péter. *Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2011. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5. 8. töredék



10. ábra

A tréning során felvetődhet, hogy hiába a kemény szabályozás, aki akar, az talál lehetőséget a visszaélésre. A szabályorientált eszközök önmagukban nem elégségesek. Valószínűleg vannak olyanok, akik kifejezetten azzal a motivációval mennek korrupció tekintetében veszélyeztetett pályákra, hogy korrumpálódhassanak. Vannak viszont, akik a környezetben tapasztalt visszaéléseket látva csak fokozatosan demoralizálódnak, lassan kiábrándulnak, és utólag döntenek úgy, hogy belemennek a korrupciós helyzetbe (lásd. Robert Merton korábban idézett anómia elmélete). Sokan mások „jó” akarnának maradni, de belesodrónak bizonyos erkölcsileg aggályos döntésekbe, hisz a rendszer másképp kivetné őket. Önmaguk számára is észrevétlenül kerülnek befolyás alá, hisz a korrupció legtöbbször nem a „pénzt kínálok – elfogadok” alapsémára épül. Mivel ez a keresőkép, sokan észre sem veszik, ahogy befolyás alá kerülnek (pl. lekötelezés, csere-egyensúly elve, stb.).

A helyzetgyakorlatokban dramatizált esetek fontos tanulsága, hogy a korrupció nem epizodikus esemény, hanem folyamat. Nem tőlünk függetlenül létezik, hisz mi is részesei vagyunk a rendszernek, melyben megnyilvánul, saját hozzáállásunk és viselkedésünk is befolyásolja az egész közösség mint rendszer működését. Azaz a Peter Senge által a rendszergondolkodásról írt „Ötödik alapelv” című könyvben³²⁸ ismertetett tanulási problémák mindegyike beazonosítható az integritás kérdéséhez való általános hozzáállásunkban. Ezek egyike a „főtt rák esete” elnevezésű tanulási probléma, aminek lényege a következő:

³²⁸ Peter M. Senge. *Az ötödik alapelv*. HVG Rt. Budapest. 1998. ISBN: 963-7525-15-7. 464 oldal

Egy edényt színtől 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 lebénulnak a forróságtól.

Az integritást sértő szituációink esettanulmányai rádöbbennek, hogy itt is hasonló a helyzet: A személy észleli maga körül a kisebb integritássértéseket, de vagy nem meri jelenteni azokat, vagy nem tudja, ezt mi módon tehetné meg. Elhárítja a bűntudatot, 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 kollégái 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 létehez kötő „gyökerek” kerülnek előtérbe. Utólag, a bírói gyakorlatban, íróasztal mögött, normál pulzusnál az elvont szint jelenik meg az ítéletben.

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 újtukra 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 szervezeten 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 kialakított képzési módszertan hatékonyságának vizsgálatához további kutatások szükségesek, itt csak a módszertan kialakításáig jutottunk 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 a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat regisztrálta és folyamatosan tartja a téma szempontjából releváns alábbi képzéseinket:

- Egnapos „Titkosszolgálati etika” tréning: Elsősorban a szervezeti szocializációs folyamat elején járónak 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 jel-

legű 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. RÉSZÖSSZEZÉS

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. Áttekintettünk ugyanakkor három olyan területet, melyek fejlesztésével jelentős eredményeket lehet elérni az állomány és a szervezet morális fejlesztése terén.

Először végigvettük 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. Ezt követően megvizsgáltuk, milyen keretek mentén, milyen módszerekkel lenne célszerű kialakítani egy korszerű integritásmenedzsment rendszert az NBSZ-nél. E kérdés azért is időszerű, mert az ide vágó jogi környezet alakulása (lásd. 4.2.2. alfejezet) a nemzetbiztonsági szolgálatokra nézve is hatályos norma kimunkálása irányába halad, amire időben fel kell készülni.

Végül bemutattuk azokat a képzési formákat, melyek révén andragógiai kontextusba is eredményesen fejleszthetjük a morális ítéletek meghozatalával és végrehajtásával kapcsolatos kompetencia fejlesztését.

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 önérdéküket 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, önérdéktől, illetve 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 rendszerváltás 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 rendszerváltás során nem sikerült zökkenőmentes átmenetet létrehozni a demokratikus működésrend irányába.

A társadalom élő szövetét adó állampolgárok attitűdjei, értékítéletei, 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 irányunkban megnyilvánuló fenntartásokat, bizalmatlanságot. Emellett a múlt örökségeként – a rendvédelem más szerveihez hasonlóan – fennmaradt a hierarchikus, hatalmi-, jobb esetben tekintély alapokon nyugvó szervezeti kultúra, melynek kapcsolatrendszerei, működési- és döntési mechanizmusai stabilitást és kontrollálhatóságot biztosítanak ugyan, ám ellenállnak a dinamikus fejlődésnek, változásoknak, amire gyorsuló világunkban egyre nagyobb szükség lenne. Ennek eredménye az, hogy nehéz fejlesztéseket megvalósítani, megoldani az utánpótlás kérdéseit és pályán tartani a fiatalabb generációkat.

Mindezek a problémák 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 láthassák el különleges feladataikat. Nem elég azonban megválaszolni e kérdést. Szükség

van arra is, hogy az elméleti ismereteket a gyakorlatban is felhasználható eredmény-termékeké 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 igényné, 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. ÖSSZEGZŐ ÉRTÉKELÉS, ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A következőkben elméleti háttérük rövid összefoglalásával értékeljük az egyes hipotéziseket, ehhez kapcsolódóan kifejtjük az új tudományos eredményeket.

A titkosszolgálati etika hagyományos, konzekvencialista 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, illetve bizonyos túlkapasokra 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 legsötétebb diktatúrák is tekinthetik morálisan

megalapozottnak az ideológiai önvédelmüket, 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,³²⁹ amire amúgy a technikai lehetőség egyre inkább meg is van.

E problémák kiküszöbölése érdekében alkottuk meg – az első kutatási hipotézissel összhangban – a titkosszolgálati etika deontologikus megközelítését. Ennek értelmében a titkos információgyűjtés okozta jogkorlátozást, az állampolgári autonómia keretek közé szorítását erkölcsi értelemben az egyensúlyozza ki, hogy olyan milió alakulhat ki általa, amely kedvez a kategorikus imperatívusz elveinek megfelelő viselkedésformák általánossá válásának, így a harmonikus társadalmi működésnek, fejlődésnek. A nemzetbiztonsági tevékenységnek meg kell megvalósulnia, 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 titkosszolgálati tevékenység erkölcsi megítélése tekintetében. 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 hozzassuk a gyakorlathoz, kutatásunk során a játékelméletet hívtuk segítségül. Megállapítottuk, hogy a játékelméleti helyzetekben 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 önértékük előmozdítása érdekében mások rovására versengő stratégiát követnek, ezzel demoralizálva, versengő stratégiára való áttérésre ösztönözve a többi résztvevőt is.

³²⁹ Lásd. a 2001. szeptember 11. után életbe lépett „Patriot Act” elnevezésű törvényt az USA-ban.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az első hipotézis megerősítést nyert, a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok végső rendeltetése a demokrácia zavartalan kibontakozásának és működésének feltételeit segítő közeget megteremteni, a kategorikus imperatívusz elveit figyelmen kívül hagyó, együttműködést megtagadó, demoralizáló elemek kiszűrése révén.

A második 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 vázoltuk fel. A pszichológia általános elméleteit a 3.1. fejezetben sikerült több szempontból is vonatkoztatnunk az erkölcsi kérdésekre. Megállapítottuk például, hogy

- az erkölcsi ítélet – kognitív, érzelmi és viselkedéses komponenseinél fogva – értelmezhető az attitűdfogalom keretein belül (3.1.3.), 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 (3.1.4.),
- az erkölcsi ítélet meghozatalának és végrehajtásának képessége kompetenciaként is értelmezhető (3.1.5.), így a felvételi alkalmassági folyamaton belül felmérhető és képzésekkel célirányosan fejleszhető.
- az erkölcs értelmezhető identitásformáló, motivációs hajtóerőként (3.2.2.), illetve az érett személyiség koncepcióján belül a Képzelőerő etikáján alapuló, úgynevezett növekedési motivációk dominanciájaként (3.1.2.)

A második hipotézis kapcsán – magyar nyelven első ízben – feltártuk és strukturáltan összefoglaltuk a morálpszichológia angol nyelvű szakirodalmának legfontosabb irányait (3.2.). A kutatási tapasztalatok alapján elmondható, hogy a morális ítéletek önmagukban kevésbé jelzik előre a morális 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 a 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 jelenségeink. 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.

Jelentős kutatási eredmény, hogy Immanuel Kant fogalmi szinten megalkotott, a tiszta ész törvényeiből levezetett, elvont elméletét egy olyan kontextusba – a játékelmélet keretei közé – helyeztük, ami matematikailag tudományos igényvel elemezhető,³³⁰ miközben képzéseink során akár az egész személyiséget involváló, gyakorlati megtapasztalás tárgyává is válhat. Az új megközelítésünk eredményeképpen megállapítható, hogy a kategorikus imperatívusz elveinek megfeleltethető TFT stratégia (lásd. 2.2.3. alfejezet), illetve pszichológiai oldalról az úgynevezett asszertív kommunikáció 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 morálpszichológia oldaláról is, amely a modern idegéletani eredmények alapján – hasonlóan az etikai racionalizmus képviselőihez – a rációban, az új-émlősagy tudatos használatában, a Képzelőerő etikájának érvényesülésében (lásd. 3.2.5. alfejezet) látja az erkölcsileg érett működés zálogát. Fontos tanulság azonban, hogy az új-émlősagy, az agykéreg nem működhet racionálisan az agy ősbib régióinak, illetve tulajdonképpen az egész test elemi jelzéseinek integrálása, feldolgozása nélkül.

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, testérzékeltekkel 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

³³⁰ Mészáros József: *Játékelmélet*. Gondolat Kiadó. Budapest. 2003. ISBN 963 9567 04 3

saját csoporton belül együttműködést, más csoportok irányában azonban sztereotip versengést generál.³³¹

A fentiek alapján a második hipotézis megerősítést nyert.

A harmadik 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 áttekintettük a korrupció-ellenesség és az integritásfejlesztés paradigmáinak különbségeit (4.2.1.) és megállapítottuk, 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 2.3.2. (A társadalom fejlődésének iránya), a 3.1.2 (Az érett személyiség jellemzői), illetve szervezeti szinten a fő vezérlő elvet a 3.3.4. (A partneri kommunikáció lehetőségei a szervezetben) alfejezetekben elemeztük. 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 imperatív-

³³¹ Ez a titkosszolgálati etika hagyományos, konzekvencialista megközelítésének a logikája.

vsz 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 3.3.4. alfejezetben összefoglaltuk a partneri viszonyulás irányadó alapelveit, melyek mentén meg lehet ítélni, hogy egy-egy konkrét viselkedésmód mennyiben felel meg ezeknek az elvárásoknak.

A fentiek alapján a harmadik 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 negyedik hipotézis feltételezi, hogy a korrupciós (normasértő, egyéni érdeket szolgáló, versengő stratégiát előtérbe helyező) jelenségek 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 fókuszra helyezték a csoport szintjére (kollektív akcióprobléma). Ez a megközelítés azonban nem fed 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 játékel-

méleti helyzetek a teljes összeomlás irányába haladnak. A gyakorlatban sokkal inkább azt lehet tapasztalni, hogy a versengő stratégiák terjedése visszazabályozó 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.³³² 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 (pl. korrupciós) viselkedések csoporton belüli terjedését, hanem éppen hogy csökkenti azt, hiszen a csoport látja, hogy ezek a közösség hosszabb távú jól-létére kedvezőtlen hatást gyakorolnak (pl. az ellenőrzések fokozódásához vezetnek, romlik a testület közmegítélése, társadalmi támogatottsága), így fellépnek az önérdékből versengőkkel szemben.

A fentiek alapján a negyedik hipotézis megerősítést nyer.

Az ötödik hipotézis kapcsán kérdőíves vizsgálatot hajtottunk végre az NBSZ pályakezdő, valamint már pályán lévő munkatársai körében. Korábban még nem folyt vizsgálat a nemzetbiztonsági pályakörhöz való viszonyulás felmérése érdekében. Az eredmények alapján a nemzetbiztonsági szolgálatok működésének 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 az ötödik hipotézis alátámasztást nyert, szükség van olyan szervezeti intézkedésekre, melyek segítséget adnak az állománynak e problémák kezeléséhez.

³³² pl. kirekesztés, feljelentés

A hatodik hipotézis a fentiekben foglaltakból következő képzési igények módszertani megalapozásával áll kapcsolatban. Feltételezzük, 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 láthattuk, hogy a pontos információfeldolgozáshoz, így a morális ítélet megalkotásához és erkölcsös viselkedéshez is, milyen idegrendszeri folyamatok, agyi struktúrák harmonikus fejlődése és zavartalan működése szükséges. Megállapítottuk, hogy agyunk legfejlettebb régiója, az agykéreg felőlelő új-emplósagy – az ősbibb agyi struktúrák, a hullóagy és az emplósagy közvetítésével – az egész testből érkező impulzusok, úgynevezett szomatikus markerek jelzéseit, elsődleges érzelmeket is figyelembe véve alakít ki kognitív komponenset 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 foglalkozunk. 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 – pl. 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, erkölcsileg nehéz élethelyzetek kezelése során átélt benyomások igen gazdag, 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 hatodik hipotézis megerősítést nyert.

6.1.1. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Új tudományos eredményeinket tehát három nagy területre bontva, vázlatosan az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg:

Az etika oldaláról:

1. A titkosszolgálati etika deontologikus megközelítésének kidolgozása
2. A kategorikus imperatívusz elvének játékelméleti és pszichológiai kontextusban való értelmezése

A pszichológia oldaláról:

3. A korrupció csoporton belüli terjedésének játékelméleti dinamikák mentén történő magyarázata
4. A morális ítélet attitűdként, a morális viselkedés kompetenciaként történő értelmezése
5. Azon elv megfogalmazása és alátámasztása, miszerint a felnőttképzés módszereinek a fejleszteni kívánt kompetencia megjelenése során érintett minden idegrendszeri szinten hatniuk kell ahhoz, hogy a gyakorlatban is érvényesülő eredményük legyen

A gyakorlat oldaláról:

6. A szervezeti értékátvételt, illetve az integritást erősítő képzési tematikák kidolgozása, bevezetése az NBSZ képzési rendszerébe
7. Az NBSZ integritásmenedzsment rendszere bevezetésének elméleti és módszertani előkészítése

6.2. ÖSSZEGZETT KÖVETKEZTETÉSEK ÉS AJÁNLÁSOK

A titkosszolgálati 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

közmegetésére is negatív kihatással van. A titkosszolgálati 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 annak, univerzális társadalomfilozófiai kontextusba helyezve e kérdéskört. A hagyományos megközelítés bizonyos alapelvei a továbbiakban is segítséget nyújthatnak, a gyakorlatban jól hasznosítható részletekkel gazdagíthatják a titkosszolgálati etikát, ám az új értelmezési keret elvei mentén működve lehet minden szempontból védhetővé tenni a titkos információgyűjtő tevékenységet.

Kutatási eredményeink, kérdőíves felmérésünk adatai alapján – a fentiek tananyagba, szervezeti szocializációs folyamatba építése révén – az állományoknak segítséget kell adni a morális alapok megértéséhez, hiszen ezek tisztázása kedvező kihatással lehet a hivatás iránti elkötelezettségre, a motivációkra, ellenállóbbá tehet a kiégéssel szemben, csökkentheti az erkölcsi dilemmák, aggályok kialakulásának esélyét, illetve az érett feldolgozás irányába mozdíthatja 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 vonni 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 titkosszolgálati 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 (pl. 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 folyamatok³³³ megismerése és megértése, a körülmények tudatos alakítása³³⁴ azonban csökkentheti a gondolat-tett szakadékokat, a kategorikus imperatívuszoknak inkább megfelelő, racionálisan megalapozott, folyamatos ön-reflexió mellett zajló viselkedést eredményezhet.

A fentiek megvalósulásához olyan munkatársak kiválasztására kell törekedni, akik messzemenően megfelelnek a fenti erkölcsi követelményeknek. A rendvédelmi szervezetek jelenlegi 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

³³³ pl. információfeldolgozási folyamat, helyzeti tényezők kényszerítő erejének tudatosítása, az agy működésének megértése, stb.

³³⁴ pl. személyesség légköre, időnyomás csökkentése, külső veszély eltűlésének elkerülése, stb.

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 erkölcsi nívó iránti igénynek, a szervezeti célok iránti elkötelezettségnek, az értékek kikezdetlenségének, az integritásnak.

6.3. ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI FELHASZNÁLHATÓSÁG

Himmer Péter az etika természetrajzához egy sor olyan kijelentést vonultatott fel, melyek szerénységre intenek egy etikai téma gyakorlati felhasználhatósága vonatkozásában.³³⁵

- „Az etika nem mondja meg, mit tegyél hétköznapi, 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 lényege az a mód, ahogyan a következetesség értelmeződik, érthetővé válik.” (121. töredék)
- „Az etika még a legszerencsésebb esetben is csak úgy funkcionál, mint az eltévedt hajós távcsövében halványan fölsejlő világítótorony. Ha megpillantja, sem biztos, hogy partot ér, de nélküle odaveszne biztosan.” (112. töredék)

A nemzetbiztonsági szolgálatok működése tehát nem lesz erkölcsi értelemben jobb attól, hogy összegyűjtöttük azokat a lényeges elméleteket és gyakorlati lehetőségeket, melyek keretet adnak etikus tevékenységükhöz. Sőt, a hazai és a nemzetközi helyzet realitása frusztrálóan elérhetetlenné teheti a jelen dolgozatban megfogalmazott szigorú, tisztán racionális, már-már idealista mércét. Mindazonáltal a titkosszolgálati etika deontologikus értelmezési kerete egyértelműen kijelöli a nemzetbiztonsági tevékenység követendő irányait, emellett új szempontokkal szolgálhat a múltbeli, illetve a jelenlegi titkosszolgálati „ügyek, botrányok” erkölcsi megítéléséhez.

³³⁵ Himmer Péter. *Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest. 2011. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5. 121 oldal.

A rendszerváltás előtti állambiztonsági tevékenység egy része például a Bellaby-féle konzekvencionalista etikai szempontrendszer alapján erkölcsileg védhető, hiszen a szolgálatok a fennálló államrend védelmében jártak el. Ugyanakkor működésük nem az ország szuverén fejlődését, adott esetben a demokrácia kibontakozását, hanem a Szovjetunió e régióban fennálló érdekköreinek zavartalan érvényesülését szolgáltatta.³³⁶ A deontologikus megközelítés alkalmazása új megvilágításba helyezheti ezen túl többek között például a Snowden botrány, illetve az USA európai szövetségeseit érintő lehallgatási botrányának erkölcsi megítélését is. E kérdések tisztázása nem tárgya a jelen disszertációnak, de a jövőben lehet ilyen irányú kutatást szervezni.

Ugyancsak érdemes lehet további kutatásokkal vizsgálni a jelen disszertáció elméleti oldalról megerősített negyedik hipotézisét, miszerint a közösségen belüli korrupciós (versengő) mintázat terjedése játékelméleti dinamika mentén bontakozik ki. Ezzel kapcsolatban ugyan trénerként az elmúlt másfél évtized során jelentős tapasztalatokat halmoztunk fel, ám, mivel nem kutatási, hanem oktatási célból végeztük el számos nagyságrendben a közlegelő gyakorlatot, tudományos igényrel dokumentált eredményeink nincsenek. Tapasztalataink azonban megerősítik a hipotézist, mivel erősebb csoportkohézió esetén (pl. többnapos tréning végén, vagy eleve összeszokott csapat esetén) jellemzően erősebb vissz szabályozó csoportdinamikai folyamatok indulnak be a versengés elharapódzását követően, mint új csoportoknál.

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 fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. 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 polgári nemzetbiztonsági szolgálatokra is kiterjedő szabályozás megjelenése.

³³⁶ A titkosszolgálati tevékenységhez való kormányzati és vezetői hozzáállás elméletileg más problémákat is felvetett a rendszerváltás előtti viszonyok között, melyek a Bellaby modell szerint is elítélendők. Például: jogszabályi kereteken kívüli, dokumentálatlan eszközalkalmazás, szóbeli utasítás alapján; államérdek (pártérdek) helyett magánérdeket szolgáló eszközalkalmazás; készletező adatgyűjtés, későbbi nyomásgyakorlás céljából; fiktív veszély alapján megindított eszközalkalmazás (konceptiós perek); az eszközalkalmazás idején a célszemély természetes életvitelének manipulálása provokációval.

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 nyílik hitelesen, életszerű helyzetben felmérni a jelöltek erkölcsi nivóját.

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 háttérének feltárása révén tovább fejleszthető az NBSZ képzési rendszere. A kiscsoportos képzési formák a hagyományos elméleti oktatáshoz képest sokkal több erőforrást igényelnek,³³⁷ így fontos, hogy a vezetőség hiteles indokok alapján járulhasson hozzá e képzések megtartásához. A képzési módszertanunk direkt és indirekt módon is hozzájárulhat az erkölcsi nivó fejlesztéséhez az állomány körében. A helyzetgyakorlatokon alapuló integritásfejlesztő és biztonságtudatosságot 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 ügyhöz.

Jelentős, a vezetőképzések során felhasználható eredménye a kutatásnak, hogy feltártuk a partneri szemléletű vezetés lélektani háttérfolyamatait, 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.

³³⁷ pl. hosszabb munkaidő kiesés, több tanterem, több oktató, stb.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adorno, Th.: *Típusok és tünetegyüttesek*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) *Előítéletek és csoportközi viszonyok*. Budapest. KJK. 1980. ISBN: 9632209249
- Allport, Gordon: *A személyiség alakulása*. Gondolat Könyvkiadó. Budapest. 1980. 299-333. oldal.
- 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), 123–141.
- Arisztotelész: *Nikomakhoszi Etika*. Ford.: Szabó Miklós. Budapest. Európa kiadó. 1997.
- Aronson, E., Travis, C.: *Történetek hibák (de nem én tehetek rólok) – Az öngazolás lélektana*. Budapest. 2009. Ab Ovo.
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J.: *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 203-212. old.
- Axelrod, R., Hammond, R. A.: *The Evolution of Ethnocentric Behavior*. Midwest Political Science Convention. April 3-6. 2003. Chicago. IL
- Balázs Zoltán: *A politikai közösség*. Osiris Kiadó. Budapest. 2003.
- Bandura, A.: *Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities*. *Personality and Social Psychology Review*. [Special Issue on Evil and Violence]. 1999. 3, 193-209.
- Bartha Lajos: *Pszichológia*. Budapest. 1997. Műegyetemi Kiadó.
- Bartol, K.M., Martin, D.C.: *Management*. McGraw-Hill Inc. 1991
- 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, 1190-1201.
- Bauer, Joachim: *Miért érzem azt, amit Te?* Ursus Libris. Budapest. 2010. ISBN 978 963 9718 340
- BEAULAC, Stéphane: *The Westphalian Model in Defining International Law: Challenging the Myth*. In: *Australian Journal of Legal History*. North Ryde. NSW. 2004. szeptember
- Becker, W. C.: *A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei*. In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.): *Fejlődéslélektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára*. Budapest. 1990. Tankönyvkiadó. 7-51. oldal.
- Bellaby, R. W.: *Ethics of Intelligence: A New Framework*. London and New York. Routledge. 2014. 189 pages. ISBN-13: 978-0415821049
- Benoît Monin, Alexander H. Jordan: *The Dynamic Moral Self: A Social Psychological Perspective*. In.: D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality,*

- Identity and Character: Explorations in Moral Psychology. Cambridge University Press. 2009. ISBN 978-0-521-89507-1. p. 341-354
- Bibó István: „Az európai társadalomfejlődés értelme”, In.: Válogatott tanulmányok III., Magvető, Budapest 1986, 5-125. o.
 - Blair, R. J. R., Jones, L., Clark, F., Smith, M.: *The Psychopath: A Lack of Responsiveness to Distress Cues?* Psychophysiology. 1997. 34, 192-198.
 - Blandl Borbála: *Lehetséges történefilozófia. Immanuel Kant történefilozófiájáról.* In: Magyar Filozófiai Szemle. 2002/4. 421-463.
 - 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
 - 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. HU ISSN 1589-1674
 - Boda Mihály: *Az akarattól a tettig: a parancsteljesítés erkölcsi szerkezete.* In.: Hadtudomány. 2016. 26: (3-4) pp 16-28.
 - 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.
 - Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z., Lee, S.: *Withstanding Moral Disengagement: Attachment security as an Ethical Intervention.* Journal of Experimental Social Psychology. 2013. 51, 88-93.
 - 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. p. 23-39
 - Colby, A., Damon, W.: *Some do Care: Contemporary Lives of Moral Commitment.* New York: Free Press. 1992
 - 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
 - Cushman, F.: *Crime and punishment: Distinguishing the Roles of Causal and Intentional Analyses in Moral Judgment.* Cognition. 2008. 108, 353–380
 - Czibor Andrea: *Döntések társas dilemmahelyzetekben: Személyiségjellemzők és szituációs faktorok hatása.* Doktori értekezés. PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola. Pécs. 2014.
 - D. Narvaez, D. Lapsley (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology.* Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1.
 - Daft, R.L.: *Organizational Theory and Design.* (4th ed.). West Publishing Co. New York 1992. 318. old. In.: Bakacsi: Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 2000. 230. old.

- Damasio, A. R.: *Descartes tévedése*. Budapest. AduPrint. 1996.
- 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.
- Darley, J. M., Batson, C. D.: 'From Jerusalem to Jericho': *A study of situational and dispositional variables in helping behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973. 27, 100–108
- Detert, J. R., Trevino, L. K.: *Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*. *Journal of Applied Psychology*. 2008. 93, 374-391.
- Eidelson, R. J., Eidelson, J. I.: *Dangerous Ideas: Five Beliefs That Propel Groups Toward Conflict*. *American Psychologist*. 2003. 58, 182-192
- Eliot Aronson: *A társas lény*. 12. kiadás. Budapest. 2001. KJK-KERSZÖV.
- Erős Ferenc: *Analitikus szociálpszichológia*. Új Mandátum. Bp. 2001.
- Eysenck, M. W., Keane, M. T.: *Kognitív pszichológia*. Hallgatói kézikönyv. Budapest. Nemzeti Tankönyvkiadó. 1997. 378-380. oldal.
- Falkné Bánó Klára: *Kultúraközi kommunikáció*. Budapest. Püski. 2001. 16-26. oldal.
- 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): 178–191
- Forgács J. P.: *A társas érintkezés pszichológiája*. Kairosz. Budapest. 1996. 15. fejezet
- Freud, A.: *Az Én és az elhárítómechanizmusok*. Párbeszéd Könyvek. 1994.
- Fulghum, Robert: *Már óvodás koromban megtanultam mindent, amit tudni érdemes – tündések hétköznapi dolgokról*. Park Könyvkiadó Kft. Budapest. 2010. ISBN: 9789635308934.
- Gabnai Katalin: *Drámajátékok. Gyermeknek, fiataloknak, felnőtteknek*. Tankönyvkiadó Vállalat. Budapest. 1989.
- Gilligan, C.: *In a different voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge. MA: Harvard University Press. 1982
- Goffman E.: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x.
- Goffman, E.: *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Gondolat könyvkiadó. 1981. ISBN 963-280-614-x. 9-103. old.
- Greene, J. D., Morelli, S. A., Lowenberg, K., Nystrom, L. E., Cohen, J. D.: *Cognitive Load Selectively Interferes With Utilitarian Moral Judgment*. *Cognition*. 2008. 107, 1144–1154

- Greene, J. D., Nystrom, L. E., Engell, A. D., Darley, J. M.: *The Neural Bases of Cognitive Conflict and Control in Moral Judgment*. Neuron. Vol. 44. 389–400. October 14. 2004
- Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., Cohen, J. D.: *An fMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment*. Science. Vol. 293 14 September 2001
- Greene, Joshua D.: *The Rise of Moral Cognition*. In.: Cognition. 2015. 135, 39–42.
- Greene, Joshua: *Moral Tribes: Emotion, Reason and the Gap Between Us and Them*. Atlantic. 432 pages. 2014. ISBN 9781782393368
- Hadfield, S., Hasson, G.: *Asszertivitás*. Scholar Kft. Budapest. 2012.
- 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 P. Carruthers, S. Laurence & S. Stich (Eds.). *The Innate Mind*. Vol. 3. 2007.
- Haidt, J.: *"The Emotional Dog and its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment."* Psychological Review. 2001. 108, 814-834.
- Haidt, J.: *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion*. Pantheon. pp. 913 Kindle ed. 2012. ISBN 978-0307377906.
- Handy, Charles: *Understanding Organizations*. 4th ed. Harmondsworth. Penguin. 1993
- Hankiss Elemér. *A társadalmi csapdák – diagnózisok*. Magvető Kiadó. Budapest. 1985.
- Hardin, G: *The Tragedy of the Commons*. In: Science. New Series. Vol. 162. No. 3859 (Dec. 13, 1968). pp. 1243-1248
- 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.
- Harlow, H.F.: *Early Social Deprivation and Later Behavior in the Monkey*. in: A.Abrams, H.H. Gurner, J.E.P. Tomal (eds.): *Unfinished tasks in the behavioral sciences*. Baltimore. Williams & Wilkins. 1964. Pp. 154–173
- Harlow, Harry F. and 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):1534–1538.
- Hart, D., Yates, M., Fegley, S., Wilson, G.: *Moral Commitment in Inner-city Adolescents*. In.: M. Killen and D. Hart (Eds.), *Morality in Everyday Life: Developmental Perspectives*. New York, NY: Cambridge University Press. 1995
- Hartshorne, H., May, M. A.: *Studies in the Nature of Character. Vol. I: Studies in Deceit*. New York: MacMillan. 1928
- Hebb, D. O.: *A pszichológia alapkérdései*. Gondolat Kiadó. Budapest. 1975. 10. fejezet

- Herder, J. G.: *Eszmék az emberiség történetének filozófiájáról és más írások.* Gondolat Kiadó. Budapest. 1978. ISBN 963 280 5836. 15. könyv.
- Himmer Péter: *Az etikai gondolkodás főbb irányzatai és kiemelkedő képviselői.* In: Gligor János (Szerk.): *Katonai etika.* ZMNE Filozófia és Kultúrtörténet Tanszék. Budapest. 2004. 59-99. oldal.
- Himmer Péter: *Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről.* Budapest. 2011. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-2496-5. 33-34. oldal. 27. töredék
- Himmer Péter: *Etikai jellegű töredékek II. – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről.* Budapest. 2014. Underground Kiadó. ISBN 978-963-08-9344-2.
- Himmer Péter: *Támpontok egy szakmai etikához.* In.: *Hadtudományi Szemle.* VIII. évfolyam. 4. szám. 2015. HU ISSN 2060-0437. 150-158. oldal
- Hinrichs, K. T., Wang, L., Hinrichs, A. T., Romero, E. J.: *Moral Disengagement Through Displacement of Responsibility: The Role of Leadership Beliefs.* *Journal of Applied Social Psychology.* 2012. 42, 62-80.
- Horner, M.: *Leadership Theory: past present and future.* In.: *Team Performance Management.* Vol. 3. No. 4. 1997. 270-287. oldal
- 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.* *Journal of Abnormal Child Psychology.* 2010. 38, 197-209.
- Izsa Jenő: *Erkölcsei aspektusok, dilemmák, konfliktusok a titkosszolgálati szakmai tevékenységben, avagy a szakmai etika kérdései.* In.: *HVK Hadtudományi tájékoztató.* 2001. 37-56. oldal.
- Izsa Jenő: *Nemzetbiztonsági alapismeretek (A titkosszolgálatok működése).* ZMNE Kossuth Lajos Hadtudományi Kar. Biztonság- és Védelempolitika Tanszék. Egyetemi jegyzet. Budapest. 2009.
- 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.* *Aggressive Behavior.* 2010. 36, 238-250.
- Jávor István: *A politikai korrupció szervezeti struktúrája: Egy lehetséges szervezetszociológiai modell.* In.: *Társadalomkutatás* 26 (2008) 3, 11–38. DOI: 10.1556/Tarskut.26.2008.1.3
- Kant, Immanuel: *Az emberiség egyetemes történetének eszméje a világpolgárság szemszögéből.* In.: Hermann István (szerk.). *A vallás a pusztaság határain belül – és más írások.* Gondolat Kiadó. Budapest. 1974. 16-23. oldal
- Kant, Immanuel: *Az erkölcsök metafizikájának alapvetése.* Gondolat. Budapest. 1991.
- Kant, Immanuel. *Az örök béke.* Európa Könyvkiadó. Budapest. 1985.
- Kardos Sándor István. *A rendőri jogsértések között jelentkező korrupció megvalósulási körülményeinek, tendenciáinak vizsgálata a beosztotti állomány körében.* Doktori értekezés. NKE HDI. Budapest. 2016.

- Kincses Ildikó: *Büntető- és szabálysértési jogi ismeretek*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet. III fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság.
- Klitgaard, R.: *Controlling Corruption*. University of California Press. 1988. ISBN 0-520-07408-4
- 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.
- 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.
- 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. ISBN 1001199000009
- Kovács Zoltán: *Az infokommunikációs rendszerek nemzetbiztonsági kihívásai*. Doktori értekezés. NKE KMDI. Budapest. 2015
- Leidner, B., Castano, E., Zaiser, E., Giner-Sorolla, R.: *Ingroup Glorification, Moral Disengagement, and Justice in the Context of Collective Violence*. Personality and Social Psychology Bulletin. 2010. 36, 1115-1129.
- Lukács György. *A társadalmi lét ontológiájáról*. Magvető Kiadó. Budapest. 1976. III. kötet. Prolegomena
- MacLean, P. D.: “*Man and His Animal Brains*”. 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
- 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.o.
- Markus, H., Nurius, P.: *Possible Selves*. American Psychologist. 1986. 41 (9), 954-969.
- 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): 1387-93
- Maslow, Abraham: *Egy létpszichológia felé*. In: Kulcsár Zs., Lukács D., Komlósi A. (Szerk.). Függés-függetlenség. Tankönyvkiadó. Budapest. 1992.
- Matlag Géza: *Rendvédelmi szervek humán és egészségügyi-pszichológiai igazgatása – Rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati jogviszonyára vonatkozó főbb rendelkezések*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.). 2012. Közigazgatási és integrált rendészeti ismeretek II. kötet. IX fejezet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 70-71. oldal.
- McMillian, B.: *Az emberi test atlasza*. Pannon-literatúra Kft. Kisújszállás. 2011.

- Mérei Ferenc, Binet Ágnes: *Gyermeklélektan*. Gondolat. Budapest. 1993.
- Mérő László: *Az érzelmek logikája*. Tercium. Budapest. 2010.
- Mérő László: *Észjárások – Remix*. Budapest. Tercium Kiadó. 2008.
- Mérő László: *Észjárások*. Budapest. Tercium. 1997.
- Mérő László: *Mindenki másképp egyforma. A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája*. Tercium. Budapest. 1996.
- Merton, R. K.: *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra*. Budapest. Osiris. 2002. ISBN. 963-389-197-3.
- Mészáros József: *Játékelmélet*. Gondolat Kiadó. Budapest. 2003. ISBN 963 9567 04 3
- Milgram, S.: *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row. 1974
- Mirnics Zsuzsanna. *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai eleméletek*. Bölcsész Konzorcium. 2006.
- Mohácsi Gabriella: *Kompetencia modell nemzetközi környezetben. 1-2. rész*. Humánpolitikai Szemle. 1996. 11-12. szám. 3-11 és 3-15. oldal.
- Narvaez, D., Lapsley, D. (Ed.): *Personality, Identity and Character: Explorations in Moral Psychology*. Cambridge University Press. 2009. 978-0-521-89507-1.
- Narvaez, D., Lapsley, D. K., Hagele, S., Lasky, B.: *Moral Chronicity and Social Information Processing: Tests of a Socialcognitive Approach to Moral Personality*. Journal of Research in Personality. 2006. 40, 966–985
- Narvaez, D.: *Triune Ethics: The Neurobiological Roots of Our Multiple Moralities*. New Ideas in Psychology. 2008. 26, 95-119.
- Narvaez, D.: *Embodied Morality: Protectionism, Engagement and Imagination*. Palgrave Macmillan, Notre Dame. USA. 2016. ISBN 978-1-137-55398-0.
- Osgood, Ch.: *Kognitív dinamika az emberi ügyek irányításában*. In: Pataki, Solymosi (Szerk.). 1974. Szociálpszichológia szöveggyűjtemény. Budapest. Tankönyvkiadó.
- Pais István: *A filozófia története*. Budapest. 2005. Szerzői Kiadás.
- 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.
- Pallai Katalin: *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In.: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal
- Panksepp, J.: *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. New York: Oxford University Press. 1998
- Pascal, Blaise: *Gondolatok*. Gondolat kiadó. Budapest. 1978.

- Paulker Ákos: *Bevezetés a filozófiába*. Budapest. Paulus Hungarus – Kairosz. ISBN 963 9137 588. Popper Péter: *Felnőttnek lenni...* Saxum. Budapest. 2000.
- Paxton, J. M., Ungar, L., Greene, J. D.: *Reflection and Reasoning in Moral Judgment*. Cognitive Science. 2011. 1–15
- Perkins, J.: *Egy gazdasági bérgyilkos vallomása*. Ráció Kiadó. Budapest. 2006.
- Perugini, M., Leone L.: *Implicit Self-concept and Moral Action*. In.: Journal of Research in Personality. 2009. 43, 747–754.
- Peter Warr (ed.): *Psychology at Work*. Penguin Books. 4th edition. 1996.
- Piaget, J., Inhelder, B.: *Gyermeklélektan*. Budapest. 1999. Osiris.
- Pléh Csaba: *Statisztikai módszerek és mérés*. In.: Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, Edward E Smith, Daryl J. Bem. Pszichológia. Budapest. 1995. Osiris-Századvég. III. függelék. 573-583. old.
- Popper Péter: *Felnőttnek lenni...* Budapest. 2000. Saxum.
- Ranschburg Jenő: *Jellem és jellemtelenség*. Budapest. 2002, Saxum.
- Ranschburg Jenő: *Szeretet, erkölcs, autonómia*. Integra-Projekt Kft. Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5
- Regényi Kund, Kovács Zoltán András: *Alkotmányvédelmi Hivatal*. In: Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 2011. 40. oldal.
- Reynolds, S. J.: *Moral Attentiveness: Who Pays Attention to the Moral Aspects of Life?* Journal of Applied Psychology. 2008. 93(5), 1027–1041.
- Robbins, S.: *Management*. 3rd ed. Prentice Hall International Inc. 1991
- Rogers, Carl: *Személyiség és viselkedélmélet*. In.: Szakács Ferenc és Kulcsár Zsuzsanna (Szerk.). Személyiség- lélektani Szöveggyűjtemény II. Tankönyvkiadó. Budapest. 1982. 369-404.
- Rokeach, M., Restle, F.: *A nyílt és zárt gondolkodási rendszerek közötti alapvető különbségtévesztés*. In: Csepeli Gy. (Szerk.) Előítéletek és csoportközi viszonyok. Budapest. KJK. 1980. ISBN: 9632209249
- Rudas János: *Delfi örökösei – Önismereti csoportok: elmélet, módszer, gyakorlat*. Kairosz Kiadó. Győr. 1990. ISBN 963 9137 54 5.
- Rudas János: *Javne örökösei*. Oriold és Társai Kiadó. Budapest. 2011.
- Sántha György, Klotz Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz*. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet. Budapest. 2013. 21-25. oldal
- Schachter, S.; Singer, J.: *"Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State"*. Psychological Review. 1962. 379–399.
- Scharle Péter: *A kognitív pszichológia sémafogalma és a többciklusú felsőoktatási képzés szintjei*. Magyar Tudomány. 2004/67. 743. oldal.

- Schore, A.N.: *The Effects of Early Relational Trauma on Right Brain Development, Affect Regulation, and Infant Mental Health*. Infant Mental Health Journal. 2001. 22, 201-269.
- Schwitzgebel, E., Cushman, F.: *Expertise in Moral Reasoning? Order Effectson Moral Judgment in Professional Philosophers and Non-Philosophers*. Mind & Language. Vol. 27. No. 2 April 2012. pp. 135–153.
- Senge, P. M.: *Az ötödik alapelv*. HVG Rt. Budapest. 1998. ISBN: 963-7525-15-7. 464 oldal
- Síklaki István: *Szervezeti integritás – Szervezeti viselkedés*. In.: Társadalom és Honvédelem. 2015. XIX. (1. SZÁM): 1–138. 45-55. oldal.
- Simon, Herbert: *Korlátozott racionalitás: Válogatott tanulmányok*. Budapest. KJK. 1982
- Skitka, L. J.: *The Psychology of Moral Conviction. Social and Personality*. Psychology Compass. 2010. 4(4), 267–281.
- Sóti Kálmán: *Általános jogelméleti és közjogi ismeretek*. In.: Dr. Kincses Ildikó (Szerk.): *Köz-igazgatási és integrált rendészeti ismeretek I. kötet*. I fejezet. Budapest. 2012, Rendészeti Szakvizsga Bizottság.
- Sparks, J. R., Hunt, S. D.: *Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation*. Journal of Marketing. 1998. 62(2), 92–109.
- Tótfalusi István. *Idegenszó-tár – Idegen szavak értelmező és etimológiai szótára*. Tinta Könyvkiadó. Budapest. 2005.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R.: *Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives*. Stanford: Stanford University Press. 2003
- Turiel, E.: *The Development of Social Knowledge: Morality and Convention*. Cambridge, England: Cambridge. University Press. 1983
- Whittmore, John: *Coaching – a csúcsteljesítményért*. Miskolc. Z-Press Kiadó Kft. 2008.
- Wiltermuth, S. S.: *Cheating More When the Spoils are Split*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2011. 115, 157-168.
- 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.
- Zsolt Péter: *Az antikorrupciós kezdeményezések története*. ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt.

Internetes források jegyzéke:

- <http://isme.tamu.edu/JSCOPE87/ChomeauRudolph87.pdf>

- http://mhht.eu/hadtudomany/2015/2015_elektronikus/18_BODA_MIHALY.pdf
- www.austlii.edu.au/au/journals/AJLH/2004/9.html
- <https://www.youtube.com/watch?v=rMZexNTWRFE>
- [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)
- www.konfliktuskutato.hu
- www.korrupciomegelozes.kormany.hu
- [Www.nbsz.gov.hu](http://www.nbsz.gov.hu)
- www.korrupciomegelozes.kormany.hu
- <http://ati.uni-nke.hu/kutatomuhelyek/integritas-tudaskozpont>
- <http://book.transtutors.com/qimage/image092620141528.png>
- <http://cushmanlab.fas.harvard.edu/research.php>
- <http://gyp.xhost.ro/data/licensz/17.doc>
- <http://pureaffair.com/triune-brain/>
- http://jog.unideb.hu/documents/tanszettek/jogbolcseleti/tanszettek/2011-12/2011-12-2/takcs_p_-_jog_s_igazsgossag.pdf
- <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1948550617693060>
- <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/00/80000/Demokracia%20és%20korrupció.pdf>
- http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20János_Egy%20szilárd%20integritásirányítási%20rendszer%20felé.pdf
- <http://mek.oszk.hu/02000/02043/html/350.html>
- <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/>
- http://tanmester.tanarkepzo.hu/kognitiv_semak
- <http://www.alkotmany.hu/>
- <http://www.friesian.com/dilemma.htm>
- <http://www.joshua-greene.net/research/moral-cognition>
- <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%A9sztev%C5%91nek.pdf>
- <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=390>
- <http://www.slideserve.com/guido/vizu-lis-ill-zi-k-bmete471013>
- https://hu.wikipedia.org/wiki/Edward_Snowden
- <https://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>
- https://www.naih.hu/files/NAIH-BESZ-MOL--2016_Mid-Res.pdf

- <http://mlmhogyan.com/pszichologia/a-motivacio-elmeletei/>
- http://www.magyszemle.hu/cikk/20130221_kozjo_es_alkotmanyozas

Jogsabályi 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 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
- 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.) Kormányhatározat
- a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Kormányhatározat
- a Nyílt Kormányzati Együttműködés (Open Government Partnership) elnevezésű nemzetközi kezdeményezés keretében teendő vállalásairól szóló akcióterv jóváhagyásáról szóló 1080/2013. (II. 25.) Kormányhatározat
- a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2015-2016. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1336/2015. (V. 27.) Kormányhatározat
- a Nemzeti Korrupcióellenes Program és az azzal összefüggő intézkedések 2017-2018. évre vonatkozó terve elfogadásáról szóló 1239/2017.(IV.28.) Kormányhatározat
- 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 panaszokkal és a közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos ügyek egységes intézéséről szóló 22/2014 (XII. 5.) BM Utasítás

A SZERZŐ TÉMÁBAN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓ- NAK LISTÁJA

1. Horváth Ferenc. *The Extension of the Game Theory to the Concept of Integrity*. In.: Nemzetbiztonsági Szemle. 2017. V. évfolyam. 2. szám. 33-45. oldal
2. Horváth Ferenc. *A titkosszolgálati etika elméleti és gyakorlati kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*. In.: A hadtudomány és a XXI. század tanulmánykötet. 2016. Budapest. DOSZ Hadtudományi Osztály. ISSN 2498-5228. 107-125. oldal
3. Horváth Ferenc. *Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél*. In.: Nemzetbiztonsági Szemle. 2016. IV. évfolyam. 2. szám. 33-64. oldal
4. Horváth Ferenc. *Human Factor in Information Operations: The Weakest Link?* In.: Hadtudományi Szemle. 2016. IX. évfolyam 1. szám. 91-101. oldal
5. 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.
6. Horváth Ferenc. *Blog az etikáról. Recenzió Himmer Péter etikai jellegű töredékeiről*. In. Társadalom és Honvédelem, 2015/1. szám. 111-121. oldal.
7. Horváth Ferenc. *A pályaszocializáció pszichológiai kérdései a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál*. In. Nemzetbiztonsági Szemle Online. 2015. 3. évfolyam 1. szám. 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. 2014. Budapest. ISBN 978-963-9208-39-1. 13-20. oldal.
9. Horváth Ferenc. *A partneri kommunikáció helye a katonai etikában*. In: Hadtudományi Szemle. Budapest. 2014. 7. évfolyam. 2. szám. 123-133. oldal.
10. Horváth Ferenc. *A titkosszolgálati etika sarokpontjai a pszichológia szemszögéből*. In: Nemzetbiztonsági Szemle Online. 2014. 2. évfolyam 1. szám. 133-158. oldal
11. Horváth Ferenc. *A titkosszolgálati etika pszichológiai vonatkozásai*. In: Társadalom és Honvédelem. 2013/3-4. szám. 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 alapkóú 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 Közszolgálati 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 Közszolgálati 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” c. előadás megtartása
- „Biztonsági kockázatok – rendészeti válaszok” Nemzetközi tudományos konferencia. 2014. Pécs: „A vezető-kiválasztás biztonsági kockázatai” c. 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*. Bp.: 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 közszolgálati életpálya” projekt részeként futó MAR (Munkakör Alapú Rendszer) felmérés keretein belül 2013. év folyamán egységes közszolgálati **munkakörelemzések elvégzésében való részvétel** az NBSZ vonatkozásában (a Közigazgatási Hivatal szakmai irányításával)
- ÁROP-2.2.17-2012-2013-0001 „Új közszolgálati 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 **fejlesztésének elkészítése**

MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: A „KÖZLEGLŐ” 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 tehen miatt 100-100 fonttal csökken az állatok súlya egyenként. Tehát 11 tehen esetén 900 fontot nyom egy állat, 12 esetén 800 fontot, stb.:

Tehenek száma	Egy-egy tehen 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 borjakokat (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. SZ. MELLÉKLET: PÉLDÁK A KÖZLEGELŐ HELYZETTEL ROKON DESTRUKTÍV TÁRSADALMI JELENSÉGEKRE

- Egy védett tengerparton egyvalaki pl. korrupció útján „elnyeri” a jogokat és szállodát nyit, rengeteg vendége lesz. Még a második szálloda is bőven nyereséges lehet. A harmadiknál már megoszlának 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. SZ. 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 vesztesítő 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.

4. SZ. MELLÉKLET: MILGRAM KIVÁLTOTT ENGEDELMESÉG KÍSÉRLETÉNEK LEÍRÁSA

A kísérleti személyek átlagos amerikai átlagpolgárok voltak, mégis sikerült laboratóriumi körülmények között rávenni őket, hogy egy tanulási kísérletnek álcázott helyzetben hibázás esetén egyre magasabb feszültségű, végül már halálos erősségű áramütéssel büntessék egy embertársukat. A „tanuló” természetesen beépített személy volt, és hibázás esetén valójában nem kapott áramütést, a kísérleti elrendezésénél fogva azonban ez nem derült ki a kísérleti személyek számára: ők azt hitték, a büntetés erősségnek hatását vizsgálják a tanulási folyamatra, és az alanyt megtestesítő színész szomszéd helyiségből áthallatszó szenvedését is valósnak hitték. Az előbb csak alacsony szintű, majd egyre erősebb áramütéseket a kísérletvezető utasítására adtak egy 30 fokozatból álló, felcímkézett kapcsolósorral. Engedetlenség esetén a kísérletvezető négy fokozatban, egyre határozottabban folytatta a felszólítást:

1. „Kérem, folytassa!”
2. „A kísérlet azt igényli Öntől, hogy folytassa!”

3. „Nagyon fontos, hogy folytassa!”

4. „Nincs más választása, folytatnia kell!”

Ezekon kívül más kényszert nem alkalmaztak a kísérleti személyekkel szemben, akik természetesen dönthettek volna úgy, hogy nem folytatják a „tanítást” azokkal a gombokkal, melyek feliratuk szerint már veszélyesek voltak. Ennek ellenére minden kísérleti személy elment 300 Voltig, pedig akkor a „tanuló” már óriási kínokat játszott el, amit a szomszédos szobából jól lehetett hallani, 65% pedig elment a végsőkéig, 450 Voltig. Később különböző független változókat variáltak, így kiderült, hogy az engedelmisségre 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 engedelmisség, ha egy másik „tanárnak” csak tovább kellett adni az utasítást),
- a „szenvedővel” való kapcsolat közvetlensége (közelről észlelve, testközelből látva a szenvedést hamarabb megtagadták az engedelmisséget),
- aktív részvétel (ha nem csak gombot kellett nyomni, hanem ő maga tartotta az elektródán a „tanuló” kezét, csökkent az engedelmisség)
- a fokozatos bevonódás (rögtön halálos áramütést kevesen vállaltak, de kezdeti kis „ártásokkal” elköteleződtek, utólagosan öngazolás jelentkezett, úgy gondolták, áldozatuk „megérdemli” a büntetést, így később vállalták a magasabb szinteket is),
- lázadás (háromfős csoportokban végezve a kísérletet a beépített „lázdók” erősen rontották a valódi kísérleti személyek engedelmisségét)

Amikor a tekintélyszemély utasított és mások is követték az utasítást, a kísérleti személyek 90%-a engedelmeskedett. A vezető közvetlen utasítása 65%, távoli utasítása 20%-os engedelmisséget váltott ki, hasonlóan ahhoz, mikor személyesen, de nem tekintélyszemély utasított. Ha tekintélyszemély közvetlenül utasított, de voltak ellenálló társak (beépített személyek), a kísérleti személyek 10%-a okozott volna kárt embertársának, míg ha nyílt konfliktus volt a kísérletvezetők között az utasítással kapcsolatban, senki sem engedelmeskedett.

5. SZ. 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
Erkölsileg fejletlen embernek tekintik 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 te-	Lassan kialakuló helyzetek, észrevétlen

kinti a korrumpálódást	belesodródás, majd hirtelen szembesülés
Minimális etikai szint garantálása	Etikus eljárási kultúra kialakítása
Jogi elméleti ismeretek a képzésben	Napi, gyakorlati jogalkalmazás

6. SZ. 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 titkosszolgálati 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 titkosszolgálati módszerek legitím alkalmazására?

- 1 – Egyáltalán nem / Nagyon rossz
- 2 – Csekély mértékben / Rossz
- 3 – Éppen csak elfogadható mértékben / Semleges / Közepesen
- 4 – Megfelelő mértékben / Jó / Meglehetősen
- 5 – Teljes mértékben / Nagyon jó

5. Ön szerint milyen ma a titkosszolgálatok megítélése a magyar állampolgárok körében?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Ön szerint függ-e a titkosszolgálatok működése a kormányzattól, a mindenkori politikai miliótól?

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 titkosszolgálatok állománya etikai szempontból?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

7. SZ. 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 titkosszolgálati 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, az ön munkájának a végső célja?

4. Kapott-e Ön segítséget az NBSZ vezetői részéről e cél felismerésében?

- 1 – Egyáltalán nem / Nagyon rossz
- 2 – Csekély mértékben / Rossz
- 3 – Éppen csak elfogadható mértékben / Semleges / Közepesen
- 4 – Meglehető mértékben / Jó
- 5 – Teljes mértékben / Nagyon jó

5. Lát-e megfelelő garanciákat ma Magyarországon a titkosszolgálati módszerek legitím alkalmazására?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Pályájával kapcsolatosan élt- e át morális dilemmát? Ha igen, mivel kapcsolatban?

7. Pályája során volt-e olyan eset, hogy aggály vetődött fel Önben TIGY/TASZ alkalmazásának jogszerűségét illetően?

igen

nem

8. Pályája során volt-e olyan eset, hogy erkölcsi aggály vetődött fel Önben TIGY/TASZ alkalmazását illetően?

igen nem

9. Ha az előző két kérdés valamelyikére igen a válasz, hogyan oldotta meg a helyzetet?

10. Ön szerint milyen ma a titkosszolgálatok megítélése a magyar állampolgárok körében?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

11. Ön szerint függ-e a titkosszolgálatok működése a kormányzattól, a mindenkori politikai miliőtől?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

12. Ön szerint felvetődhet-e korrupciós kísértés a NBSZ munkaköreiben?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

13. Ön szerint mennyire megbízható a magyar titkosszolgálatok állománya etikai szempontból?

1 – 2 – 3 – 4 – 5

8. SZ. MELLÉKLET: A KÉRDŐÍVEK EREDMÉNYEINEK ISMERTETÉSE

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 kérdeztük, hány év szükséges ennek kialakulásához. Az átlagos becslés 4 év volt.

Az NBSZ tevékenységének végső célját firtató, önálló kifejtésen alapuló kérdésre ugyancsak kizárólag az idősebbektől vártunk el választ. A velünk megosztott

vélemények igen erős szóródást mutattak, a legjelentősebb témakörök a következők:

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

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 titkosszolgálat pályakört betöltők saját munkájukkal kapcsolatos erkölcsi aggályai-ival kapcsolatos eredmények tanulságosak: A pályakezdők 3,5%-a élt át a jelentkezősével kapcsolatosan erkölcsi dilemmákat, miközben a pályán lévők 22%-a jelzett ilyen pályája egészével kapcsolatban, harmada pedig élt már át olyan helyzetet, mikor erkölcsi aggályja jelentkezett egy-egy feladatelem végrehajtásával kapcsolatban.

A pálya egészével kapcsolatos aggályok szabad kifejtésen alapuló válaszai igen heterogének voltak, mindenki mást említett (pl. „eljárásrendek, szokások”, „rossz társadalmi megítélés”, „bírói engedély jogossága”, „megbecsülés hiánya”, „kevés visszajelzés az eredményről”, „siker, de nincs következmény”, stb.), 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, érttem” köré csoportosultak és feladat végrehajtást követően utólagos érzelmek elfojtást sejtettek (pl. „rossz alvás”, „önfegyelem, elkötelezettség”, „belenyugodtam, mások is elfogadták”, „sehogy sem kezeltem”, „gyorsan elfelejttem”).

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

A titkos információgyűjtés eszközeinek és módszereinek alkalmazásával kapcsolatos jogi garanciákat a pályakezdők ötfokozatú skálán 4,14-as átlaggal jónak értékelték. A régebbi munkatársakat arról kérdeztük, 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 észlelték.

Arra a kérdésre, hogy függ-e a nemzetbiztonsági 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.

9. SZ. MELLÉKLET: AZ ETIKAI KÓDEX JAVASOLT FELÉPÍTÉSE

1. Felsővezetői tájékoztató levél, az etikai kódex fontosságának deklarálása.
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 (pl. 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.

10. SZ. 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?

11. SZ. 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

12. SZ. 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 ún. ún. „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. Közösen 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, stb.)
8. Tanulságok rögzítése: Csoportos gyakorlat 2X5 2x5 fő részvételével. A csoport tagjai egy vezetői team-et testesítenek meg. Feladatuk a feldolgozott esettanulmányok tanulságait beépítve közös összeállítani az integritás alapelvek „Chartáját”. A tréning ennek önkéntes aláírásával zárul.

13. SZ. MELLÉKLET: A MUNKAKÖRÖK KORRUPCIÓS KIVETTSÉGÉT 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 fogantatása
- 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

14. SZ. MELLÉKLET: HELYZETGYAKORLATOK

Promo Weekend

1/A Gazdasági Igazgató

Ön egy önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv gazdasági vezetője. Edigi szakmai munkája során tekintélyes kapcsolatrendszer 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 közsférában 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 kéri 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 (kötségvetési szervek gazdasági vezetői) tett szert az eddigiekben konferenciákon, továbbképzéseken, úgy-hogy 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 kiválasztott 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 mindenkori követelményeknek. 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 családjá sajnós 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 ügyről van szó.

2/B Az IT Tricks Ügyvezetője

Ön az IT Tricks Informatikai Szolgáltató Kft. ügyvezető igazgatója. Abban a szegmensben, ahol Önök szolgálatnak, 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 megedzettek. Könnyörtelenül kihasznál minden lehetőséget, ami az életben maradáshoz 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 feleségével 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 kö-

vetett el. Konkrétan egy forró csókot, illetve a férfi szállodai szobájába történő belépésüket sikerült megörökíteni. Úgy döntött, nyomást gyakorol a fotókkal.

Őn 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 korrupst rendszerben a tisztességes szolgáltatók lehetetlen helyzetben vannak!
- Ha folytatódik az ellenállás, finoman vezessen fel egy nagyobb összeget „személyes felhasználásra, ösztönzésképpen”!
- 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 lelkiileg 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, stb.) 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 fejeződéskor keresztül 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 keresztnevéen, 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, stb.)
- Érdeklődjön, hogy a jelentkezőnek van-e beletámasztása 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 nevel-

kedett 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 hivatja. 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 klaviatúrartartóval. Ez a megszokott a cégnél, a munkavédelmi felügyelő ezt ajánlja.
- Forgószékek karfával, magas támlával, deréktámasszal, kemény hintamechanikával, gázrugóval. Fekete műanyag váz, zöld bútorszövet. 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 végigszenvette e rendszer hátrányait, előre lerótta az adósságát. Akkor meg miért ne élvezné most ki a rendszer előnyeit is, ha már egyszer úgyszólván 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, erős 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. Vajszínű műanyag váz, fehér bőrszövet.
- Az esetleges ellenvetéseket, észérveket söpörje félre. Ragaszkodjon hozzá, hogy úgy legyen kiírva a pályázat, hogy ez a beszállító nyerjen, hisz egyedül ő kínálja 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 paramétereiket!
- Utaljon rá, hogy ingatag a szervezetnél minden vezető helyzete.

Rejtett hibák

5/A Építész mérnök

Ön egy költségvetési szerv műszaki igazgatóságán építész mérnökként 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 vésszesen 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 rábeszélteni, hogy hallgatólagosan elfogadja, hogy az építési naplóba ne a valóságos adatok kerüljenek be: papíron többet 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 fűrészpóros tapétázás – de ez utóbbi szerződésmódosítást igényelne. Mindkét megoldás várható költsége a kivitelezőre nézve: kb. 2 millió Ft.*
- A belső vezetékfalba 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 vezetékcsalák behúzásához (pl. kommunikációhoz, biztonságtechnikához, stb.). *Megoldás: Kivétel, új csövek beépítése, visszavakolás (Költsége: kb. 15 millió Ft.) Vagy: garancia vállalása, hogy egy esetleges későbbi vezetékcsalák a vállalkozó ingyen megoldja a hiba miatt felmerülő problémákat (Költsége, ha lenne ilyen: kb. 10 millió Ft).*

- A külső homlokzati szigetelés furatos mintavételből kiderült, hogy az előírt-nál vékonyabb rétegben hordtak fel egy fontos ragasztóanyagot. Ennek felhordásakor egy alkalommal Ön ellenőrizte ezt a réteget, de sajnos 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, visszaélt az Ön jóhiszeműségével. *Az utólagos javítás irreális munkával járna. Értécsökkentett átvételről lehet szó. Költsége a kivitelezőre nézve: kb. 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 kb. 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 rábírnai az ottani építésmérnököt, hogy hunyjon szemet e kis apróság felett. Párszáz ezer forintot Önnek ez megérne.
- A külső homlokzati szigetelésnél az előírt-nál 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 Géza 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, hogy áll a vizsgálat.
- Fejezze ki sajnálatát unokaöccse viselkedése miatt. Kérdezze meg, milyen kimenetre számíthat.
- Mondja el, hogy négy szemközt, bizalmasan – és miért is ne lett volna őszinte – az unokaöccse Gáspár Tamás viselkedésére vezette vissza a problémákat. Javasolja, hogy arrafelé keressék 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 jón lenni.
- Jelezze, hogy az Öccse cége fel tud ajánlani egy akkora összegű civil adományt a szervezet számára, ami bőven ellentételezné az üdülő berendezésében keletkezett károkat.
- Ha az eddigiek nem vezettek eredményre, „barátilag” nyíltabban is javasolja, hogy ne hangsúlyozza túl Richárd szerepét az ügyben, mert egy rosszul elvégzett, nem megfelelően alátámasztott vizsgálat hátrányosan is kihat 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. Munkaköréhez tartozik a flottakezelés kapcsán a forgalmi adatok elemzése, az üzemanyag felhasználás ellenőrzése, a bizonylat eltérések feltárása. Régóta dolgozik e szervezetnél, sok baráttra tett szert munkahelyén.

A szervezetnél dolgozik egy ismerős házaspár is. Kedves barátok, olyannyira, hogy családirag is összejárnak. A feleség szociális ügyintézőként korábban óriási szívességet 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 üzleteket, kereskedéseket, kiválasztja az igényeknek leginkább megfelelő árucikkeket, anyagokat, megveszi és leszállítja azokat a raktárba, ahol aztán kiadják őket a felhasználóknak. Ön élvezi 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 tankoláskor, simán el lehet számolni, közben meg egy tuti „rejtkehelyen” 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 munka-idő után szóba sem jöhet ilyesmi. Páran a hivatalból állítólag szoktak egy kis mellékeshez jutni, úgy, hogy magáncélra utáneznek 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, egyre 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, alkoholisták 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 (pl. „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 (pl. bevásárol, gyógyszert hoz, kitakarít), majd, ha már kiépült a bizalom, elartási szerződést köt velük, jelentős havi járadékot ígérve. Innen már egyszerű a dolog: kellemetlenkedéssel kicsinálja, elúzi, kismizmizi őket, szerződéses kiskapuk útján, pl.

megromlott mentális állapotra hivatkozva bedugja őket valami büdös 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 kb. 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 keresőképzetlenség megállapítása, stb.

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 be-

tegsége 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 háttérében 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 beszéljük 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 orvos-sal.

- 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!