
XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám

TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM

A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
HADTUDOMÁNYI ÉS HONVÉDTISZTKÉPZŐ KAR
FOLYÓIRATA



A szerkesztőbizottság:

Dr. BENKŐ Tibor címzetes egyetemi tanár (elnök)
Dr. SZENES Zoltán egyetemi tanár (elnökhelyettes)
Dr. BAYER József egyetemi tanár
Dr. BOLDIZSÁR Gábor egyetemi docens
Dr. Giuseppe CAFORIO egyetemi tanár (Olaszország)
Dr. CSIKÁNY Tamás egyetemi tanár
DOMJÁN László címzetes egyetemi docens
Dr. EGEDY Gergely egyetemi tanár
ERDÉLYI Lajos
Dr. ISASZEGI János címzetes egyetemi tanár
Dr. Ljubica JELUSIC egyetemi tanár (Szlovénia)
Dr. KOVÁCS László egyetemi tanár
Dr. habil KOZÁRY Andrea főiskolai tanár
Dr. LENGYEL György egyetemi tanár
Dr. Rene MOELKER egyetemi tanár (Hollandia)
Dr. SZAKÁLY Sándor egyetemi tanár
Dr. Rudolf URBAN egyetemi tanár (Csehország)

Szerkesztőség:

Dr. NÉMETH József Lajos egyetemi adjunktus (főszerkesztő)
HEIM Katalin (szerkesztőségi titkár)

A megjelent cikkeket lektorálták:

Dr. KRIZBAI János óraadó tanár
Dr. HARAI Dénes egyetemi tanár
Dr. KISS Zoltán László egyetemi tanár
Dr. UJHÁZY László egyetemi docens

Kiadja: NKE Szolgáltató Kft.

Felelős kiadó: Hegyesi József ügyvezető igazgató

Tördelés: Tordas és Társa Kft.

Nyomdai munkák: NKE Szolgáltató Kft.

ISSN 1417-7293

TARTALOM

NÉMETH József Lajos FŐSZERKESZTŐI ELŐSZÓ	5
HARAI Dénes IN MEMORIAM SZABÓ A. FERENC	7
BOLDIZSÁR Gábor AZ INTEGRITÁS JELENTŐSÉGE A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEMEN	11
<i>Konferencia-előszó</i>	
CZUPRÁK Ottó KONFERENCIA-ELŐSZÓ	15
KLOTZ Péter AZ INTEGRITÁS JELENTŐSÉGE A HAZAI KÖZSZOLGÁLATI RENDSZERBEN	17
PALLAI Katalin SZAKMAI TRÉNINGEK AZ INTEGRITÁSOKTATÁSBAN	27
SÍKLAKI István SZERVEZETI INTEGRITÁS - SZERVEZETI VISELKEDÉS	45
KOVÁCS Tamás SZERVEZETI INTEGRITÁS A HONVÉDELEMHEZ KAPCSOLÓDÓAN	55
SÁNDORFI György „KÍSÉRTÉSEK ÉS ELHÁRÍTÁSOK” - A KORRUPCIÓ VESZÉLYE ÉS KIVÉDHETŐSÉGE A HONVÉDELMI FELADATOK ELLÁTÁSÁNAK SORÁN	63

TARTALOM

HARAI Dénes A MODERN HADERŐETIKA ÉS ÉRTÉKFELFOGÁSA	71
CZUPRÁK Ottó A KATONAI VEZETŐ SZEREPE A KATONAI SZERVEZETI INTEGRITÁS ALAKÍTÁSÁBAN	79
SZABÓ Gyula HOZZÁSZÓLÁS A TANSZÉKI INTEGRITÁSETIKA- KONFERENCIÁHOZ	91
BODA Mihály A KATONAI ETIKA HELYE AZ ETIKÁN BELÜL	95
HORVÁTH Ferenc BLOG AZ ETIKÁRÓL	111
<i>Recenzió Himmer Péter etikai jellegű töredékeiről (2011) (2014a)</i>	
Olaf Christian Von ROEDER THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS FOR ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR RELEVANCE FOR THE MILITARY	121

NÉMETH FŐSZERKESZTŐI ELŐSZÓ

József Lajos

Mielőtt a megújuló folyóirat néhány lényegi folyamatába beavatnánk tisztelt Olvasóinkat, kérem, emlékezzünk pár gondolat erejéig Szabó A. Ferenc professor emeritusra, aki a Társadalom és Honvédelemnek egyik alapítója, majd nyugdíjba vonulásáig felelős szerkesztője volt. Életéről és munkásságáról a következő nekrológban emlékezünk meg. E sorok írója – volt tanítványként is – a szerkesztőbizottság és a szerkesztőség nevében köszönetet mond neki, és részvétét fejezi ki családjá számára.

Mivel a honvédelmi erőfeszítések mindenkor közös és nemzeti ügynek tekintendők, valamint szorosan illeszkednek a közszolgálat kapcsolódó hivatásrendjeihez, így a közel két évtizede megjelenő periodika célkitűzése sem lehet más, mint a vonatkozó tudományos igényű művek, eredmények közzététele.

A fentiek azonban nem lehetnek teljesek szigorú eljárások és hatékony kommunikáció nélkül. Az előbbieken terén változások történnek a folyóirat formai és publikációs követelményeiben, míg az utóbbi esetében fontos hangsúlyoznunk, hogy elindult a folyóirat hivatalos weboldala, amelynek elérhetősége: www.tarseshonv.uni-nke.hu. Ezen a felületen minden lényeges információ megtalálható, így reményeink szerint még közvetlenebb lesz leendő szerzőink, továbbá tisztelt Olvasóink tájékoztatása legfrissebb vagy korábban megjelent számainkról.

Jelen szám tartalma kettős: egyrészt megjelennek benne a 2014 nyarán a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen megrendezett, az Integritás szerepe a honvédelmi szférában című konferencián elhangzott előadások, másrészt a korábban már beérkezett cikkek. Ebből fakadóan e szám még nem tud eleget tenni az új – 2015 elején deklarált – formai követelményeknek. Azok várhatóan – felfutó rendszerben – a 3., illetve a 4. számban realizálódnak teljes egészében. E tekintetben kérjük tisztelt Olvasóink szíves megértését és türelmét!

Végezetül ezúton is köszönetet mondunk szerzőinknek, egyúttal buzdítunk mindenkit a publikálási lehetőségeink kiaknázására!

Budapest, 2015. március 16.

HARAI Dénes **IN MEMORIAM**
SZABÓ A. FERENC

2015. március 18-án vettünk végső búcsút dr. Szabó Alajos Ferenc (1943–2015) professor emeritustól, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, valamint a Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar halottjától, volt tanárnkollégánktól, a Társadalom és Honvédelem című folyóiratunk egykori felelős szerkesztőjétől.

We are remembering on Szabó A. Ferenc, professor emeritus (1943–2015), who served through many years at the National University of Public Service and on its predecessors, especially on the Zrínyi Miklós National Defence University. He has been our colleague and professor and the former editor in chief of Society and Homeland Defense.

Kulcsszavak: megemlékezés,
Szabó A. Ferenc, professor emeritus

Keywords: remembrance,
Ferenc A. Szabó, professor emeritus

Szabó A. Ferenc 1943. október 19. született Székesfehérváron, Fejér megyében; édesanyja Falussy Ilona volt. Édesapját, aki a második világháborúban zászlósként szolgált, 1945. április 3-án, a magyarországi harcok befejezése előtti napon vesztette el. A család taníttatta. Siófokon, a Perczel Mór Gimnáziumban érettségizett 1961-ben. Még abban az évben felvételt nyert az ELTE Bölcsészkarára, ahol 1966-ban végzett, történelem szakos középiskolai tanári oklevelet szerzett. „Az egyetemre a tanári pálya és a történelem szeretete vonzott” – írta később egyik pályázatában. Igen, ez a két terület végigkísérte életét. Az egyetem elvégzését követően négy évig hivatali pályán dolgozott, majd 1971-ben a SOTE Társadalomtudományi Intézetébe került oktatónak.

Tanári pályafutása azonban korábban kezdődött, mert 1968-tól szemináriumokat vezetett az ELTE Bölcsész-, illetve Állam- és Jogtudományi Karán. Egyetemi doktori értekezését – amelyben a népesedés kérdésével foglalkozott – 1979-ben védte meg, *summa cum laude* minősítéssel, az ELTE Új- és Legújabb Kori Magyar Történelem Tanszékén. Publikációs tevékenységét 1974-ben kezdte. 1979-től aspirantúra keretében a magyar népesedéspolitiká-

20. századi történetének feldolgozásába kezdett, Pölöskei Ferenc professzor, később akadémikus témavezetésével. Közben francia és német ösztöndíjat nyert el, de csak Lipcsében végzett több hónapos kutatómunkát, amelynek eredményeként 1984-ben kötetet publikált. A *Valóság* című országos folyóiratban 1981-ben jelent meg az első írása, amelyet tizennégy további követte. 1982-ben visszatérve az egyetemre adjunktusi kinevezést kapott.

Bekapcsolódott az országos népesedési kérdésekkel foglalkozó vitákba. Külső szakértője lett e területen a KSH Népeségtudományi Kutatóintézetének és az Országos Széchényi Könyvtárban megalakult Magyarországgal kapcsolatos Csoportnak. Választott témáiban 1988-ban, 1992-ben és 1993-ban egy-két hónapig Bécsben a Nationalbibliothekben kutatott. Előadóként nívós tudományos konferenciákon vett részt Krakkóban a Jagelló Egyetemen, valamint Brüsszelben a Robert Schuman Alapítvány meghívására. 1990-ben védte meg kandidátusi értekezését történelemtudományból, *Egymillióval kevesebben... Emberveszteségek, népesedési helyzet és népesedéspolitika Magyarországon 1941–1960* címmel.

1993-ban, már egyetemi docensként pályázott egyetemünk jogelődjére, a Zrínyi Miklós Katonai Akadémiára, az akkori Politikaelmélet Tanszék vezetésére; a tanszék tehetséges tanáreből állt. 1994-ben demográfusi oklevelet szerzett az Eötvös Loránd Tudományegyetemen. 1996-ban elnyert egy svájci ösztöndíjat, és a berni Osteuropa Bibliothekben kutatott Gosztonyi Péter mellett. Politikatudományból 1997 júniusában habilitált az ELTE Állam- és Jogtudományi Karán. Szellemi közreműködésével 1997-től megindítottuk *Társadalom és Honvédelem* című intézeti folyóiratunknak, amelynek nyugállományba vonulásáig felelős szerkesztője volt. A folyóiratnak harmincnégy száma jelent meg, teret adott a tehetséges tanárok, hallgatók, valamint neves külső professzorok, kutatók írásainak. A köztársasági elnök 1998-ban egyetemi tanárrá nevezte ki. Dr. Szabó Miklós akadémikus, rektor a kilencvenes évek végén kettőnket delegált a Zürichi Magyar Történelmi Egyesület Tudományos Tanácsába. Az egyesület szervezésében előadásokat tartott, egy alkalommal Szentendrén sikeres nyári egyetemet is szerveztünk.

Dr. Szabó A. Ferenc több mint húsz évet töltött a katonai felsőoktatásban. Együtt éltük át egyetemünk átalakításának nemegyszer zaklatott folyamatát. Hosszú beszélgetéseket folytattunk olyan témakörökről, mint Erdély és az erdélyiek helyzete, a magyar kisebbségek kilátásai a szomszédos országokban, a képzés szervezeti alakulása vagy a hallgatóink felkészültségében mutatkozó hiányosságok, de együtt keseregtünk azon is, hogy nőtt a tanároknak háruló bürokrácia. Olyan időszak volt ez egyetemünkön, amikor a tanárgenerációk közötti konszenzusok felbomlottak; nehézkesen indult a véleménycsere az új értékekről.

A kilencvenes évek elején Szabó professzor úr nagy várakozással tekintett a megindult változások elé, de nem voltak illúziói, tapasztalta a történelmi érzék tompulását. Pedagógiai célja nemcsak új információk közvetítése, a szellemi horizont növelése, hanem a hallgatók érzékenységének, fogadókészségének fejlesztése, szemléletváltásának orientálása is volt a kialakuló új valóság iránt. Szerény, hangját soha föl nem emelő, csendesen, de határozottan érvelő, igényes, fürkésző tekintetű tanár volt. Mindig dolgozott, gyakran késő estig.

Az évtizedek alatt jól beilleszkedett közénk, katonák közé is. Mint mindannyian a tanárok közül, ő is szembesült – esetenként – meg nem értéssel, félreértéssel, a hallgatói odafigyelés hiányával. Gondolatai a doktori képzésben valódi, értő fülekre találtak. Nyolc doktori hallgatója védett sikeresen. Témavezetése során alkalmanként órákat konzultált hallgatóival. A Hadtudományi Doktori Iskolán belül a társadalomtudományi területet eredményesen vezette éveken keresztül. Személyes kutatómunkájában nagy hangsúlyt helyezett az 1956-os forradalom és szabadságharc minél teljesebb feldolgozására. Kezdetben e tárgykör volt a legérzékenyebb. Nem maga a történelmi helyzet tapasztalata, hanem inkább tudati vetületeinek sokasága, ami nem eredményezett gyors szellemi változásokat. Amikor elkészült és megjelent az ötvenedik évfordulós *Társadalom és Honvédelem* című intézeti folyóiratunk emlékszám, egyik '56-os kanadai barátunk, Terényi Ferenc azt írta nekünk: „Ezt a kiadványt többször kellene újranyomtatni, és szétküldeni a világ magyarjai számára.” Az évfordulóról külön Szabó professzor úr kötetet szerkesztett *Tanulmányok és emlékmozaikok az 56-os forradalomról* címmel, *neves szerzők* közreműködésével. A kötetéről Borbándi Gyula a *Bécsi Napló* 2008. évi 4. számában *Ötvenhatról – ötven évvel később* című recenziójában a következőt írta: „Ezzel a tanulmánykötettel az 56-os magyar forradalom irodalma újabb figyelemre érdemes művel gyarapodott.” Úgy gondolom, ennél nagyobb elismerés nem kell. Szabó A. Ferencet a 20. századi kérdések megvilágítására szakértőként is hívták a médiába.

Tanári munkájában következetesen képviselte és érvényesítette a magyar tradíciókat, a nemzeti értékeket. Nagy óraszámban oktatott – ez háromszáz órát is jelentett évente –, ennek ellenére egész tanári pályafutása alatt rendszeresen publikált, megjelent tizenkét kötete és közel háromszáz tanulmánya, és az ezekre való hivatkozások száma is elérte a háromszázat. Mindemellett egyetemi testületekben, újságok szerkesztőbizottságaiban, így a Bécsi Naplónál is eredményesen dolgozott. Igazi tanárként szerette nemcsak olvasni, de gyűjteni is a könyveket. Jó volt nézni, hogy milyen elégedett tekintettel simította végig egy-egy szerzeménynek a borítóját. Amikor egyetemi könyvtárunkban állománycsökkentés volt, mindig ösztönzött engem: „Menjünk le és válogassunk!” Ismerve az én helyzetemet is, hozzátette, hogy

már nem tudja hová tenni a sok könyvet, hazavinni meg már nem mertük. Az olvasottakat gondos mérlegelő munka után beépítette az oktatásba is.

Tisztelt Olvasóink!

A második világháború időszakában született és indult nemzedékek megpróbáltatásokkal teli évtizedeket éltek és dolgoztak végig becsülettel, magukra véve azoknak az időknak a represszióit, az egészséget felőrlő feszültségeit. Itt, a mi régióinkban a történelem szövődményeiben élőknek – a tanároknak is – gyakran kellett kompromisszumokat kötni, megalkuvásokba belemenni. Sokszor valamilyen maszket kellett felvenni, de egyet nem lehetett: hazudni. Mert a hallgatók – különösen a társadalmi átmenetek időszakaiban – őszinte válaszokat vártak érdeklődő kérdéseikre, kíváncsiak voltak a tanárok magánvéleményére is. Szabó A. Ferenc ahhoz a tanári generációhoz tartozott, amelyik még az előadások stencilgépen való sokszorosításától jutott el a számítógépig. A hatvanas évek elején munkába álló vagy tanulmányokat folytató generációknak még a szavak is mást jelentettek, sokkal gazdagabb, néha fájóbb tartalmúak voltak, mint a kilencvenes évek fiatalabb generációi számára. A professzor urat élete utolsó percéig foglalkoztatták az új jelenségek. Beszélgetéseink során gyakran mondta, sok volt és sok maradt a végiggondolnivaló.

Szabó A. Ferenc 2013. október 19-én töltötte be hetvenedik életévét, és került nyugállományba, az egyetemi oktatásban eltöltött negyvenkét évi eredményes munka után. Régi barátai, tanárkollégái és volt doktori hallgatói – mintegy húsz szerző – hetvenedik születésnapján tiszteletköttel köszöntötték, s ennek nagyon örült. Munkásságát a honvédelmi miniszter – már korábban – kitüntetéssel ismerte el. Szabó professzor tagja volt az MTA Köztudományi Intézetének, a Magyar Politikatudományi Társaságnak és a Magyar Hadtudományi Társaságnak, az MTA Politikatudományi Intézet Migrációs Kutatócsoportjának és nem utolsósorban a Kovács Imre Társaságnak.

Szakmai felkészültsége, a graduális és a doktori képzésben végzett kiemelkedő munkássága, valamint jelentős publikációs tevékenysége alapján javasoltuk részére a *Professzor Emeritus cím* odaítélését, amivel a rektor, valamint egyetemünk Szenátusa is egyetértett. A professzor úr örült, amikor átvette e kitüntető címet.

Emlékét megőrizzük!

Budapest, 2015. március 18.

Az integritás szerepe a honvédelmi szférában című tudományos konferencia (Budapest, 2014. június 5.) előadásai

BOLDIZSÁR GÁBOR **AZ INTEGRITÁS JELENTŐSÉGE
A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEMEN**

Konferencia-előszó

**THE IMPORTANCE OF
INTEGRITY AT THE
NATIONAL UNIVERSITY OF
PUBLIC SERVICE**

Conference Foreword

A szerző bevezető gondolatainak közép-pontjában a Nemzeti Közszerológati Egyetem hivatásrendekkel kapcsolatos képzései állnak, amelyekben az integritás komoly szerephez jut. Együttal rámutat azokra a katonai szempontokra, mint az eskü, a bizalom, amelyek a szolgálatelljesítéshez köthetők. Végezetül felvázolja a katonai, rendészeti és államigazgatási területek közös metszéspontjait.

The author provides introductory thoughts about the training system at the National University of Public Service in which integrity is playing a serious role. He also highlights the possible military aspects of integrity such as the oath, the trust and service. Finally the author sets out common intersections of the military, police and administrative service fields.

Kulcsszavak: előszó, Nemzeti Közszerológati Egyetem, jellemzők

Keywords: foreword, National University of Public Service, characteristics

A 2012. január 1-jén megalakult, útjára indult Nemzeti Közszerológati Egyetem három hivatásrend oktatását, nevelését integrálta egy felsőoktatási intézménybe. A hivatásrendeknek így sokkal nagyobb lehetőségük nyílik arra, hogy megismerjék egymást és saját magukat is. Igen, saját magukat, mert a három rend együttélése, megismerése nemcsak az azonosságok, de a sajátosságok feltárására és elemzésére, megértésére is jó lehetőséget biztosít. Egyetemünk mindhárom hivatásrendjében, hagyományában megtalálható az integritás, de e konferencián – a közös kutatás első fázisát lezáróan – lehetőség nyílik az eredmények nyilvánosságra hozatalára. Természetesen a közös gondolkodás itt nem ér véget. Az első fázis katalizátorként hatott a hi-

vatásrendek képviselőire, kutatóira, és a közös munka, elmélkedés tovább folytatódik. A résztvevők megismerték a másik hivatásrendek sajátosságait, meghatározták azonosságainak és eltéréseiknek egy részét, valamint kialakították a munkakapcsolatokat, a vizsgálati, összehasonlítási módszereket. A társhivatásrendek katalizátorként hatottak egymásra, hiszen segítettek a közös és a sajátos értékek, jellemzők felismerésében. A résztvevők segítették egymás munkáját, és fejlesztették saját ismereteiket saját magukról, hiszen e kutatás jó lehetőséget biztosított az összehasonlító elemzéshez.

Nekünk, katonáknak nem új keletű dolog az integritás, a közügyek fontossága, a szabályok és a hagyományok be- és megtartása, tisztelete. A történelem, a hadtörténelem és a háborúk során megtapasztalhattuk, hogy milyen mély érzelmi, értelmi kötődés alakul ki a katonák, a vezetők és az alárendeltek között. E kapcsolat az alapja annak, hogy megfelelő szakmai felkészültség, anyagi feltöltés, erőforrás és jogszabályi feltételrendszer biztosítása után a haderő képes elérni a meghatározott (politikai) célokat. A katonai eskü azon sora, hogy „életem árán is”, a katonai hivatásnak, a közszolgálat e sajátos fajtájának a sűrítménye. A haderő alkalmazására a normáltól eltérő viszonyok között kerül sor. Akkor, amikor az emberi gondolkodás, a józan ész inkább azt parancsolná, hogy az egyén maradjon távol az extrém környezettől, hatásoktól, feladattól, védje-óvja a saját életét, a katona egy speciális társadalmi munkamegosztás részeként vállalja, hogy ellátja az állam, a hatalom legősibb és legfontosabb feladatát, a védelmet. A védelem nélkül nincs szuverenitás, szabad akarat és cselekvés, ezért az állam létének alapfeltétele a védelem. A közösség érdekeinek előtérbe helyezése akár az egyéni érdekek rovására is, ez az, ami a katonai hivatás egyik fundamentuma.

A védelmet, a fizikai biztonságot megteremtő katonák a társadalmi munkamegosztás keretében „szerződnek” e feladatokra, és vállalják, hogy életük árán is teljesítik azt. Esküjükben a katonák kinyilvánítják, hogy a hivatásrendi hagyományaiknak, a közösségi elvárásnak megfelelően a társadalmi munkamegosztásból vállalt és rájuk rótt feladataikat az alapvető emberi jogról – az élethez való jogról – való lemondással is elvégzik. E teljesítéshez speciális fegyelmi viszonyt kell kialakítani a katonai oktatás, nevelés, kiképzés során.

Olyan viszonyt, amelyben nem kérdés, hogy a katona az élete árán is teljesíti azt, amire felesküdt, és amit vállalt: megvédi a közösséget, az országot. A hosszú felkészülési és gyakorlási idők során olyan morális, mentális, pszichés fegyelmi függőségi rendszert kell kialakítani, hogy ez az alávetési hajlandóság, a parancs iránti feltétlen engedelmesség semmilyen körülmények között se kérdőjeleződjön, inogjon meg.

E függőség fundamentuma a fent említett tényezők mellett a bizalom. Bizalom és hit a társakban, a parancsnokban, a célokban, az eszközökben. A katona ebben a rendszerben a nap minden percében alárendeli egyéni

érdekeit – legextrémebb esetben az élethez való elidegeníthetetlen jogát – a közösség érdekeinek. A parancsnoki fegyelmi rendszer a szolgálat minden másodpercében áthatja a katonai szervezetet, hierarchiát. Ez az, ami feszes keretet, „kötelező haladási irányt” ad a védelmi feladatokat ellátó szervezet valamennyi elemének, a katonának. A feltétlen engedelmesség az, ami lehetővé teszi az állam, az ország, a nemzet, a hatalom megvédését – emberéletek árán is.

A katona a társadalmi munkamegosztásban vállalja, hogy megvédi országának, nemzetének szuverenitását. A szerződés másik oldalán pedig a kompenzáció, az elismerés, a gondoskodás kell hogy álljon. Gondoskodás, de nemcsak a katonáról, hanem szeretteiről, hozzátartozóiról is. A szolgálatteljesítéskor, a szuverenitás, a jogrend és a biztonság védelmének során életüket áldozók hozzátartozói elveszítik társukat, családfőjüket, családfenntartójukat. Ez súlyos érzelmi veszteség, amely nem pótolható. De anyagi, megélhetési veszteség is, ami viszont kompenzálható. A természetestől eltérő viszonyok között szolgálatot teljesítő, életüket áldozó vagy kockáztató katonák, rendőrök, tűzoltók jogosan várják el a társadalomtól e biztonságot is a szolgálatukért.

Ahhoz, hogy a fegyelmi rendszer működőképes legyen, az oktatás, a felkészítés, a kiképzés során a történelemből jól vagy kevésbé ismert módszereket kell alkalmazni, amelyekhez vegyíteni kell a kor legújabb kutatási eredményeit. A hidegháború után a Magyar Honvédség nagy létszámmal vett és vesz részt különböző nemzetközi műveletekben, hol csak tisztán katonai partnerekkel, hol pedig a társhivatásrendek külföldi és esetenként magyar szereplőivel is. Az oktatás, a felkészítés biztosította azt, hogy a katonák és a parancsnokok megfelelték az elvárásoknak: honi területektől távol, nemzeti érdekeket védve teljesítették a szolgálatot, sajnos számos esetben az életük árán is. Az életük árán ott távol, és akkor, amikor erre az országnak szüksége volt.

A Nemzeti Közszerződési Egyetemen a hivatásrendek integrációjának legmarkánsabb és már a mindennapi oktatásban is megjelenő eleme az a tizenöt tantárgyból álló közös modul, amely kötelező minden belépő hallgatónk számára, hivatásrendi hovatartozástól függetlenül. De nemcsak a közös modul, hanem a közös kutatóműhelyek, konferenciák is segítik egymás és saját maguk jobb megértését. A közös munka során megismerjük egymás döntéshozatali rendszerét, küldetését, szervezeti kultúráját, képességeit és korlátait, történelmét, szokásait, hagyományait, magatartásait, külsőségeit és belső lelki tényezőit. Ezeknek az ismerete elengedhetetlen a közös és hatékony közszolgálatához.

A közszolgálat során viszont nem csak a közös „szolgálat” valósul meg. A hivatásrendek hatnak egymásra. Reményeink szerint a jó példa követése tiszteletre talál a mai „rendeknél” is. A jellem, az állhatatosság, a kitartás,

az alávetési hajlandóság, a szakmai professzionalizmus, a lojalitás ugyanazt kell jelentse valamennyi közszolga számára. Mindhárom hivatásrend hiszi és vallja, hogy a közösség érdekei előbbre valók az egyéni érdekeknél. Az ország, a nemzet boldogulása fontosabb az egyéni ambícióknál. Nekünk ez a közszolgálat alapköve. A szakma tanulható, de a közösség iránti elkötelezettségnek nem csak tanulható és tanítható elemei vannak. Ahhoz kell egy erős jellem, lelki alkat, egyéni értékrend. Ez az, ami közös kell legyen bennünk, közszolgákban. Ameddig a közszolga hiszi, vallja és gyakorolja is ezeket az elveket, addig helye kell, hogy legyen a köz szolgálatában.

A katonák, az egyenruhások számára könnyű a hierarchia felismerése, a saját helyzet felmérése, a feladat-, a hatás- és a felelősségi jogkör meghatározása. Az egyenruhás hivatásrendeknél a rendfokozat, a kitüntetések, a végzettséget kifejező jelképek pontosan megmutatják az adott személynek a vezetésben elfoglalt helyét, szakmai felkészültségét, tapasztalatát, kompetenciáját, szakterületét. A parancsadásra jogosult személy így könnyen beazonosítható. A haderőt jellemző speciális függelmi rendszer fontos eleme a parancs. A szabályok a parancsot kiadóra mint vezetőre terhelik a felelősséget, és ez így helyes. A végrehajtó fő feladata, hogy legjobb tudása szerint, konstruktívan, a rendelkezésére álló erők és eszközök felhasználásával, a szabályzók figyelembevételével hajtsa végre a feladatot.

Az oktatásban a Nemzeti Közzolgálati Egyetemen fontos feladat, hogy a felhalmozott tudást tovább tudjuk adni a következő generációnak, mai hallgatóinknak. Évek, évtizedek múlva ők lesznek azok, akik biztosítják hazánk szuverenitását, megvédik az országot, a nemzetet, az állampolgárok érdekeit és értékeit, garantálják a jogállamiságot, igazgatják a közügyeket, biztosítják a közszolgáltatásokat és az ellátásokat. Az egyetemen lehetőség van arra, hogy a hivatásrendek a meglévő tudásukat és képességeiket integrálják egy hatékonyabb közszolgálat érdekében.

Az egyetem szintén meg kívánja teremteni a hivatásrendek közötti átjárhatóságot. A tisztos egyenruhás szolgálatban eltöltött évek, évtizedek után megfelelő átképzéssel lehetőség nyílik arra, hogy a rendszerből önhibájukon kívül kiválni kényszerülő katonák, tűzoltók, rendőrök más közszolgálati területen folytassák szolgálatukat. A szélsőséges viszonyok között helytálló egyenruhások elkötelezettségére, lojalitására, parancs iránti engedelmességére, alávetési hajlandóságára szükség van a közigazgatás területén is, a központi szinttől a településig mindenhol.

E másodkarriernél válik teljessé az integráció, az öregségi nyugdíjig tartó közszolgálat és az érte járó gondoskodás, és válik teljessé a hivatásrendek értékrendjének egymásra hatása, kivetítése, így idővel „önmagától” megerősödik a közös közszolgálati etosz.

CZUPRÁK KONFERENCIA-ELŐSZÓ

Ottó

A magyar társadalom közigazgatási rendszerének széles körét érintette a Magyar Kormánytisztviselői Kar tagjainak szóló, közszolgálati etika és integritás témájú képzéssorozat, amely a 2013 szeptemberében kezdődött. A projekt célja az integritás fogalmának és az integritásmenedzsment-szemléletnek a terjesztése, valamint elfogadtatása a közszolgálati szférában alkalmazottak részéről.

A 2014. május végéig tartó tréningorozaton közel nyolcezer kormánytisztviselő részesült különböző időtartamú (egy-, illetve két és fél napos) képzésben. A képzés a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, valamint a Nemzeti Közszolgálati Egyetem együttműködésével – európai uniós támogatással – az Államreform Operatív Program keretében zajlott. A tréningek jelentős részét a Nemzeti Közszolgálati Egyetem karainak oktatói tartották.

Ezzel párhuzamosan – az egyetemi akkreditációra való felkészülés részeként – a Hadtudományi és Honvédtisztképző Karon megalakult a Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhely, amelynek néhány tagja részt vett a *Közszolgálati etika és integritás* tréningprogramban.

Mivel a honvédelmi igazgatásban foglalkoztatottak részéről a honvédelmi tárca csekély számú képviselője vett részt e felkészítésben, úgy ítéltük meg, hogy e fontos feladatot célszerű kiterjeszteni a katonai szervezetek tagjaira, vezetőire is, a kormány és az Európai Unió szándékának megfelelően. Ezt a feladatot vállalta a Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhely, azzal a céllal, hogy a honvédelmi szférában – hazai és nemzetközi téren egyaránt – igen fontos feladatot ellátó szervezetek tagjaival, vezetőivel, képviselőivel megismertesse, elfogadtassa az integritás szerepét egyéni és szervezeti szinten, ugyanakkor híveket szerezzen az integritásmenedzsment terjesztéséhez.

Különösen fontosnak tartjuk az integritás elfogadását a katonai szervezetek tagjainál, ahol elsősorban a vezetőállomány támogatására, példamutatására számítunk annak érdekében, hogy a katonállomány motivációt érezzen az etikátlan magatartás megelőzésére, a jogtalan haszonszerzés és előnyökhöz jutás belső késztetésen alapuló elutasítására.

Ma, amikor a magyar társadalom közigazgatási rendszerében foglalkoztattak egy egységes közszolgálati felfogás kialakításán munkálkodnak, akkor a honvédelmi igazgatásban dolgozóknak – az önként vállalt funkciójukból, hivatásukból adódóan is – élen kell járniuk, példát kell mutatniuk az integritás gyakorlati megvalósításában. A katonáknak az esküjükhöz, a Katonai Etikai Kódexhez kapcsolódó elkötelezettségükkel, az elfogadott normák, értékek következetes megtartásával a nemzeti közérdeket, a nemzeti közösséget, a közjót szükséges szolgálniuk. Az egyenruhás állampolgároknak kitüntetett szerepük van a nemzeti és a nemzetközi közösségek normáinak betartása, értékeinek védelme, továbbá érdekeiknek érvényre juttatása terén egyaránt, ahol a tevékenységüket az átláthatóságnak, a számonkérhetőségnek, valamint a jogérvényesítésnek kell alárendelniük.

KLOTZ Péter **AZ INTEGRITÁS JELENTŐSÉGE
A HAZAI KÖZSZOLGÁLATI
RENDSZERBEN**

**THE IMPORTANCE OF
INTEGRITY IN THE
NATIONAL PUBLIC SERVICE
SYSTEM**

Az integritás szemlélete a kilencvenes években kezdett formálódni a holland közigazgatás, illetve az OECD gyakorlatában. Magyarországi megjelenése az Állami Számvevőszék által lebonyolított integritásprojektekhez köthető. E projektek kedvező tapasztalatai alapján indult el az ÁROP-1.1.21. Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése című kiemelt európai uniós projekt, amely – összhangban a kormány közigazgatás-fejlesztési programjával – jelentősen hozzájárult az integritás szemléletének meghonosodásához a hazai közzolgálati rendszerben. Jelen tanulmány az integritás fogalmán keresztül ad összefoglalót az integritás szemléletének elterjedéséről, felvázolva az integritásirányítási rendszer főbb jellemzőit, és áttekintést adva a továbblépés lehetséges irányairól.

The integrity approach began to take shape in the '90s by the Dutch public administration and in the OECD practice. Its appearance in Hungary is connected to the audit-related integrity projects. As a result of the positive experience of the above mentioned programs the so called ÁROP-1.1.21. Prevention of Corruption and the overview of administration and development flagship project has been started, which was supported by the European Union. This project – according to the governmental administration and development program – contributed significantly to the integrity approach in the national civil service system. The present study provides a summary of the concept of integrity and its development. It outlines the main features and gives an overview of the integrity management system and possible directions for further actions as well.

Kulcsszavak: közigazgatás, integritás, rendszer

Keywords: public administration, integrity, system

Nemzetközi trendek a korrupció elleni fellépésben, valamint fogalmi keretek

Az integritás szemléletének terjedéséhez több kihívás, illetve ehhez kapcsolódó felismerés vezetett. Az első, hogy nemzetközi szinten átértékelődött a korrupció megítélése. Az Amerikai Egyesült Államokban az 1970-es években – a Watergate-ügy és a vállalati botrányok hatására – egyfajta tisztulási folyamat indult meg, amely a kilencvenes évek politikai-gazdasági-társadalmi átrendeződésével új lendületet kapott. A múlt század utolsó évtizedének végére sorra születtek a korrupció egyes formáinak visszaszorítását célzó nemzetközi egyezmények, illetve szervezetek. A kilencvenes évektől egyre gyorsuló információtechnológiai és gazdasági fejlődés átértékelte az állam és a társadalom közötti viszonyt. Ez elsősorban a hatékonyság növelésére és a vállalati minták átvételére sarkallta az állami szerveket (new public management), majd irányt váltva a társadalmi partnerek bevonására, továbbá a társadalmi felelősségvállalásra ösztönözve alakította ki a jó kormányzás (good governance) koncepcióját.

E szemléletmód a korábbinál nagyobb hangsúlyt helyez az írott jogon túli, értékvezérelt magatartás kialakítására, a közintézményeknek a válság által is megtépázott működésébe vetett bizalom megerősítésére, valamint a személyi és szervezeti szintű integritás erősítésére.

Az integritás fogalmát értelmezhetjük érintetlenségként, feddhetetlenségként, az elvek és a cselekedetek összhangjaként, a helyes okból megtett helyes cselekedetként (Killinger, 2010) vagy több elemből összeálló új minőségként. Ez utóbbira jó példa az Integrity Action nevű nemzetközi civilszervezet által alkalmazott képlet (Integrity Action, s.d.), amely az integritást a számonkérhetőség (A), a kompetencia (C), az etika (E) és a korrupciós kontroll (c) összhangjaként (a) írja le: $I = a (A + C + E) - c$. A komplex megközelítés előnye, hogy az integritás több összetevőjére is ráirányítja a figyelmet. Ez alapján az integritást nem azonosíthatjuk kizárólag a korrupció elleni fellépéssel vagy a hivatásetikával, mellettük részelemként jelenik meg a kompetencia (személyi és tárgyi értelemben egyaránt), valamint az egyes elemek közötti összhang szükségessége, amelynek kialakítása elsősorban a vezetés feladata.

Magyarországon az integritás fogalmát az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) kormányrendelet 2. § a) pontja ekként határozza meg: „...az államigazgatási szerv működésének a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.”

A korrupció elleni fellépés Magyarországon

A korrupció jelensége régóta jelen van a magyar közéletben, és általánosságban elmondhatjuk, hogy minden hatalom több-kevesebb sikerrel megpróbált fellépni ellene. E fellépés hagyományos kerete a múlt század utolsó évtizedéig a büntetőjogi szankciók alkalmazása volt. Az 1990-es években bekövetkező szemléletbeli változás hatására a büntetőjogi szankciók kiterjesztése és szigorítása mellett Magyarországon is egyre nagyobb figyelem összpontosult a megelőzésre, valamint az állami működés hatékonyságának, átláthatóságának javítására.

Magyarországon a korrupció elleni fellépés 2001-ben, a korrupcióval szembeni kormányzati stratégiáról szóló 1023/2001. (III. 14.) kormányhatározat elfogadásával emelkedett szakpolitikai szintre. Az ezt követő időszak fontos törekvése volt – jelentős mértékben az Európai Unióba való belépési szándékunknak köszönhetően – a csatlakozás a nem sokkal ezelőtt létrehozott antikorrupciós egyezményekhez,¹ valamint ezen egyezmények átültetése a magyar jogba. Jóllehet ez a folyamat formálisan sikeresen zajlott, a kormányzati antikorrupciós törekvések lendülete Magyarország 2004. május 1-jei európai uniós csatlakozásával alábbhagyott.

Miközben a közéletet rendszeres időközönként kisebb-nagyobb korrupciós botrányok rázták meg, a kormányzat képtelen volt tartós és eredményes szakpolitikát kialakítani. Ennek a válságnak a tünetei voltak a felbukkanó, majd gyorsan elhaló koncepciók a különféle antikorrupciós szervekről és intézményekről.² A helyzetet súlyosbította, hogy a büntető törvénykönyv rendelkezéseit nem követte a büntetőeljárás gyakorlat és krimináltaktika megújulása. A bűnüldözési szervek viszonylag jól boldogultak a kisebb értékre elkövetett és egyszerűbb megítélésű vesztegetési ügyek felgöngyölítésével, azonban a szervezett és nagyobb értékre elkövetett esetek büntetőjogi üldözésében már kevésbé voltak sikeresek. Ennek következtében a társadalmat jobban foglalkoztató vesztegetési ügyek³ bírósági eljárásai elhúzódtak, így a papíron elretentő erejű szankciók gyakorlati alkalmazása csak részben sikerült.

¹ Elsősorban az OECD-nek a 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).

² Néhány példa ezekre: Köztársasági Etikai Tanács, Tanácsadó Testület a Korrupciómentes Közéletért, Antikorrupciós Koordinációs Testület, Közbeszerzési és Közérdekvédelmi Hivatal.

³ Például: Kulcsár-ügy, BKV-ügy, földhivatali vesztegetési ügyek.

Az integritás jelentősége

Az ebben a helyzetben szükséges módszertani megújulást az integritás szemlélete kínálta, amely Magyarországon első ízben a 2007-ben megalkotott – de végül el nem fogadott – antikorrupciós stratégiában jelent meg, és elsősorban az Állami Számvevőszék integritásprojektjeinek⁴ közreműködésével nyert teret a közszférában. A továbbiakban összefoglalom, hogy milyen szemléletbeli megújulást hozott az integritás szemlélete, és ez hogyan segítette elterjedését a közszférában.

Kapcsolódás a modern közigazgatási modellekhez

A kilencvenes években a felgyorsuló technikai, gazdasági és társadalmi változások jelentősen átalakították az egyén és az állam, illetve a közigazgatás viszonyát. Az állampolgárok részéről egyre markánsabbá vált az az elvárás, hogy az állami bürokrácia ne nehezítse, hanem teremtse meg az egyén boldogulásának feltételeit. Mindinkább nőtt az igény a minőségi közigazgatási szolgáltatások iránt, az ezt megteremtő államok pedig komoly versenyelőnyre tettek szert. A gazdasági válságok következtében jellemzővé vált az erőteljesebb állami beavatkozás a piaci folyamatokba (neoweberiánus modell), ugyanakkor felértékelődött az etikus és a társadalmi viszonyokra érzékeny, a köz bizalmára méltó vállalati és közigazgatási működés jelentősége. Az ebben az időben kialakuló jó kormányzás (good governance) modellje a közigazgatással szemben korábban támasztott követelményeket (joguralom, hatékonyság és eredményesség) új elemekkel (részvétel, konszenzusra törekvés, számonkérhetőség) egészítette ki, s ezzel egyben radikálisan átrendezte a kormányzással kapcsolatos várakozásokat.

Az integritás az értékelvűsége, a gyakorlatiassága és a problémaérzékenysége okán jól illeszkedik ezekbe a folyamatokba, míg a korrupció elleni fellépés (jog)szabály-központúsága önmagában nem tud kielégítő választ adni e modern kihívásokra.

⁴ Holland-magyar twinning light projekt 2007–2008 (1. integritásprojekt), illetve *ÁROP-1.2.4. Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritásalapú közigazgatási kultúra terjesztése* (2. integritásprojekt).

Egyén- és szervezet-központúság

A korábbi évtizedekben alkalmazott antikorrupciós politikákról általánosságban elmondható, hogy erősen (jog)szabályközpontúak voltak, azaz a korrupció leküzdésének legeredményesebb módját egy-egy (jog)szabályban vagy (jog)intézményben látták: szigorúbb büntető törvénykönyvben, korrupció elleni hivatalban vagy megbízottban, esetleg új antikorrupciós törvényben. E megközelítés egyik hátránya, hogy rendkívül sérülékennyé tette a központi antikorrupciós politikát: ha a jogszabályba foglalt – és általában a rendelkezésre álló erőforrások nagy részét lekötő – intézkedés nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, az gyakran maga után rántotta a véghezvitelével megbízott személyt és struktúrát is, majd a folyamat egy új ötlet megvalósításával az elejétől újrakezdődött. A szabályközpontúság másik hátránya az implementáció nehézsége: erőforrások és elkötelezett támogatók hiányában az új jogintézmény a területi, helyi szinteken nem ágyazódik be, így érdemi céljától elszakadva pusztán adminisztratív teherré válik, amely előbb-utóbb elhal.⁵

Az integritás egyén- és szervezetközpontúsága képes kezelni ezt a helyzetet. Ha helyi, szervezeti szinten támogatókra talál, akkor képes jelentős, az egész társadalomra kiterjedő pozitív hatást indukálni, függetlenül attól, hogy központi szinten milyen sikeres az aktuális politika végrehajtása.

Hálózatosság

Az egy központú korrupciómegelőzési modellről elmondható, hogy alapvetően vertikális irányultságú, amelyben a központi szint megalkotja a követendő új szabályokat, az alájuk tartozó közigazgatási szervek pedig – jogállásukra tekintet nélkül – alkalmazzák azokat. Ez a modell feltételezi, hogy a központ megfelelő információk és humánkapacitás birtokában van, így képes a folyamat szervezeti szintű koordinációjára is. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy ez nincsen így: a helyi szintek – megfelelő önállóság hiányában – gyakran felülről várnak inputokat ahelyett, hogy saját magukra, saját lehetőségeikre és megoldandó problémáikra összpontosítanák erőforrásaikat.

Az integritás szemlélete azonban tág mozgásteret biztosít a közigazgatási szervek számára: egyéni kockázataiknak megfelelően saját maguk szabhatják meg szervezetfejlesztési céljaikat, a hozzájuk rendelt erőforrásokat és ütemezést. Az integritás ugyanakkor lehetővé teszi a horizontális, decentra-

⁵ E jelenségre jó példa lehet a lobbitevékenységről szóló, 2006. évi XLIX. törvény, amely – bár rendelkezéseit tekintve előremutató volt – a gyakorlati alkalmazás gyengeségei miatt lassan kiüresedett.

lizált működést is: amennyiben egy-egy közigazgatási szerv egy részterület (például ügyfélszolgálati működés átalakítása, iratkezelés, HR-politika) szakértőjévé válik, tapasztalatait közvetlenül megoszthatja más közigazgatási szervekkel. A hálózati építkezés tudatossá tehető: a korrupciómegelőzési projekt rendszeresen szervez a szervezeti integritás erősítésében közreműködő integritás-tanácsadók számára műhelybeszélgetéseket, konferenciákat (Integritás Tanácsadók Országos Konferenciája), továbbképzéseket.

Modern szervezetfejlesztési eszközök alkalmazása

Amint az előzőekből látható, az integritás eszköztára jóval szélesebb egyes (jog)szabályok gyakorlatba való átültetésénél: az intézmények működésén kívül hat az egyénre, a szervezeti működésre (menedzsmentre), illetve a szervezeti kultúrára egyaránt. A szervezetet mint komplex egészet szemléli. A beavatkozásra épülő integritásmenedzsment-ciklus szabályai szerint különféle szervezetfejlesztési intézkedéseket kezdeményez a szervezet ellenőrzésére, a célok tervezésére és megvalósítására, korrupciós és más működési kockázatainak csökkentésére, teljesítményének és hatékonyságának növelésére.

Nemzetközi kapcsolatok

A korrupció elleni fellépés sikerének szempontjából kulcsfontosságú az állampolgárok, a vállalkozások, a nemzetközi szervezetek vélekedése, illetve tapasztalata a kormányzati antikorrupciós politikáról. Hazai és nemzetközi téren egyre kevésbé elfogadott a kizárólag büntetőjogi eszközökkel operáló megközelítés. Vagyis az az állam, amelyik tagadja a korrupció jelenlétét, arra kizárólag büntetőjogi válaszokat ad, illetve a korrupció ellen nem alkalmaz modern szakpolitikát, azt kockáztatja, hogy nemzetközi téren hiteltelenné, hosszú távon versenyképtelenné válik.⁶

Az adott ország nemzetközi megítélését jelentős mértékben befolyásoló nemzetközi vállalatok és szervezetek ugyanakkor pozitívan értékelik, ha az ország antikorrupciós szakpolitikájának elemei összhangban vannak a nemzetközi egyezmények, illetve a saját országuk által támasztott követelményekkel. Más szempontból a nemzetközi mainstreambe illeszkedő és sikeres integritás-szakpolitika olyan exportálható tudást jelent, amely kifejezetten a

⁶ Az amerikai Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) és az UK Bribery Act hatálya alá tartozó (multinacionális) vállalatok a komoly hazai büntetések miatt nem kockáztathatnak meg jelentős befektetéseket olyan országokban, amelyekben a vesztegetés az üzleti kultúra része. Más nézőpontból az üzlet érdekében vesztegetésre is hajlandó helyi cégekkel szemben versenyhátrányba kerülnek, amit hatékonysággal nem képesek ellensúlyozni.

magyar külpolitika számára elsődlegesnek számító régiók (Nyugat-Balkán, Keleti Partnerség, Ázsia) irányába erősítheti meg a magyar jelenlétet, és hozhat erkölcsi, továbbá anyagi elismerést a magyar közigazgatás számára.⁷

Pozitív megközelítés

A korrupció elleni büntetőjogi megközelítés ártatlanokra és bűnösökre osztja a közigazgatási állományt. Célja, hogy a bűnösöket minél nagyobb számban felelősségre vonja, ezáltal a potenciális elkövetőket visszatartsa a korrupció különféle válfajaitól. Ennek a hozzáállásnak egyik gyengéje, hogy az emberek nem oszthatók ilyen egyértelműen két csoportra: ez a megközelítés képtelen szankcionálni például azokat, akik készek lennének korrupciós bűncselekmények elkövetésére, de lehetőség híján nem teszik meg. Leszögezhetjük, hogy a szervezet működésének szempontjából ezek a személyek időzített bombák, amelyek a szervezet átalakításakor, más munkakörbe kerülésükkor vagy kísértésbe hozásukkor élesítődnek. Másodsorban a korrupciós bűncselekmények egyik sajátossága, hogy az elkövetők között érdekközösség és erős bizalmi viszony van, amelyet a hagyományosnak tekinthető bizonyítási eszközökkel (például sértetti vallomás, helyszíni szemle során rögzített bizonyítékok) nehéz felderíteni. A nyomozó hatóságok ezért a siker érdekében kénytelenek fokozottabban igénybe venni az egyén magánszféráját erőteljesen sértő eszközöket (például telefonlehallgatás, megfigyelés), ami azonban bizalmatlanságot szül az állam és az állampolgár közötti viszonyban.

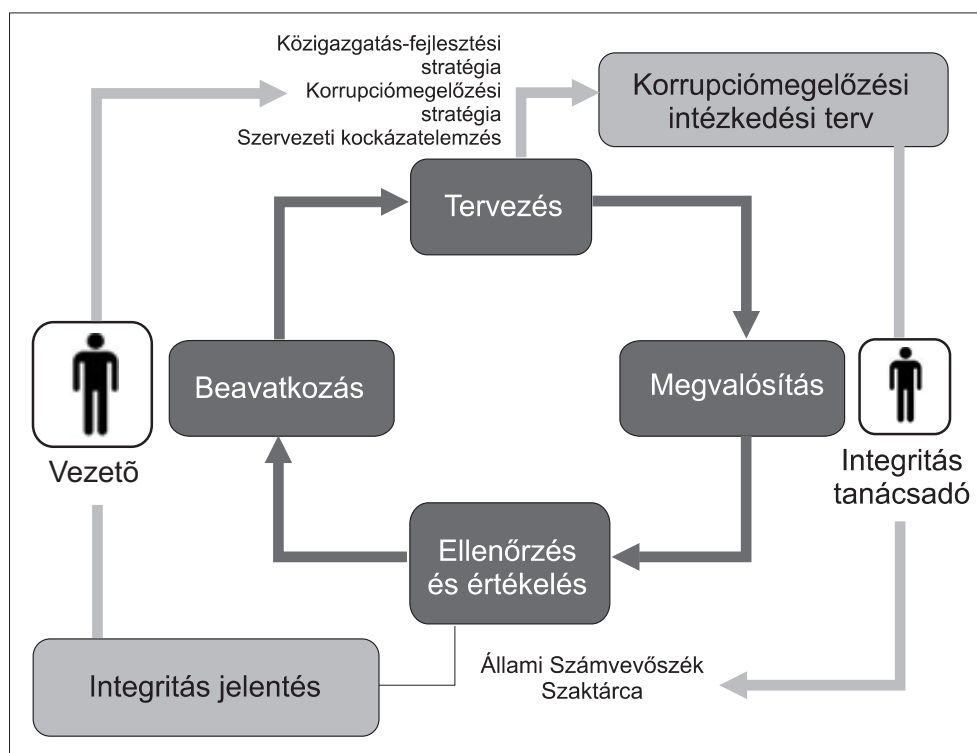
Az integritás szemlélete abból indul ki, hogy az emberek jók, szeretnek jól működő szervezetben jó célokért dolgozni. Ha a szervezet vagy a vezetése megteremti ezeket a feltételeket, akkor kiközösítik azokat, akik ezt a számukra ideális célt vagy állapotot veszélyeztetik, illetve hajlandóak együttműködni azokkal – akár az integritás-tanácsadóval, akár a hatóságokkal –, akik e cél eléréséhez segítséget nyújthatnak. A pozitív megközelítés a kitűzött célok elérésének szempontjából is előnyösebb: az általános tapasztalat azt mutatja, hogy sokkal eredményesebben lehet valamiért, mint valami ellen küzdeni.

Az előbbieken alapján az integritás jelentőségét abban ragadhatjuk meg, hogy jelentős szemléletbeli megújulást hozott a korrupció elleni küzdelem területén, a beavatkozás fő területe a (büntető)jogról az egyénre és a közigazgatás szervezeteire helyeződött, ami szélesebb körben tette lehetővé az értékeztelt közigazgatási működés térnyerését, valamint a modern szervezetfejlesztési eszközök alkalmazását.

⁷ Ezt a tudástranszfert az Európai Unió különféle programokkal (TAIEX, Hercule, twinning és twinning light) is támogatja.

Az integritásirányítási rendszer jellemzői

2013–2014 folyamán az integritás szemléletével összhangban megszülettek a közzolgálati hivatásetikai kódexek, elterjedt a korrupciós kockázatok elemzése és mérése, elfogadott módszerré vált a kormánytisztviselők integritás témájú érzékenyítő képzése, megalkották az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről szóló 50/2013. (II. 25.) kormányrendeletet, valamint létrejött a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Integritás Tudásközpontja. Jelen tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé az integritásirányítási rendszer elemeinek részletes bemutatását, azonban ezek áttekintéséhez az 1. ábra nyújt segítséget:



1. ábra. Az integritásirányítási rendszer

Az ábrából jól látható, hogy az integritásirányítási rendszer a PDCA⁸ menedzsmentciklus elvei mentén épül fel, működésének főbb elemei a tervezés, a megvalósítás, az ellenőrzés és értékelés, valamint a beavatkozás. Ezen ele-

⁸ A modell a ciklus elemeinek angol kezdőbetűiről (Plan, Do, Check, Act) kapta a nevét.

meket a kormányrendelet rendelkezései szerint a kockázatelemzés alapján elkészítendő korrupciómegelőzési intézkedési terv, valamint a nyilvános integritásjelentés foglalja keretbe. Míg a megvalósítás az integritás-tanácsadó feladata, az integritásirányítási rendszer működtetéséért, a szükséges döntések meghozataláért a hivatali szervezet vezetője felel.

Az integritásirányítási rendszer jellemzője, hogy kiépítése és működtetése a hivatali szervezet vezetőjének személyes és átruházhatatlan – ha úgy tetszik, objektív – felelőssége. Az integritásmenedzsment stratégiai helyzetét – felépítésén túl – az is biztosítja, hogy az korrupciómegelőzési intézkedési terv a minden közigazgatási szerv által elkészítendő intézményi munkaterv melléklete. Vagyis az intézményi munkaterv elkészítésekor kötelezően figyelembe kell venni a szervezeti szintű korrupciómegelőzési szempontokat, amelyek részben a közigazgatás-fejlesztési stratégiából, részben a korrupciómegelőzési stratégiából fakadnak. Ezen inputokat egészíti ki a szervezeti szintű kockázatelemzés. Elmondható az is, hogy a vezetőt speciálisan felkészített szakember, az integritás-tanácsadó támogatja az integritással kapcsolatos feladatainak ellátásában. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem által biztosított szakirányú képzéssel, illetve az egyetem szervezetén belüli Integritás Tudásközpont létrehozásával biztosítható az integritás-tanácsadók felkészítése és folyamatos továbbképzése. Az integritásirányítási rendszer hatékony működtetésének elengedhetetlen feltétele volt a kormány-tisztviselői hivatás-etikai kódex megalkotása, valamint a kormánytisztviselők számára szervezett érzékenyítő képzések és tréningek kidolgozása és nagy számban való megtartása. E célból az ÁROP-1.1.21. projekt keretében az elmúlt évtizedek egyik legnagyobb szabású közigazgatási továbbképzési programja valósult meg, amelynek során összesen 751 fő két és fél napos vezetői, valamint 8375 fő egynapos munkatársi tréningen vett részt.

A jövőre vonatkozó elképzelések

Az integritásirányítási rendszer a magyar közigazgatásban alig egyéves múlt-ra tekinthet vissza, így kiforrott alkalmazásáról még nem beszélhetünk. Az elmúlt egy év tapasztalatai azonban lehetőséget nyújtanak arra, hogy áttekintsünk, a jövőben milyen teendőket kell elvégezni a működés hatékonyságának növelése, valamint a korrupció elleni eredményes fellépés érdekében.

Az integritásirányítási rendszer alapjainak lerakása 2013 tavaszán megtörtént, így a következő évek feladata a szervezeti szintű működés egységesítése, ellenőrzése és továbbfejlesztése lesz. Ebben nagy segítséget nyújthatnak az integritás-tanácsadók, illetve a hálózati működésből adódó lehetőségek kiaknázása. A korrupciómegelőzés területén jelentős továbblépési lehetőséget kínál

az önkormányzati, valamint az üzleti szféra. A korrupciómegelőzési program – mivel alapvetően a közigazgatásra összpontosított – csak egy-egy intézkedés⁹ kapcsán volt hatással e területekre, azonban jelentőségük a jövőben mindenképpen nagyobb figyelmet érdemel. A jövőbeni intézkedések fenntarthatóságát biztosíthatja, ha a megalkotandó közigazgatás-fejlesztési stratégia céljai között nyomatékosabban jelennek meg az integritás építésével kapcsolatos követelmények, valamint az európai uniós források tervezésének során is hangsúlyos szerepet kap a csalás és korrupció elleni fellépés.

Szerencsés fejlemény, hogy az integritás szemlélete napjainkra nemcsak az Állami Számvevőszék vagy a központi közigazgatás, de az adóigazgatás és – amint azt *Az integritás szerepe a honvédelem területén* című tudományos konferencia is bizonyítja – a honvédelem területén is gyökeret vert. Joggal bízhatunk tehát benne, hogy a jövőben egyre több, integritást erősítő kezdeményezéssel találkozhatunk a közszférában.

Felhasznált irodalom

1023/2001. (III. 14.) Korm. határozat a korrupcióval szembeni kormányzati stratégiáról.

2006. évi XLIX. törvény a lobbitevékenységről

50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvégyesítők fogadásának rendjéről

INTEGRITY ACTION (s.a.): *What is Integrity?* www.integrityaction.org/what-integrity (a letöltés dátuma: 2014. 08. 10.)

KILLINGER, B. (2010): *Integrity: Doing the Right Thing for the Right Reason*. Montreal: McGill-Queen's Press

⁹ Ilyen például a panaszokra és közérdekű bejelentésekre vonatkozó szabályozás vagy a munkáltatói bejelentési rendszerek garanciális szabályainak megalkotása.

PALLAI **SZAKMAI TRÉNINGEK AZ**
Katalin **INTEGRITÁSOKTATÁSBAN**

**PROFESSIONAL TRAININGS
IN INTEGRITY EDUCATION**

Az integritásfejlesztés – bár annál sokkal több – általában a korrupció elleni küzdelem korszerű eszközeként jelenik meg a közigazgatásban. Célja a korrupció megelőzése olyan szervezeti működés és kultúra kialakításával, amely ellenállóvá teszi a szervezetet a korrupcióval szemben. Az integritásfejlesztés komplex szemlélet, rendszerszerű átalakulást céloz, ezért rövid programok során teljességében nem oktatható. A nemzetközi gyakorlat két megoldást alkalmaz. A gyakoribb az, amikor feladva a teljességet, egy-egy kulcselemet oktatnak (például etika- vagy a korrupcióskockázat-elemzés). Másik lehetséges út rápillantani a teljességre. Ilyenkor a szándék az alapfogalmak, a célok, valamint a szemlélet átadása, továbbá a résztvevők napi gyakorlatára vonatkozó konzekvenciák megragadása illusztratív elemekkel. Én ezt az utat választottam a magyar köztisztviselők számára tervezett tréningprogramok előkészítésekor. A cikk e tervezés során alkalmazott legfontosabb elméleti és módszertani megfontolásokat, illetve a módszertan hatását mérő kutatás számottevő eredményeit foglalja össze. Egy olyan programról számol be, amely a magyar köztisztviselői kar több mint tíz százalékához eljutott,

The development of integrity – albeit at much more – as a mean of modern public administration usually fights against corruption. Its purpose is to prevent corruption via creating such kind of culture and organizational behaviour, which makes the organization resistant to the corruption. The development of integrity is a complex approach, which targets systemic transformation, due this in short programs it can't be taught entirely. The international practice uses two solutions. One of the most frequent of them when is a case study will be shown (for example ethics- or corruption risk analysis). Another possible way is to provide a complete approach. In this case, the goal is to explain basic concepts, tasks and approach via transfer illustrative elements and consequences based on daily practice. I chose this second route for designing training programs for Hungarian civil servants. The article summarizes the most important theoretical and methodological considerations used in this term. For measuring efficiency it will be provided the most important results of the research methodology. I will give a program report, which has been reached more than 10% of the Hungarian public

és az oktatást kísérő kutatás szerint a megcélzott hatást érte el.

servants and based on the accompanying research it shows that the target have been productive.

Kulcsszavak: korrupciómegelőzés, integritás, tréning, integritásoktatás, tréningmódszer

Keywords: corruption, prevention, integrity, training, education, methodology

A megvalósítás körülményei

Az integritásszemlélet alkalmazása a korrupciómegelőzésre viszonylag új a magyar közigazgatásban. 2007–2008-ban az Állami Számvevőszék (ÁSZ) *Twining Light* (2008) projektje teremtette meg a szakmai alapokat az integritásszemlélet bevezetéséhez a magyar közigazgatásba. Az antikorrupciós politikában a szemléletváltás a 2012 áprilisában elfogadott 1104/2012. (IV. 6.) kormányhatározathoz köthető. Szintén 2012-ben indult az ÁROP 1.1.21-2012-2012-0001 számú, *Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése* című kiemelt projekt a kormányrendelet megvalósításának támogatására. Az integritásoktatási módszertant és az egy és két és fél napos tréningprogramokat, amelyekről ez a cikk szól, e kiemelt projekt keretében fejlesztették ki és valósították meg.¹ A módszertan kidolgozását – a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (KIM) szakértőivel, a leendő trénerekkel és külső szakértőkkel együttműködve – mint a Nemzeti Közszerződési Egyetem (NKE) docense vezetem. 2013 tavaszáig már több mint kilencezer közigazgatási munkatárs és 751 vezető képzése lezajlott, és volt egy felső vezetői tréning is, amelyen államtitkárok, kormánybiztosok és kormányhivatalok főigazgatói vettek részt. Jelenleg további 3500 köztisztviselő és 400 vezető képzése indul, részben továbbfejlesztett módszertannal. 2014 végére így mintegy 1200 közigazgatási vezető és majdnem 13 ezer munkatárs képzése történik meg. Ezzel a köztisztviselői kar mintegy 15 százalékához jut el a képzés. A módszertant közel negyven egyetemi oktató és tréner sajátította el, akik a tréningek során komoly tapasztalatot szereztek az integritásoktatásban, amelyet vélhetően a jövőben is alkalmaznak. Már az eddig felsorolt számok is nagyfokú hatást sejtetnek. Bevezetőben még annyit érdemes elmondani, hogy a tréningmódszertan számos fontos szakmai és módszertani

¹ Közszerződési munkatársak számára egynapos közszerződési etika- és integritásérzékenyítő tréningek, valamint közszerződési vezetők számára két és fél napos integritásmentés-tréningek kifejlesztése és oktatása valósult meg.

innovációt is bevezetett, amelyek több fórumon elismerést nyertek. Az Európai Unió antikorrupciós jelentése (2014) a kidolgozott módszertant innovatív tanulási folyamatot indító módszertanként méltatta.² Emellett a két és fél napos tréninget angol nyelven, nemzetközi csoporton bemutatva egy nemzetközi peer review folyamat során, a téma meghatározó szakemberei szintén kiváló és a régió más országaiban is alkalmazható oktatási programnak minősítették.³

Mivel a cikk terjedelme nem ad lehetőséget a tréning részletes bemutatására, csak azokat a legfontosabb elemeket tudom kiemelni, amelyek kulcszerepet játszottak a módszer sikerében.

Az integritás fogalma

Az integritás a közigazgatásban olyan működésmódot jelent, amely lehetővé teszi, hogy a közigazgatás és a közigazgatási szervezet a ráruházott hatalmat és erőforrásokat a demokratikus értékeknek és szabályoknak megfelelően, a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek megvalósítására eredményesen használja. Az integritás új fogalom a magyar közigazgatásban. Ebben a cikkben az integritást mint a korrupcióval szembeni ellenálló képességet tárgyalom. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy az integritás nemcsak védelem a korrupciós kísérletekkel szemben, hanem a jó működés – i.e. jó kormányzás – és a közbizalom megteremtésének alapfeltétele.

Integritásmenedzsment

Az integritásfejlesztés olyan szervezeti működés és kultúra kialakítását és fenntartását célozza, amely etikus, szabályozott, szakszerű és átlátható működést alakít ki a közigazgatási szervezetben, és ezzel ellenállóvá teszi a

² *Training curricula [that] promote innovative learning processes*. Annex on Hungary to the EU Anti-Corruption Report, Brussels, 3 February 2014, COM (2014) 38 final.

³ A Peer Review Bizottság tagjai voltak: Ellen Goldberg, Integrity Action, Ana Vasilache, FLDP és Ulrika Kilnes, OECD. (Az Integrity Action vezeti a legnagyobb integritásoktatással és -kutatással és társadalmi részvételre épített integritásfejlesztéssel foglalkozó nemzetközi hálózatot. Az FLDP több mint húszéves fennállása alatt a régió egyik legfontosabb demokratikus vezetést támogató szervezetévé vált. Antikorrupciós tevékenysége során, amelyet az ENSZ közszolgálati díjával is kitüntettek, olyan szakembereket képez, akik integritásfejlesztési folyamatokat vezetnek. A szervezet alapítója és vezetője Ana Vasilache, aki idén az IACA-n (az ENSZ Nemzetközi Antikorrupciós Akadémiáján) is tanít.

szervezetet a korrupcióval szemben. Ezt az ellenálló képességet talán legjobban a szervezeti egészség metaforája fogja meg: az egészséges szervezet jól működik, ellenáll a negatív ingereknek és a kórokozók támadásának, és bizalmat sugároz a környezetében. Az integritásszemlélet a szervezeti egészségre koncentrálna: a szervezet ellenálló képességének erősítésére annak érdekében, hogy a korrupciós kísérletek ne tudjanak behatolni és komolyabb károkat okozni. (Pallai, 2014: 185)

Az ellenálló képesség a szervezet egészségének tulajdonsága, így fejlesztése is a szervezet egészségére vonatkozik. Ezt tükrözi az integritás szó egyik magyar jelentése is – teljesség. Az integritás erősítése olyan komplex tevékenység, amely a szervezet működésének, kultúrájának, külső és belső kapcsolatainak rendszerszerű fejlesztését célozza. Megalapozása nyilvánvalóan multidiszciplináris megközelítést tesz szükségessé, amely a korrupció jelenségét és a szervezetfejlesztést a különböző diszciplínák adta keretek egyesítésével közelíti.

Az integritásfejlesztés és -menedzsment komplex stratégiát, továbbá sokrétű tevékenységet tesz szükségessé. Kiindulópont a szervezet működési kockázatainak elemzése, amely elvezethet azokhoz az intézkedésekhez és gyakran komplex, rendszerszerű átalakításokhoz, amelyek csökkentik a korrupció behatolásának lehetőségét. A legtöbb esetben nem egy apró hiba kiküszöböléséről szól ez a tevékenység, hanem a szervezeti kultúra és működés komplex átalakításáról.

Az oktatástervezés folyamata

Amikor az ember egy oktatási programot tervez, jó esetben nem a fiókjába nyúl, vagy a számítógépének a memóriáját nyitja meg, hogy előkapjon valami korábban már bevált, használható „konzervet”, hanem végiggondolja az aktuális szakmai kihívást. Az oktató ennek során általában a következő dolgokat gondolja végig:

1. *Az átfogó (társadalmi, szervezeti) cél:* a tervezés során az első kérdés az átfogó cél: miért oktatunk; mi az oktatás társadalmi vagy szervezeti célja; miért vált fontossá a téma; a megbízó miért szentel időt rá; mit akar az oktatással elérni?

2. *A célcsoport és szükségletei:* a tervezéshez azt is végig kell gondolni, hogy kit oktatunk. Egyrészt azt kell tudni, hogy milyen attitűdökkel és tudással lép be a résztvevő, mi a kiindulópont. Másrészt azonosítani kell a résztvevő szükségleteit: mire van szüksége az eredményes tanulási folyamat-hoz? (Tanulás alatt nem csak kognitív tudásátadást értve!)

3. *Oktatási célok*: ezután lehet meghatározni az oktatási célokat: az adott csoporttal, az adott keretek között mi tűzhető ki mint cél. Meddig tudjuk őket az átfogó (társadalmi és szervezeti) cél irányába elvinni? Mi reális az adott keretek között? Mire érdemes helyezni a hangsúlyt?

4. *Módszertani megközelítés*: a célokhoz kapcsolódnak a módszerek: alapvetően kognitív síkon oktatunk, vagy meghatározó az érzelmi és viselkedési hatás, az attitűdformálás?

5. *Tananyag felépítése (a story-line)*: a következő lépés átgondolni azt az utat, amelyen a résztvevőt végig szeretnénk vezetni. Amennyiben ez egy meghatározóan kognitív kaland, akkor ez a gondolatmenetet jelenti. Amennyiben azonban komplex, az érzelem és az attitűd szintjén is működő módszertant szeretnénk kidolgozni, végig kell gondolni a teljességet, a bevonás, az elköteleződés folyamatát és a fejlesztendő készségeket is.

6. *A tananyag elemei*: határozott véleményem szerint csak ezek után lehet elkezdni gondolkodni azon, hogy az oktató milyen esetet, gyakorlatot, eszközt használ. Hiszen nem tűzijátékot vagy szórakoztató programot szervezünk, hanem hatásos oktatást szeretnénk tervezni. Korrekt módon csak így használhatjuk az oktatásra áldozott erőforrásokat, és érezhetjük felhatalmazva magunkat arra, hogy igénybe vegyük a résztvevő idejét.

A cikk második részében szereplő esettanulmányt e logika alapján strukturaltam. Ahhoz azonban, hogy a kitűzött oktatási célok értelmezhetővé váljanak, szükséges egy rövid összefoglaló az elméleti alapokról.

Az oktatás elméleti megalapozása

Amikor az ember nemcsak „tréner”, hanem egyetemi oktató is, legalább saját maga számára szükségesnek érzi a témával foglalkozó elméletek és a különböző tudományterületek, definíciók, illetve felfogások között elhelyezni saját megközelítését. Esetünkben ez a pozicionálás egyrészt azért volt fontos, mert annak ellenére, hogy a közelmúltban komoly próbálkozások történtek interdiszciplináris összegzésekre (Graaf et al., 2010) (Graeff, Grieger, 2012) (Báger, 2013), sem a korrupcióhoz kötődő tudományos munkában, sem az integritásfejlesztés területén nem alakult ki se közös definíció, se megközelítés a különböző tudományágak között, így eltérő konceptualizálások élnek egymás mellett. (Persson et al., 2013: 450) Másrészt az is tudható, hogy különösen a mi – közép-kelet-európai – régióinkban az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb források kerülnek antikorrupciós projektekbe, mégis részletes elemzések látnak napvilágot a látszólag folyamatosan fejlődő szabályozó eszközök implementációs problémáiról. (Mungiu-Pippidi, 2006) (EU, 2014) A határozott előrelépés helyett inkább az a jelenség figyelhető meg, hogy kialakul egy anti-

korruptió ipar, amely a korrupció mellett virágzik. (Sampson, 2010) Ebben a helyzetben a minták ismételése helyett szükséges végiggondolni, milyen megközelítés hozhat pozitív elmozdulást – itt és most.

A korrupció értelmezése – megbízó-ügynök elmélet vagy kollektív akcióprobléma?

A továbbiakat meghatározó elméleti kérdés, hogy miként értelmezzük a korrupció jelenségét, mert az értelmezés meghatározza a beavatkozás irányát. A magyar köztisztviselői tréningek módszertanának kidolgozása előtt áttanulmányoztam az integritástréningek nemzetközi gyakorlatát. A más országokban folyó közszolgálati integritástréningek elemzése azt mutatta, hogy a módszertan kidolgozói alapvetően az intézményi közgazdaságtanra alapozták felfogásukat. Ebben az elméleti keretben a kiindulópont az önző egyén, aki egyéni haszonra tör, és ezért megszegi a szervezeti szabályokat. (Ez egyébként a köztudatban is a leginkább elterjedt korrupcióértelmezés.) Ezt a koncepcionális keretet pontosította Klitgaard (1988) a nyolcvanas években azzal, hogy a megbízó-ügynök elméletet⁴ és a diszkréció problémáját is beemelte a kulcskérdések közé.⁵ Az elemzés és a beavatkozás középpontjában a szabályozó és szankcionáló rendszerek maradtak Klitgaard elméleti hozzájárulása után is, csak a hangsúly a szabályozó rendszer pontosításáról az ösztönzők korrigálása („fixing incentives”) felé tolódott. (Klitgaard, 1988) Mivel Klitgaard felfogása és a megbízó-ügynök elmélet máig meghatározó szerepet tölt be a korrupció elemzésében és a közigazgatási válaszok kidolgozásában, nem meglepő, hogy az általam elemzett tréningek alapvetően ezen a megközelítésen alapulnak.

Ennek ellenére további koncepcionális keretek keresésére az adott okot, hogy kutatások sora bizonyította: a Klitgaard-modellnek csak az ún. kis korrupciós ügyekben van magyarázó ereje, amelyek alapvetően etikus társadalmi és intézményi közegben, eseti kihágásként jelentkeznek. (Rose-Ackerman,

⁴ A megbízó-ügynök elmélet (Principal-Agent Theory) fontos elemző keret a politológiában és a közgazdaságtanban. Megbízó-ügynök probléma akkor lép fel, amikor a megbízó és az ügynök érdekei eltérnek, és az ügynök – nem megfelelően kialakított szabályok között, saját hasznát maximalizálva – nem a megbízó érdekének megfelelő döntést hoz. A helyzet jellemző: az érdekkonfliktus, az aszimmetrikus információ (olyan információ, amely visszatartható a megbízótól) etikai kockázat (haszon jelentkezik az ügynöknél, de az okozott kárt nem az ügynök viseli).

⁵ Híres képlete $C = M + D - A$ (Corruption = Monopoly + Discretion - Accountability), vagyis a korrupció = döntési monopólium + diszkréció (széles döntési lehetőség) – számonkérhetőség.

2010: 51) A mi közigazgatásunkban nem csak ilyen esetek fordulnak elő. Vannak olyan elterjedt gyakorlatok is, amelyek szembekerülnek a nyugati demokrácia értékei alapján értelmezett integritással, és így meg kell jelenniük a tréningtematikában.

Ahhoz, hogy ezek a gyakorlatok és a megelőzésükre alkalmas stratégiák is bekerülhessenek a tananyagba, a közzolgálati korrupciót nem kizárólag büntetőjogi tényállásként, hanem a köz érdekétől való eltérésként⁶ kellett értelmezni. Ezzel a szélesebb definícióval dolgozva látnunk kell, hogy ma Magyarországon több olyan elterjedt gyakorlat működik, amely a demokratikus értékekkel és szabályokkal ütközik, mégis fennmarad. Nem egy közülük némely szervezetekben már informálisan elfogadott gyakorlattá vált. Ennek oka a korrupcióval toleráns társadalmi és szervezeti környezet. Ilyen esetekre a megbízó-ügynök elmélet – amelyen egyébként a gondolat atyja, Klitgaard is túllépni látszik – magyarázó ereje nem elegendő. (Klitgaard, 2006) Az elterjedt és a szervezeti működésbe beépült korrupciós gyakorlatban ugyanis nem az „önző szabályszegő” áll a szabálykövető közösséggel szemben, titokban nyereszkedve, hanem jóval komplikáltabb helyzet alakul ki.

A korrupciós gyakorlat ismertté, akár kulturális mintává válhat, más néven mémként⁷ terjedhet a korrupcióval toleráns társadalmi közegben és az ilyen közegben működő gyenge közigazgatási szervezetekben. Sokakban elmosódik ilyen esetben a jó és a rossz, a vállalható, valamint a nem vállalható határvonala. A korrupció normalizálódása oda is vezethet, hogy lassanként már fel se tűnik, mi a szabályszegés. Az eltérés a kultúra részévé válik. „Ezt nálunk így csinálják.” Ekkor megszűnik a megbízó-ügynök elmélet magyarázó ereje, ugyanis már nemcsak titkos, önző, egyéni választás eredménye lehet a közzolgálat szabályaitól és a közérdektől való eltérés, hanem viselkedési minta, környezeti nyomás, amelynek hatására egyre több munkatárs sodródik bele a folyamatba.

Ilyen helyzetben a demokratikus értékekből levezetett integritás egy eltérő kultúrát képvisel, mint a környezet kultúrája és az ahhoz tartozó viselkedési és cselekvési minták. Amennyiben a becsületes munkatárs megpróbál a korrupcióval toleráns mintából kilépni, és az integritás elveinek megfelelően eljárni, olyan kockázatokkal kell szembenéznie, amelyeknek a vállalása a szereplők nagy részének nem áll módjában. Legtöbb esetben a környezeti nyomás hatására az egyén kiszolgáltatottnak érzi magát, és bár ellenérzésekkel, de belesodródik a számára elfogadhatatlan gyakorlatba. (Persson et al.,

⁶ A tréning folyamán a korrupciót a közösség érdekeinek szolgálatától való eltérésként definiáltuk. A közigazgatási korrupció olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához kötődő elvektől és szabályoktól annak érdekében, hogy magán- vagy csoportérdeket szolgálva anyagi, hatalmi vagy státuselőnyöket biztosítson.

⁷ Részletes magyarázat a mém metaforához: Pallai, 2014.

2013) A kutatási eredmények azt mutatják, hogy ezen a helyzeten az se változtat, amikor a többség elvben elítéli és károsnak tartja a kialakult gyakorlatot. Az egyének nagy része ekkor se akarja vagy képes vállalni az ellenállás személyes költségét. (Rothstein, 2011) Az ilyen környezetben kialakuló társadalmi csapdát nevezi a politológia kollektív akcióproblémának.

A megbízó-ügynök elmélet és a kollektív akcióprobléma két elméleti keret, a korrupciós jelenség két, alapvetően eltérő koncepcionalizálása. Azért fontos mindkettőt értelmezni és szétválasztani, mert különböző beavatkozási stratégiák irányába vezetnek.

A stratégia: a szabályok és szabálykövetés fejlesztése, illetve a várakozások megváltoztatása

A megbízó-ügynök elmélet és persze Klitgaard korábban idézett korrupciós képlete alapján a beavatkozási stratégiában a hangsúly egyrészt a szabályozási kérdésekre kerül – ezek között is a döntési jogkörök, az információs utak szabályozása, az átláthatóság és a számonkérhetőség biztosítása játszik kulcsszerepet –, másrészt a szabálytudat, továbbá a szabálykövetés erősítése. Mindazok az eszközök logikusan következnek ebből az elemzési keretből, amelyek a munkatárs lehetőségeit és mérlegelését befolyásolják. Erre utalt a korábban idézett „fixing incentives” (az ösztönző rendszer kijavítása) klitgaardi stratégia.

Ha azonban a kialakult helyzetet jobban megragadja a kollektív akcióprobléma, akkor nem elegendő a szabály és a munkatársak szabálytudatának erősítése. Itt a kérdés nem a szabálytudat, hanem legtöbbször a formális és informális szabályok ütközése. Amikor a munkatárs ismeri mind a formális, mind az informális szabályokat, akkor választania kell. A korábban idézett kutatások is arra az eredményre jutottak, hogy a formális szabály ismerete ellenére a közösségi választól eltérő egyéni cselekvés nehezen vállalható mindaddig, amíg az egyén nem feltételezheti, hogy mások is hasonló utat választanak, és így nem egyedül kell vállalnia az ellenszegülést. A kollektív akcióprobléma megoldása nemcsak szabályokon és nemcsak erkölcsi felelősségvállaláson múlik, hanem várakozásokon, feltételezéseken, bizalmon. Azért kollektív cselekvési probléma, mert megoldása a közösség összehangolásán múlik: a koordinált, feltételezett egyidejű cselekvés oldja a kialakult társadalmi csapdát.

A kollektív akcióprobléma elmélete arra világít rá, hogy azokban az esetekben, amikor az alapvető elvektől való eltérülés és szabályszegés nem izolált egyéni út, hanem elterjedt gyakorlat, akkor nem kizárólag a szabályok pontosítására, illetve erősítésére van szükség (szabálytudat erősítése, szabá-

lyok erejének növelése, a szervezeti értékek és etika erősítése). Ez mindig része az integritásszemléletnek. Ebben az esetben azonban nem elegendő. A személyes és interperszonális várakozások, feltételezések megváltoztatására is szükség van. Ez pedig az integritásszemléleten belül is új elem. Azt jelenti ugyanis, hogy nem elegendő a munkatársakkal mint egyénekként számolni, képezni és támogatni őket, hanem olyan közösségi folyamatra van szükség, amelyen keresztül a kölcsönös feltételezések, valamint várakozások is megváltoznak. Amennyiben a szervezetben új gyakorlatok kialakítására, kultúraváltásra is szükség van, a munkatársnak abban is bízni kell, hogy egyszerre vált mindenki. Ebben a koncepcionális keretben a megoldásnak részben ki kell lépnie a hazai közpolitikában ma még uralkodó pozitivista⁸ keretből. Miközben megőrizzük, alkalmazzuk az eddig ismertett pozitivista jog (szabály és szankció), illetve közigazgatás-tudomány (információ és ösztönzők) alapján kimunkált elemzési és beavatkozási módszereket, természetesen fontos azt is megvizsgálni, hogy mi módon emelhetők az eszköztárba a posztpozitivisták politológia és közpolitika interpretatív/argumentatív⁹ megközelítései és eszközei, amelyek alkalmasak a közös értékek, szemlélet és kölcsönös várakozások formálására.

A cél értelmezése: a szabály- és a normaszocializáció egyensúlya

A kihívást a szabályozás és a kultúra egyidejű, illetve azonos irányú befolyásolása jelenti. Azaz a megvalósítható szabályok kialakítása, ami alapvetően olyan racionális szakmai-technikai megoldásokhoz vezet, amelyeknek a fóku-

⁸ A pozitivista megközelítés alapvetően arra a feltételezésre alapul, hogy a tudományos megközelítés objektív és racionális elemzésre épül, transzkulturális, és eredményei elválaszthatók az elemző személyiségétől és kultúrájától. A közpolitikai folyamatban kulcsszereplő a szakember, akinek feladata a legjobb megoldás megalkotása. A posztpozitivisták szemlélet szerint a folyamatok nem elemezhetők objektív nézőpontból. Az elmélet és az analízis egyszerre formálja és alakítja az értékeket és a valóságot. A politika és a közpolitika argumentatív/diskurzív gyakorlat: eredményét alapvetően meghatározza a felfogás, a problémaalkotás, -megnevezés, -artikulálás stb. Az intézményesítés nemcsak formálja, de „teremti” is a valóságot.

⁹ A posztpozitivisták politológiában az ún. argumentatív (US) vagy interpretatív (UK) fordulat az 1990-es években jelent meg. A szemlélet a pozitivista társadalomtudományoknak és a közpolitikai elméleteknek azon az alapvetésén lép túl, amely a közpolitikai folyamatot kizárólag szakmai feladatok összességének tekinti. E posztpozitivisták felfogások a közügyeknek a társadalmi párbeszédben formálódó karakterére, a narratívákban formálódó értékekre, jelentésekre és megoldásokra irányítják a figyelmet. A vonatkozó két alapmű: Bevir-Rhodes (2010), Fischer-Gottweis (2013).

szában az érdekek, az információk, a kockázatok és az ösztönzők állnak. És ezzel párhuzamosan, ezt erősítve az értéktudat erősítése, a normaszocializáció, amely életet lehet a szabályokba. A kettő csak együtt képes megtörni az elkerülés, az elfedés és a racionalizáció gyakorlatát. Persze ez így még nem új gondolat, mert az integritásépítésnek mindig van egy szabály- és egy érték-központú komponense. Az új elem az, hogy nem elegendő, ha az érték-komponens az egyént célozza. A közösséggel, a szervezeti etikai infrastruktúrával kell dolgozni, és annak állapotában kell a munkatársak számára is hihető, egyértelmű változást elérni.

A fenti gondolatmenet célja annak indokolása, hogy a korrupcióval toleráns környezetben miért nem elegendő a pozitívista technokrata keret a korrupció megelőzésére. Ilyen közegben a kialakult kultúrát és gyakorlatot kell megváltoztatni. Azt a hallgatólággal elfogadott működésmódot, amelyet mindenki ismer és ért, mindenki tudja a saját helyét benne. Azt is tudja, hogy mit jelent ez személy szerint neki, hogyan tud élni vele, és hogyan tud megélni ebben a működésben. Ettől stabil egy ilyen működés. Ráadásul e stabil működésmód hatásai közé tartozik, hogy a korrupciós gyakorlat következménye nemcsak a hallgatólággal elfogadott informális szabályrendszerbe épült be, hanem jó eséllyel a szervezet formális szabályaiba is beépültek olyan elemek, amelyek lehetővé teszik a társadalmilag tolerált korrupciós gyakorlat fennmaradását. A működés így torzult az egészséges, demokratikus elveket követő működéshez képest, de a rendszer stabil, egyensúlyban van. A megváltoztatása ettől válik kollektív akcióproblémává.

Ebben a helyzetben két alapvető kihívás van. Az egyik inkább technikai jellegű: át kell alakítani a formális működést, hogy az kizárja a korrupciót. A másik a nehezebb feladat: kezelni a kollektív akcióproblémát is, azaz elhárítani az átalakítás akadályát. Értelmes megoldást kell találni, és annak megvalósulását el is kell hitetni az érintettekkel. Nem kizárólag szabályváltásról van szó, hanem kultúraváltásról, és ehhez nem elég a vezető döntése: a csapat értékeit és viselkedését is át kell alakítani.

Egy esettanulmány: a köztisztviselői integritástréningek az ÁROP 1.1.21-ben

Az oktatás célja

Az oktatástervezés első lépése a cél meghatározása. A mi esetünkben a megbízótól kapott meghatározás a közszolgálati etika, a korrupciómegelőzés és az integritásmentés témáinak oktatása volt. Mindez a *Korrupció meg-*

előzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése című kiemelt projekt keretében. Ezek a keretek irányt adtak, a tananyagfejlesztéshez azonban szükséges volt meghatározni, hogy hogyan konceptualizáljuk a közigazgatásban a korrupciós jelenségeket és kihívásokat, továbbá körvonalazzuk, hogy miben szeretnénk leginkább megerősíteni a köztisztviselőt. Ezekről a kérdésekről szólt az előző elméleti rész. Ez egyrészt azt mutatta be, hogy miért dolgoztunk olyan interdiszciplináris korrupciófelfogással, amely túllép a büntetőjog adta kereten, és egyesíti a közgazdaságtan, a közpolitika, a szociológia és a politológia nézőpontjait. Másrészt lehetőséget adott annak a megindolására, hogy az adott körülmények között elengedhetetlen volt olyan tréningeket tervezni, amelyek nemcsak a résztvevők munkájához releváns tartalmat adják át az integritásépítésről, hanem hozzájárulnak a folyamathoz szükséges érzelmi és viselkedési megerősítéshez is.

Célcsoport

A tréningeket köztisztviselők szakmailag vegyes csoportjai számára terveztük. Néhány közös jellemző azonban feltételezhető volt a célcsoport meghatározó többségéről. Egyrészt, a tervezés idején az integritás fogalma annyira új volt a magyar közigazgatásban, hogy ismeretére nem lehetett számítani a belépő résztvevők vonatkozásában. Másrészt feltételezhető volt, hogy a tréningre érkező köztisztviselők saját szakmájukban képzettek, így területükön a technikai tudásuk magas színvonalú. Azonban nem volt elvárható – különösen a munkatársaktól –, hogy ismerjék az interdiszciplináris elemzési keret elemeit, és átlássák a szervezetüket, a közigazgatást és az azt körülvevő társadalmi folyamatokat. Harmadrészt tudtuk, hogy a résztvevők nagy része – bár a személyes elkötelezettségük, a közszolgálati ethoszuk nem kérdőjelezhető meg – a korrupcióval toleráns társadalmi közegben él. Ezért a kulcsfogalmak aktuális társadalmi értelmezéseinek rekonceptualizálása volt szükséges ahhoz, hogy – a rendelkezésre álló rövid idő alatt is – kialakulhasson egy olyan interpretációs keret és közös demokrácia- és korrupciófogalom, amely megalapozza az integritásszemlélet bevezetését és az integritásépítéshez kapcsolódó alapfogalmak és stratégiák befogadhatóvá és emlékezetessé tételét.

Oktatási célok

Ebben a helyzetben a módszertannak három célt kellett szolgálnia:

1. olyan konceptuális keret felépítését, amelyben átadható az integritás kultúrája;

2. az integritásfejlesztéshez szükséges tudás alapjait kellett átadni: az integritásfejlesztéshez szükséges szervezeti kompetenciák és érték, valamint szabályrendszerek összefüggéseit;
3. a résztvevők korrupcióval toleráns kulturális válaszainak megváltoztatását, mert „áttanulás” (átértékelés) és a várakozások megváltoztatása nélkül alig lett volna haszna a szakmai tartalom átadásának.

E hármas cél teljesítésének esetén feltételezhetjük, hogy a tréning során a résztvevők számára megragadhatóvá válik a demokratikus közszolgálati integritás fogalma, és összeáll egy átfogó kép az integritás értelméről, valamint lehetséges működéséről és fejlesztéséről. A vegyes célcsoport tagjainak nem lehet saját környezetükre alkalmazható, konkrét megoldásokat adni. Azonban e hármas cél – megfelelő oktatási módszer alkalmazása mellett – gondolkodásra készítheti tréning résztvevőit arról, hogy a saját környezetükben minek lenne értelme (kognitív sík), és indíttatást, megerősítést kaphatnak ahhoz, hogy megtegyék azt, ami lehetséges (érzelmi, viselkedési és attitűdhatás).

Módszer

A hármas kihívásra a megoldást olyan „szakmai tréning” jelenti, amely tapasztalatalapú, a résztvevők interakcióira építő módszertant alkalmaz a szakmai tartalom átadására és az attitűdformálásra. A tapasztalatalapú, interaktív módszer eredménye, hogy a résztvevők az oktatást problémamegoldó és reflexív beszélgetésfolyamként élik meg, amelynek során a beszélgetés mindig konkrét maradhat, és a résztvevők számára érthető és kényelmes szinten zajlik. A résztvevő belép a közös munkába, és gondolkodási folyamatként éli meg. Az oktatás során olyan kommunikációs tér jön létre, amelyben személyes narratívák, valamint szituációs és kritikus incidens típusú eseteken keresztül indított önkéntelen reflexiók találkoznak a tréner által kezdeményezett problémamegoldási, illetve strukturálási folyamatban. A tréner a csoporttal közösen dolgozik: vezeti a beszélgetésfolyamatot, strukturál, megerősít körvonalazódó konklúziókat, és időnként új tudáselemeket illeszt hozzájuk. Nem agresszívan, de konzekvensen haladva előre a szigorú rendszerben épülő szakmai tartalom. Nem tart hosszabb, frontális kognitív blokkokat, hanem nagyrészt a diskurzust strukturáló összefoglalókként, definíciókként és ábrákként hozza be az új elemeket, amelyek a közös gondolkodási folyamatot megörökítő flipchartokkal együtt formálják és építik a csoport tudását és viszonyát a témához. A folyamat így messze túlmutat az egyirányú kognitív tudásátadáson. A résztvevők a diskurzuson keresztül a közösséghez kapcsolódnak. Egymástól tanulnak, egymásnak adnak bizonyosságot arról, hogy mások is hasonlóan gondolkodnak. Miközben közösen

találnak megoldásokat, közösen alkotják újra valóságglátásukat is. Így a folyamat hat a tartalomhoz kötődő érzelmi viszonyra és attitűdökre is. A csoportdinamika segít a változásokkal kapcsolatos kétségek megtörésében és a korábban tárgyalt várakozások megváltoztatásában.

Tartalom

A diszkurzív folyamat természetesen egy nagyon feszesen felépített szakmai tartalmat közvetít, amely a demokratikus értékektől indulva építi a csoport korrupció- és integritásfogalmait, etikai dilemmák elemzésétől jut el a szervezeti etikai infrastruktúra- és kultúrafejlesztéshez, majd a kockázatok, integritásdeficitok elemzésén át az integritás feltételét jelentő szakmai és szervezeti kompetenciákhoz és az alkotóelemek rendszerszerű összefüggéseisehez. Végül sikeres stratégiák és működő rendszerek megismertetésével teszi reális alternatívává a szervezeti integritás fejlesztését, erősítve a pozitív várakozásokat.



A TANANYAG FELÉPÍTÉSE

1. nap: Bevezetés

- Etikai dilemmák
- Munkadefiníciók
- Korrupciós esetelemzés
- A korrupció következményei

2. nap: Integritás menedzsment

- Cél és eszközök
- Integritás deficitok
- A hazai környezet
- Integritásfejlesztés

3. nap: Személyes reflexiók és akcióterv









1. ábra. A „út”, amelyet bejárunk: a tananyag felépítése és érzelmi folyamata

A tréning végére így alakul ki egy átfogó kép arról, mi módon erősíthető a közigazgatási szervezet képessége arra, hogy a ráruházott hatalmat és erőforrásokat eredményesen használja a hivatalosan elfogadott és igazolt közérdek javára. A kognitív tartalom így a megoldási mintákat építi, a diszkurzív eszközök pedig az ezek megvalósíthatóságába vetett hitet erősítik. A módszertan eredményességét a tudás, az értelmezés és a várakozások, attitűdök változásának vonatkozásában az oktatást végigkövető kutatással bizonyítottuk, ezt az írás később tárgyalja.

Eszközök

Említettem már, hogy a legfontosabb eszköz a közös munka és gondolkodási folyamat, amelyet a tréner kezdeményez, továbbá vezet. Benne konkrét esetmegbeszélések, strukturált elemzések, szituációs és kritikus incidens típusú esetek, önkéntelen reflexiók, személyes narratívák találkoznak a tréner által behozott rendszerező keretekkel. Talán a „csoportmemória” rögzítéséről érdemes külön beszélni, mert ez kulcseleme annak az interpretációs folyamatnak, amelynek során a fogalmak átértelmezése, a korábban említett áttanulás, és normaalkotás történik.

A „csoportmemória” kifejezés arra utal, hogy azt, amit egy-egy résztvevő megjegyzett, folyamatosan megerősítik a terem falán gyűjtött flipchartok. (2. ábra) Ezek a lapok látszólag a kognitív folyamat emlékei, de a kognitív síkon messze túlmutatnak. Segítenek rögzíteni a résztvevőknek a kapcsolódó



„Az a tudás, amit képekbe és metaforákba tudunk leképezni, nagyon tartóssá válik, és még arra is lehetőséget teremthet, hogy az ösztönös viselkedési mintákat befolyásolja.”
(Parks, 2005: 14)

2. ábra. Az előtérben csoportmunka zajlik, a falon a csoportmemória

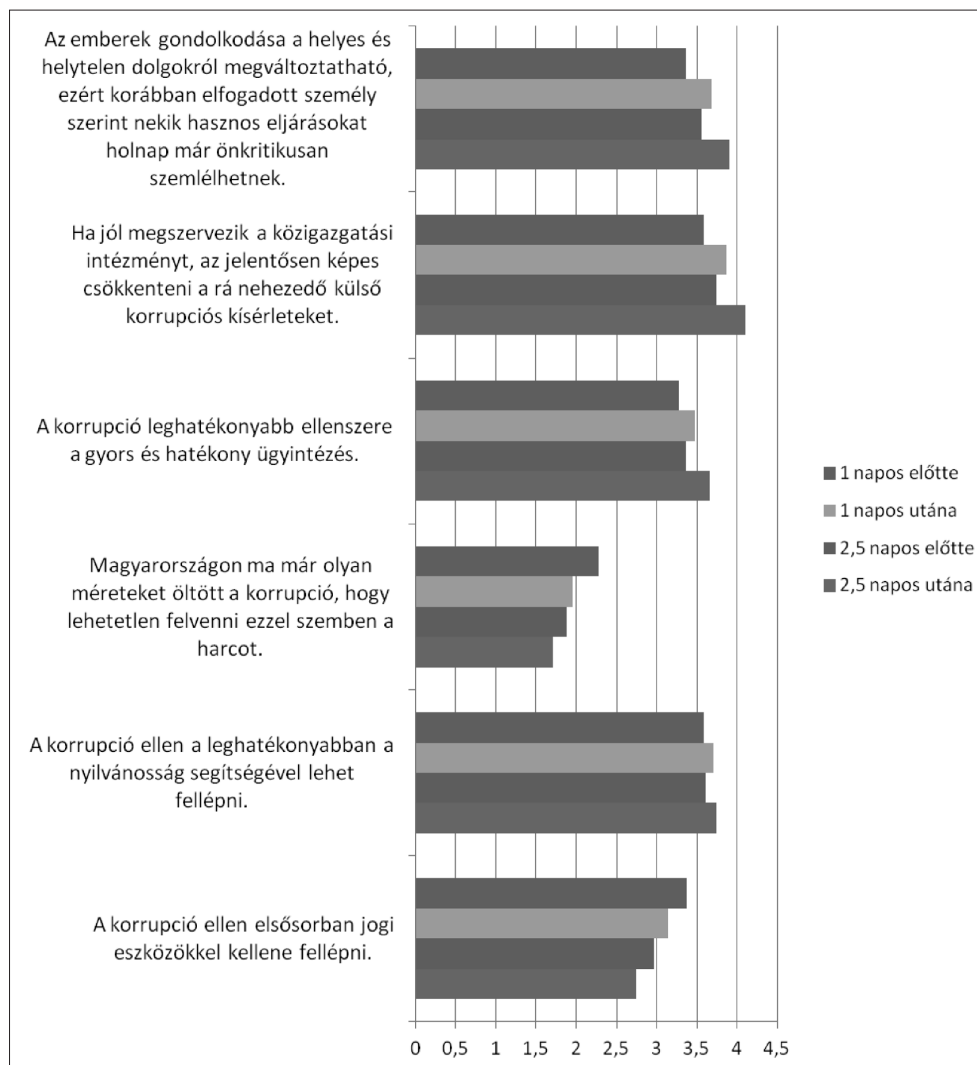
közösségi élményt, az érzelmi és attitűdváltozást. A falon sorakozó emlékek jelentősége meghatározó abban, hogy hagyományos „oktatótér” helyett egy argumentatív/interpretatív tér jöjjön létre (mikroközösségi térként, de az elméleti részben tárgyalt argumentatív tér sajátosságaival), amelyben a résztvevők a diskurzuson keresztül a közösséghez kapcsolódnak, és közösen alkotják újra valóságukat. (Fischer-Gottweis, 2013) Ugyanis mivel a résztvevők folyamatosan érzékelik, hogy hasonló úton haladnak, a csoportdinamika segíti őket kétségeiknek az eloszlatásában.

Hatáselemzés

A módszertan eredményességét a tudás, az értelmezés és a várakozások, attitűdök változásának vonatkozásában az oktatást végigkövető kutatással bizonyítottuk. (3. ábra) A képzés szervezésekor fontos újítás volt, hogy kiléptük a tréningeken általában alkalmazott elégedettségi kérdőívek gyakorlatából, amelyek alig szolgáltatnak információt a hatásosságról. Ehelyett a dr. Zsolt Péterrel közösen kidolgozott hatásosságmérést alkalmaztunk (ezen innovációt már több szervezet át is vette tőlünk). A tréning elején és végén a résztvevők azonos, alapvetően az attitűdjeik mérésére szolgáló kérdőívet töltöttek ki. A kérdőíven a kitöltő egytől ötig terjedő skálán határozta meg a korrupcióval kapcsolatos állításokat a következők szerint: 5 – teljesen egyetért; 4 – inkább egyetért; 3 – részben egyetért, részben nem ért egyet; 2 – inkább nem ért egyet; 1 – egyáltalán nem ért egyet. Fontos, hogy a kérdőívben nem volt olyan kérdés, amelyre a tréning során ilyen formában adnánk explicit válaszokat, mert nem az átadott információk megjegyzését próbáltuk nyomon követni. A lenti ábra a válaszok átlagpontszámait mutatja a tréning előtt és után. A feldolgozott több mint 15 ezer kérdőív elemzése azt mutatja, hogy a tréning minden vizsgált dimenzióban kedvező irányú hatást fejtett ki.

Az ábra az átlagot mutatja, majdnem negyven tréner munkájának az eredményét az ország különböző területeiről és különböző munkakörökből érkező köztisztviselővel. Természetesen csoportok és trénerek eredményei között komoly szórás van. Sok csoportban az elmozdulások lényegesen nagyobbak. (A részletes eredmények később lesznek publikálva.)

A korábban említett, a tréning rövid távú attitűdváltó hatását mérő kutatás mellett folyik a hosszú távú attitűdváltás nyomon követése is, és a már képzett munkatársak körében elindított akciókutatás. Ez olyan kérdések azonosítását célozza, amelyeken eredményes fejlesztőmunka indulhat.



3. ábra. A hatáselemzés eredményei

Felhasznált irodalom

- ÁSZ (2008): *Korrupciós kockázatok feltérképezése Magyarországon*. A Twinning Light projekt zárójelentése. Budapest: Állami Számvevőszék
- BÁGER G. (2013): *Korrupció: büntetés, integritás, kompetencia*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- BEVIR, M., RHODES, R. A. W. (2010): *The State as Cultural Practice*. Oxford: Oxford University Press

- EU (2014): *Antikorrupciós jelentés*. Brüsszel: Európai Bizottság
- FISHER-GOTTWEIS, F. H. (2013): *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*. Durham: Duke University Press
- GRAAF, G. de, et al. (Eds.) (2010): *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Mountain View: Barbara Budrich Publishers
- GRAEFF, P., GRIEGER, J. (2012): *Was ist Korrupt? Begriffe, Grundlagen und Perspektiven Gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*. Berlin: Nomos
- KLITGAARD, R. (1988): *Controlling Corruption*. Oakland: University of California Press
- KLITGAARD, R. (2006): Subverting Corruption. *Global Crime*, 7 3-4, 299-307.
- MUNGIU-PIPPIDI, A. (2006): Corruption: Diagnosis and Treatment. *Journal of Democracy*, 17 3, 86-99.
- PALLAI K. (2014): Bevezető gondolatok a közigazgatási integritás és integritásmenedzsment témájához. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 1, 181-193.
- PARKS, S. D. (2005): *Leadership Can Be Taught. A Bold Approach for a Complex World*. Boston: Harvard Business School Press
- PERSSON, A. et al. (2013): Why Anticorruption Reforms Fail – Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance*, 26 3, 449-471.
- ROSE-ACKERMAN, S. (2010): The Institutional Economics of Corruption. In. GRAAF, G. de, et al. (Eds.), *The Good Cause: Theoretical Perspectives on Corruption*. Mountain View: Barbara Budrich Publishers
- ROTHSTEIN, B. (2011): Anti-Corruption: The Indirect ‘Big Bang’ Approach. *Review of International Political Economy*, 18 2, 228-250.
- SAMPSON, S. (2010): The Anti-Corruption Industry: From Movement to Institution. *Global Crime*, 11 2, 261-278.

SÍKLAKI **SZERVEZETI INTEGRITÁS –**
István **SZERVEZETI VISELKEDÉS**

**ORGANIZATIONAL
INTEGRITY –
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

A szerző a következőkben a szervezeti integritás jellemző vonásait ismerteti, amelynek során kitér a legfontosabb vonatkozó értékekre és a hatékony megvalósulást akadályozó tényezőkre is.

The author describes some features of the organizational integrity. He addresses the related values and provides an overview about values and about factors hindering their effective realization.

Kulcsszavak: integritás, szervezet, érték, jellemzők

Keywords: integrity, organization, value, features

Amikor szervezeti integritásról és szervezeti viselkedésről gondolkodunk, akkor talán az első, amit szem előtt kell tartanunk, hogy az emberi viselkedést jobban meghatározzák a konkrét, pillanatnyi külső tényezők, mint azt gondolnánk. A szociálpszichológia egyik legalapvetőbb megállapítása, hogy az emberi társas viselkedést rendkívüli mértékben meghatározzák a pillanatnyi szituáció tényezői, sokkal inkább, mint a személyiségvonások, az általánosabb attitűdök, akár azok az értékek, amelyeket az integritás a viselkedés számára előír.

A problémát egy konkrét, híres társas viselkedéses helyzettel illusztrálom. Egy neves amerikai egyetem hallgatói vettek részt a kísérletben önkéntes alapon. Annyit tudtak, hogy a kutatók a nyilvános szereplés helyzetét vizsgálják. Amikor egy-egy résztvevő megjelent a megadott időpontban, akkor arról tájékoztatták, hogy egy előadást kell tartania nyilvánosság előtt, adott témáról. Azt elmondták, hogy az egyetemi campus melyik épületében lesz az előadás, és milyen útvonalon jutnak oda. A kutatók úgy intézték, hogy az útvonal egy pontján, egy ajtóban egy magatehetetlen, ájult ember heverjen, aki nyilvánvalóan segísége szorul. Mindezt rejtett kamera rögzí-

tette. A kutatók kérdése az volt, hogy útban az előadás helyszínére a résztvevők mit tesznek, amikor ott találják a segítségre szorulókat. A résztvevők három csoportját három különböző instrukcióval bocsátották útjukra az előadás kitűzött időpontját illetően. Az első csoport úgy tudta, hogy bőven van ideje kényelmesen átsétálni a helyszínre. A második csoport úgy tudta, hogy ki van számítva az ideje, de ha kilép, akkor odaér a meghirdetett kezdésre. A harmadik csoportnak azt mondták, hogy már késésben vannak, a hallgatóság már ott várakozik a teremben. Ennek a szituációs tényezőnek, a meghirdetett kezdési időponthoz való viszonyának drámai hatása volt arra, hogy a résztvevők miként viselkednek, amikor ott találják az ajtóban a segítségre szoruló embert. Akiknek volt idejük, azoknak a 63 százaléka tett valamilyen segítő gesztust. Akiknek ki volt számítva az idejük, már csak 24 százalékban tettek így, míg a késésben lévőknek mindössze 10 százaléka próbált valamit segíteni.

Ezek az eredmények is elgondolkoztatóak, de igazán drámaivá akkor válnak, ha megtudjuk, kik voltak a résztvevők, és hogyan választották ki őket. A résztvevők a Princeton Egyetem teológia szakos hallgatói voltak. Velük korábban, a félév elején végeztek egy nagyszabású felmérést, amelyben egyebek között azt tudakolták, hogy milyen megfontolásból választották éppen a teológia szakot. A kísérlet céljából azután azokat keresték meg, akik erre a kérdésre azt válaszolták: a választásukat az motiválta, hogy életüket embertársaik segítésének szenteljék. Az előadás valójában egy próbaprédikáció volt, amelyet az egyetem kápolnájában kellett megtartaniuk, a megadott téma pedig az irgalmas szamaritánus bibliai parabolája volt. Ám ne vonjunk le messzemenő következtetést a Princeton Egyetem teológushallgatóiról. Nem álszentségről van itt szó, ők csakugyan, őszintén az embertársaik segítésének szeretnék szentelni az életüket. Csak éppen az adott, feszült helyzet – az időhiány, a hívők megvárakoztatása feletti rossz érzés stb. –, tehát a konkrét szituációs tényezők átmenetileg felülírták a hosszú távú értékeiket és elkötelezettségeiket.

Ez a kísérlet azért fontos számunkra, mert rávilágít a szervezeti integritás jelentőségére. Annál inkább beszélhetünk egy szervezet esetében integritásról, minél ritkábban adódhat olyan helyzet, amely a fentihez hasonló dilemmák elé állítja az egyént. Fontos az egyén integritása, de a szituáció hatalma miatt nagyon igényli a szervezeti támaszt.

Márpedig az a tapasztalat, hogy az etikáról a szervezetekben hagyományosan az egyén szintjén gondolkodnak. Ha egy munkatárs vétséget követ el, úgy tekintik, hogy az az ő személyes felelőssége. A hagyományos gondolkodástól távol áll, hogy a szervezet maga felelősséggel tartozhat a benne dolgozó ember viselkedéséért.

Jól példázza ezt egy szervezeti integritásdeficit. A vállalat egy nagy áramszolgáltató, elektromos hálózatfenntartó cég. A cég értékrendjében egyértelműen a munkabiztonság az elsődleges: kitűzött cél az üzemi balesetek nullára szorítása. Ez egy ilyen típusú szervezet esetében nem könnyű feladat. És történnek balesetek. Természetesen kivizsgálják a körülményeket, és nyilvánvalóan abból indulnak ki, hogy a dolgozó egyén a felelős. Találnak valami olyan mozzanatot, amikor a balesetet szenvedett dolgozó valamelyik munkavédelmi előírást nem vagy nem száz százalékban tartotta be. A következmény az egyénre nézve súlyos szankció. Emögött az a megfontolás van, hogy egyedül ő felelős a balesetért, és ha őt súlyos büntetés sújtja, akkor a kollégáit a jövőben ez a példa távol tartja a szabályszegéstől. Egy további tipikus következmény, hogy újabb munkavédelmi szabályokat hoznak azzal a szándékkal, hogy ezeknek a betartásával a jövőben ilyen típusú baleset nem fordulhat elő. A világ persze nem ilyen szépen, netten kiszámítható, különösen egy ilyen elektromos hálózatfenntartó munkakörben, ahol az időjárástól kezdve rengeteg előre nem látható körülmény adódhat. És újabb baleset történik. Az eljárás, mint előbb. A következmény olyan mértékű túlszabályozás, amely lehetetlenné teszi minden szabály maximális betartását, mert a munka elvégezzetlenné válna. Forprofit vállalatról lévén szó, a munkateljesítmény is fontos érték, noha deklaráltnak csak a biztonság után következik. A dolgozók javadalmazásában azonban magától értetődően fontos szerepe van a teljesítménynek. Ettől a pillanattól kezdve oda a szervezeti integritás, hiszen egyidejűleg két ellentétes elvárás támaszt a dolgozóval szemben: nyújtson magas teljesítményt, és tartson be minden munkavédelmi előírást. A helyzet ismeretében könnyen belátható, hogy a munkavédelmi előírások betartása rontja a teljesítményt.

A szervezeti integritás igazi sérülése váratlan esemény, egy nagyobb vihar következtében áll elő. Most a szervezet maga kerül súlyos dilemma elé. Áramszolgáltatóként óriási nyomás nehezedik rá, hogy mielőbb helyreállítsa a lakosság, az üzemek számára a szolgáltatást. Ezen az üzleti eredménye éppúgy múlik, mint a reputációja. Igen ám, de ha ilyen helyzetben is következetesen megköveteli a deklarált prioritásnak megfelelően a munkavédelmi szabályok maximális betartását, akkor csak vállalhatatlanul hosszú idő után adhatná vissza az áramot. És a szervezet ilyenkor „félrenéz”, elnézi azokat a szabálysértéseket, amelyekért „békeidőben” súlyos szankcióval sújtja az egyént. Ennek következménye pedig az integritás krónikus deficitje: a kölcsönös bizalmatlanság.

A szervezeti integritás azoknak az alapvető értékeknek a keretei között értendő, amelyek a szervezet motorját jelentik. Ez az egyéni integritás kollektív változata. Az „azt fogom tenni, amit mondok, hogy tenni fogok” töb-

bes szám első személyűvé válik: „Azt fogjuk tenni, amit mondunk, hogy tenni fogunk.” Egy konkrét szervezet három alapértéke:

- azt fogjuk tenni, amit mondunk, hogy tenni fogunk;
- jussunk el az igazsághoz;
- mondjuk ki, amit gondolunk.

Ezek az Apple Corporation alapelvei, kicsit frappánsabban az angol eredetiben: „*Follow through, Get real, Speak up...*”

„*Follow through*”

Azt tedd, amit mondasz, hogy tenni fogsz. Amikor döntést hozol, hogy végigviszed, amit mondasz, hogy tenni fogsz, másként gondolkozol a vállalt kötelezettségről. Elkezded értelmesebb és tarthatóbb határidőket szabni, következetesen arra törekszel, hogy ne vállald túl magad, és a teljesítésben ne maradj el a vállalttól. Amikor vállalsz valamit, az emberek elfogadják, mert tudják, hogy hosszan és alaposan átgondoltad, és biztosak benne, hogy hozni tudod a várt eredményeket. Elkezdenek bízni benned.

„*Get real*”

Juss el az igazsághoz. Amikor úgy döntesz, hogy a valóságból indulsz ki, és szembenézel az igazsággal, akkor megerősíted, illetve terjeszted a pozitív elszámoltathatóságot. Természetesen nem mindig könnyű eljutni az „igazsághoz”, és fennáll a kockázat, hogy valaki nem lesz boldog, vagy éppen megharagszik. Ám a valósághoz ragaszkodás sokkal többet tesz a szervezet előrehaladásáért, mintha boldog illúziót próbálunk teremteni, mindegy, milyen jó szándékkal tesszük. Ha elvárjuk az emberektől, hogy ne érék be az igazságnál kevesebbel, akkor képessé tesszük őket, hogy lássák helyzetük valóságát, és vállalják, hogy elszámoltathatók az eredmények produkálásáért.

„*Speak up*”

Mondd ki, amit ki kell mondani. Amikor úgy döntesz, hogy kimondod, amit kell, és akkor, amikor kell, és úgy, hogy a többiek meghallják, akkor tiszteltet vívsz ki, továbbá elszámoltatható környezetet teremtessz. Ahhoz, hogy az embereknek ne essen nehezükre kimondani, amit ki kell mondani, olyan környezetre van szükségük, ahol nem kell félni a megtorlástól. Az ilyen félelem még egy normális mértékben asszertív embert is arra készítet, hogy bezárkózzon. „Ne szólj szám, nem fáj fejem.” Amikor ilyen környezetet teremtünk, akkor megszabadítjuk az embereket a béklyóiktól, és felhatalmazzuk őket arra, hogy megtegyenek mindent, ami produktívan, valamint etikusan szükséges az eredményekhez.

Nemzetközi tapasztalatok is azt erősítik meg, hogy a legjobb szervezetek túlmennek az olyan kultúrán, amelyik megelégszik a szabályok betartásával, illetve a szabályok betartásának szigorú ellenőrzésével. A példás szervezeti viselkedés a cél, amit ezek a szervezetek megvalósítanak. Ez azzal kezdődik, hogy átfogó módon viszonyulnak az etikához, ami túlmegy a gyakran büntető jellegű szabályozási hozzáálláson, és az integritást hangsúlyozza. Kicsit nyersen fogalmazva: azok a szervezetek, amelyek az etikát jogi kérdésnek tekintik, olyan gyakorlatnak, amely betartatja a szabályokat, burkoltan a morális közepszerűséget támogatják. A jogi szabályozás és szabálybetartatás fontos, de nem helyettesíti az integritást.

Az integritással jellemezhető szervezeteknek négy jellemzőjük van: (Kayes et al., 2007: 63)

1. *Az etikus döntéshozatal nyelvét használják.* A szervezet tagjai nyíltan és bizalmasan megtárgyalják a cselekedetek etikai következményeit. Egy pénzügyi szolgáltatásokat nyújtó vállalatnál egy bróker hibás kereskedelmi adatot vitt be egy kiskereskedő ügyfélnek. Amikor a vezető ezt észrevette, azonnal utasította a brókert, hogy lépjen kapcsolatba az ügyféllel, és újra vigye be az adatokat. Az új tranzakció az ügyfélnek több ezer dollárt spórolt meg, és persze ugyanennyibe került a pénzügyi szolgáltató cégnek. Ez a korrekció az integritás nyelvét használta, minthogy az ügyfél valószínűleg nem fedezte volna fel az eredeti hibát. A vezető azonban megértette, mennyire fontos megtartani az integritást.

2. *Az etikus döntéshozást elősegítő strukturális megoldásokat és eljárásokat fejlesztettek ki a szervezetnél.* A szervezet tagjainak világos kommunikációs csatornáik vannak arra, hogy problémákat megszellőztessenek és megvitasanak, feltárják a szabálykövetés szürke területeit. Sok szervezet ombudsmanprogramokat alakított ki, amelyeken keresztül az alkalmazottak anonim módon és bizalmasan megbeszélhetnek problémákat a vállalaton kívüli emberekkel. Az ilyen programok fontosak, mert olyan mechanizmust kínálnak, amelyeknek a segítségével a megtorlástól való félelem nélkül lehet a problémákkal foglalkozni. A korábban bemutatott áramszolgáltató vállalat olyan megoldást talált erre, hogy hálózatelemzéssel megtalálta a szervezetben fontos embereket (véleményvezéreket, összekötő hidakat stb.), és őket bevonva, bizalmon alapuló, rendszeres kommunikációval közvetlenül visszajelzést kapott a fontosabb problémákról

3. *A nyitottság, a felelősség és a többszörös szervezeti célok iránti elkötelezettség kultúráját teremtik meg és tartják fenn.* A szervezet tagjai több célt is megfogalmazhatnak a szervezet alapfunkcióján kívül. Ilyen tágabban megfogalmazott célok lehetnek a szakmai hivatás előremozdítása, a nagyobb társadalmi felelősség és hasonlók. Pszichológiai kísérletek igazolták az átfogóbb célok kitűzésének pozitív hatásait. A résztvevők egyik csoportjának a céljai

szűken voltak megfogalmazva, a másik csoportnak tágan. Amikor a konkrét feladat teljesítéséről kellett beszámolniuk, akkor a szűk célt kitűző csoport tagjai 30 százalékkal nagyobb hajlamot mutattak arra, hogy a ténylegesnél jobb teljesítményről számoljanak be, míg ez a hajlam jóval kevésbé volt meg azoknál, akik a céljaikat tágabban fogalmazták meg.

4. *Az alkalmazottak fejlődését értékeli.* A szervezet tagjai rendszeres lehetőségeket kapnak a tanulásra és a fejlődésre, beleértve a személyes és karrierfejlődési lehetőségeket is a szervezeten belül. Az ilyen lehetőségek segítenek abban az egyénnek, hogy a szervezet értékes részének érezze magát, és összekapcsolja az egyéni sikert a szervezet sikerével. Ez segíti a szervezet tagjait abban, hogy olyan hosszú távú döntéseket hozzanak, amelyek a szervezet érdekeit is szolgálják.

Ezeknek a jellemzőknek a szem előtt tartásával konkrét gyakorlatokat lehet alkalmazni az integritás erősítésének céljából. Ezek közül itt azokat szeretném kiemelni, amelyek az integritás akadályainak elhárításához kapcsolódnak.

Az integritás akadályai

Az első és legfontosabb akadály, hogy a szervezet tagjai attól félnek, kiközösítik őket, ha jelzik a nem helyénvaló viselkedést. Az angolszász szakirodalomban ezt a szervezeti magatartást nevezik „*whistleblowing*nek”. Egy 2005-ös amerikai vizsgálatban azt az eredményt kapták, hogy az alkalmazottak 30 százaléka tanúja volt helytelen magatartásnak, és a fele nem számolt be róla, attól tartva, a szervezet nem fogja megfelelően kezelni a problémát, őt pedig valamilyen retorzió éri, vagy kiközösítik. Egy szervezetben jobbra erős az egymás iránti szolidaritás, ezért az ilyen helyzet mindig dilemma elé állítja a szervezet tagját. Különösen igaz ez olyan szervezetek esetében, amelyeknél a szabálykövetést elsősorban az ellenőrzésre és a szankcionálásra építik. Fokozott ez a dilemma azokban a kultúrákban, amelyekben a kiszámíthatatlan és önkényes hatalomérvényesítés a kollektív emlékezet vagy akár közeli tapasztalat része. Sajnos nem tudok hasonló hazai felmérésről, de meglepne, ha a 2005-ös amerikai eredményeknél pozitívabb tapasztalatokkal szolgálna.

Az Egyesült Államokban ezt a problémát komoly súllyal kezelik, olyannyira, hogy egy 2002-es törvény szól a jelzők, a whistleblowerok védelméről, s ez a szervezet számára előír egy sor kötelezettséget: (Kayes et al., 2007: 67)

- törvénytelen egy whistleblowerrel szemben bármi módon fellépni;
- tíz évig terjedő börtönbüntetéssel sújtható az a vezető, aki megtorlással él whistleblowerokkal szemben;

- az igazgatótanácsoknak bizottságot kell felállítaniuk, hogy kidolgozza az eljárásokat a whistleblowerek meghallgatására;
- a munkaügyi miniszter utasíthat egy vállalatot, hogy újra alkalmazzon egy elbocsátott alkalmazottat bírósági meghallgatás nélkül is;
- a whistleblowernek joga van esküdszéki tárgyaláshoz, lerövidítve az adminisztratív meghallgatások hónapjait vagy akár éveit.

A szervezeti integritás érvényesülésének további fontosabb tényezői röviden:

- Az etikai értékek megsértésének leggyakoribb forrása, hogy a vezetés irreális teljesítménycélokot tűz ki. Az ilyen célok azután olyan feszültséget gerjesztenek, amelyet a szervezet különböző szintjeire gyakorolt nyomással próbálnak minden áron érvényesíteni. Gyakori helyzet, hogy nincs kommunikáció azok között, akik kitűzik a szervezet céljait, és azok között, akik az etikai kérdésekről gondolkoznak.
- A szervezet tagjainak bevonása és a folyamatos tréning az egyik lehetséges védekezés a rossz gyakorlat kialakulásával szemben. Például a szolgáltatás színvonalát tekintve az egyik legmagasabbra értékelt légitársaság, a Singapore Airlines a munkabéreköltségek 15 százalékát tréningre költi.
- Fontos tényező a szervezet tagjainak életkora, ezt figyelembe kell venni, amikor a szervezet integritásával kapcsolatos teendőket tervezzük. Egy amerikai felmérés szerint a 18–24 éves fiatal emberek 96 százaléka hisz abban, hogy az őszinteség és a bizalom fontos a munkahelyen, de 31 százalékuk hozzáteszi, hogy az etika addig fontos, amíg nem árt a személyes célok elérésének. Nyilvánvaló, hogy ezek az emberek rendszeresen kerülnek olyan dilemmába, hogy etikusan viselkedjenek vagy jussanak előre. Egy másik, 2005-ös kutatás szerint a 18–24 éves korcsoport 43 százaléka nem jelentené, ha helytelen magatartást észlelné. Ezért ennek a korosztálynak a számára fokozottan fontos az integritástréning.

Az értékek jelentősége

Amikor integritásról beszélünk, azt hangsúlyozzuk, hogy az egyén és a szervezet viselkedése értékvezérelt legyen, azaz a cselekedetei legyenek összhangban a deklarált értékekkel. Arról azonban hajlamosak vagyunk megfeledkezni, hogy milyenek legyenek ezek az értékek, pedig ez a legalapvetőbb kérdés. Gondoljunk a Shakespeare-dráma III. Richárdjára! „Úgy döntöttem, hogy gazember leszek” – mondja híres nyitómonológiájában Gloucester hercege, és a dráma azután bizonyítja is, hogy állja a szavát, úgy cselekszik, ahogy

mondta. Ez definíció szerint integritás. De ne maradjunk a fikciónál. 1995-ban Srebrenicában a Szerb Köztársasági Hadsereg és a Skorpió szabadcsapatok több mint nyolcezer bosnyákot, zömmel férfiakat és fiatal fiúkat irtottak ki módszeresen az ortodox egyház áldásával. A Skorpiók egyik ilyen tevékenységüket megörökítő videójának egyik jelenete azt mutatja, ahogy a pápa megáldja a fegyvereseket, mielőtt nekilátnak a civilek agyonlövésének. Azt kell feltételezni, hogy az ő értékrendjük szerint ez helyénvaló volt, tehát azt mondhatjuk, hogy az ő integritásuk nem csorbult.

Vagy hasonló a helyzet azzal a mai szudáni esettel, amikor egy keresztény nőt korbácsolásra ítélték, mert hozzáment egy muzulmán férfihoz, és halálra, mert nem volt hajlandó áttérni a muzulmán hitre. Ez teljesen összhangban van a sariával, a hagyományos iszlám törvénykezéssel, tehát itt is integritással van dolgunk.

Ezért nagyon fontos hangsúlyozni, hogy amikor mi itt és most, Magyarországon a közigazgatásban, a honvédelemben integritásról beszélünk, akkor a deklarált demokratikus értékeket kell szem előtt tartanunk, s ezeket az értékeket folyamatosan hangsúlyozni, tudatosítani kell. A közigazgatási szervezetek mindennapi életében ezt könnyebb mondani, mint megvalósítani.

És ha már a katonai hivatás kontextusában beszélünk integritásról s annak nehézségeiről, befejezésül szeretném elmesélni egy filmélményemet, amely iszonyú drámai erővel mutatja meg, milyen erkölcsi dilemmához vezethet, amikor egy szervezet értékei és más, emberi értékek ütköznek egymással. (Loach, 2006) Az ír felkelők a függetlenségért harcolnak az angol hadsereggel. Teddy O'Donovan az egyik felkelő vezér, öccse, Damian ki akar maradni ebből a konfliktusból, orvostanhallgatónak tanul Angliában. Éppen szabadságát tölti otthon, utazna vissza tanulni, de az angol katonák egy brutális akciója a vasútállomáson maradásra bírja. Bátyját és embereit információ alapján elfogják, megkínózzák. Damian áll a szabadon lévő csapat élére. Kiderítik, kitől származott az információ. Egy gyerekkori barátja, legfeljebb 18 éves az a fiú, akiből elfogói kiszedték az információt. Damian dilemma előtt áll: a katonai szabályzatuk azt írja elő, hogy az informátort ki kell végezni. Damian kivégzi, saját kezűleg lövi le, rettenetes vívódással. Irtózatoss dilemma számára: az ügy, vagy az emberség. Mindez egy orvostanhallgatónak. Az informátor fiú tisztességes, nyilván kínozták, kényszerítették. Egy szem fia idősebb, özvegy anyjának. Damian vállalja a tettét, személyesen megy el megmondani a fiú anyjának.

A film vége, hogy megszületik a megegyezés az angolok és az írek között, létrejön a független Ír Köztársaság, parlamenttel, karhatalommal. Teddy reguláris tiszt lesz. A megegyezés kompromisszumokat tartalmaz, például Ulster státusát, amibe sokan nem törődnek bele, és folytatják a harcot. Ekkor veszi kezdetét az IRA több évtizedes terrorküzdelme. Damian erre az ol-

dalra kerül, szembe a bátyjával. Teddy mint reguláris tiszt hivatalból harcol az IRA terroristái ellen. Elfogja az öccsét, Damiant, és arról vallatja, hol van a felkelők fegyverraktára. Damian ezt válaszolja: „Csak nem képzeled, hogy én, aki képes voltam megölni azt a fiút, gyáván elárulom?” És másnap reggel Teddy kiadja a tűzparancsot az öccsére. Majd maga megy elmondani Damian feleségének.

Felhasznált irodalom

- KAYES, D. C., STIRLING, D., NIELSEN, T. M. (2007): Building Organizational Integrity. *Business Horizons*, 50, 61–70.
- LOACH, K. (rend.) (2006): *Felkavar a szél*. (The Wind That Shakes the Barley.)

KOVÁCS
Tamás

SZERVEZETI INTEGRITÁS A HONVÉDELEMHEZ KAPCSOLÓDÓAN

ORGANIZATIONAL INTEGRITY AND HOMELAND DEFENCE

Az elkövetkezőkben a honvédség szervezeti integritásáról lesz szó: egyrészt az integritásirányítási rendszer szabályozóiról, másrészt az Állami Számvevőszék integritásfelmérésének legújabb eredményeiről, valamint az emberierőforrás-gazdálkodás vonatkozásairól.

The author describes the organizational integrity of the armed forces from three aspects. First, from the documents of integrity management, then through the results of a survey conducted by the State Audit Office and at the end from the human resource management side.

Kulcsszavak: integritás, honvédelem

Keywords: integrity, homeland defence

Az integritás kifejezés olyasvalakit vagy valamit jelöl, aki vagy ami romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, egységes. Az integritás személyek és szervezetek szintjén is értelmezhető.

Gyakran használt jelentése szerint az integritás meghatározott elveknek megfelelő magatartásmódot jelent. Ez különösen személyekre alkalmazható, a közszolgálatban ez a mind tökéletesebb hasonulást jelenti a közszolgálati értékekkel. Melyek ezek? A legfőbb ilyen elvek: pártatlanság, objektivitás, szakmai felkészültség, jogszabályok betartása.

Az integritás lényege szervezeti oldalról megközelítve az, hogy az adott szervezet rendeltetésének megfelelően működik és látja el feladatait, folyamatait tekintve átlátható, elszámoltatható, tisztességes és feddhetetlen.

Az integritásirányítás jogi keretei

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az egyes szervezetek integritásirányítási rendszerének felállításáról és működtetéséről intézkedik.

A 2013. évben tárcaszintű jogi szabályozó is született, ez a 73/2013. (XI. 29.) HM utasítás a korrupciómegelőzési programhoz kapcsolódó feladatok ágazati végrehajtásáról. Ezt a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről szóló, 2013. évi CLXV. törvény (X. 21.) figyelembevételével dolgozták, illetve adták ki.

A honvédelmi tárca 2013–2014. évi integritásirányítási tevékenysége

Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletben foglaltaknak megfelelően a Honvédelmi Minisztérium (HM) közigazgatási államtitkára kijelölte az integritás-tanácsadót. Elkészült a korrupciós kockázatok felmérésére és kezelésére irányuló intézkedési terv, továbbá a végrehajtásáról szóló integritásjelentés.

Az integritás-tanácsadó a közigazgatási államtitkár nevében ellátja a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra, valamint az integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával, illetve kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat.

A már említett 73/2013. HM utasítás a Honvédelmi Minisztérium és Magyar Honvédség (MH) működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra, korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadására, továbbá kivizsgálására kialakított eljárásrendhez kapcsolódó rendszer működtetését szabályozza. A HM utasítás részletesen meghatározza a bejelentések előzetes értékelését, a bejelentés kivizsgálásához szükséges információk összegyűjtését, szükség esetén az érintettek meghallgatását, a szükséges intézkedések megtételét, a jogkövetkezmények alkalmazását, a bejelentőnek a szervezeten belüli védelmét és a visszajelzést a vizsgálat eredményéről.

A HM részt vett az Állami Számvevőszék (ÁSZ) 2013. évi integritásfelmérésében. A szervezeti integritást és a korrupciós kockázatokat tárcaszinten vizsgáló kérdőív kitöltése során mintegy húsz szervezet válaszait összesítették és egységesítették, majd megküldték az ÁSZ részére. A felmérés eredményeit a későbbiek során ismertetem.

Lezajlott a Honvédelmi Minisztérium 2014. évi integritásépítési és korrupciómegelőzési intézkedéstervének kidolgozása és jóváhagyása, továbbá a tárca 2013. évi korrupciómegelőzési intézkedéseinek összefoglalása és megküldése integritásjelentésben a közigazgatás-fejlesztésért felelős miniszter számára.

Megkezdődött és jelenleg is folyamatban van a hatályos Katonai Etikai Kódex megújítása, az egységes katonai etikai eljárásrend kidolgozása, a köztisztviselői és a rendvédelmi hivatásrendek által 2013-ban kiadott hivatásetikai kódexekben foglaltakkal összhangban.

Első alkalommal 2012-ben lett kitöltve az integritási és korrupciómegelőzési tevékenységének önértékelést vizsgáló NATO-kérdőív, amelyet a NATO-főparancsnokság Integritásépítési Programcsoportja 2013 októberében elemzett és értékelt, egy háromnapos szakmai program keretében. A NATO-programcsoporttal folyamatos a szakmai kapcsolattartás.

Részvétel az Állami Számvevőszék 2013. évi integritásfelmérésében (kormányzati szervek, rend- és honvédelmi intézménycsoport)

Az ÁSZ 2009-ben indította el a *Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritásalapú közigazgatási kultúra terjesztése* című projektjét, amelynek keretében három alkalommal (2011, 2012, 2013) zajlott le országos adatfelmérés a közszféra intézményeinek körében.

A kérdőív vizsgálta az eredendő veszélyeztetettségi tényezőket, a korrupciós veszélyeket növelő tényezőket, valamint a korrupciós kockázatokat mérséklő kontrollokat.

A honvédelmi tárca részt vesz az ÁSZ által megvalósított integritásprojektben, amelynek keretében a 2013. évi integritásfelmérésen belül külön elemzés készült a *rend- és honvédelem* intézménycsoportban mért eredményekről. A felmérés során megtörtént a szervezetek jogállástól és feladatkör-től függő eredendő korrupciós veszélyeztetettségének, az ezt növelő, a napi működéssel összefüggő tényezőknek és az előbbieket mérséklő kontrollok rendszerének az elemzése. A felmérés eredménye azt mutatja, hogy az eredendő veszélyeztetettségi tényezők, illetve a korrupciós veszélyeket növelő tényezők a rend- és honvédelmi intézménycsoportban az összes válaszadó költségvetési intézményhez képest az átlagértéknél nagyobb számban jelentkeznek. Viszont ezzel párhuzamosan lényegesen nőtt a kockázatokat mérsékelő kontrolltényezők mennyisége is, a belső szabályozás ebben a körben átlag feletti mértékben rendezett.

Eredendő veszélyeztetettségi tényezők és korrupciós veszélyeket növelő tényezők

Az eredendő veszélyek közül kiemelt figyelmet érdemlő tényezők a külső szabályozási környezet hiányosságai, bonyolultsága, ellentmondásossága. A válaszadó intézmények 40,6 százaléka igen bonyolultnak, 53,1 százaléka átlagosnak ítélte meg. A megfelelően szabályozott és átlátható szervezet kialakítása erősíti az integritást, továbbá a korrupció megelőzését szolgálja. A belső szabályozást – a szervezetre vonatkozó, közel felében igen bonyolultnak értékelt külső szabályozási környezet ellenére – a rend- és honvédelem intézménycsoportba tartozó szervezetek 21,9 százaléka értékelte csak bonyolultnak, 73,4 százaléka pedig átlagosnak ítélte meg.

Megállapítható, hogy a jogi szabályozási környezet változása mellett a szervezeti struktúra változása is jelentős mértékben befolyásolhatja az egyes szervezetek integritását.

A külső szabályozási környezet és ezzel összefüggésben a belső szabályozási rendszerek gyakori változása hat az eredendő és kockázatokat növelő tényezőkre, hátráltatja a megszokott feladatellátás menetét, a feladat-, valamint a hatáskörök megváltozása bizonytalanságot eredményezhet. Az elmúlt három évben a honvédelmi terület tekintetében mind a tevékenységre vonatkozó jogi szabályozási környezet, mind a szervezeti struktúra több alkalommal változott. Életbe lépett az új szolgálati törvény a végrehajtási rendeleteivel, illetve jelentős – elsősorban a vezető szervezet, de például a logisztikai szakterületet is érintő – szervezeti korrekciók, átalakítások is zajlottak.

A rend- és honvédelem intézménycsoport egyik jellemzője, hogy az idesorolt-idetartozó intézményeknél alkalmazott munkavállalókkal szemben az általánosnál szigorúbb követelményeket támasztanak.

A rend- és honvédelem szervezetei részére – a minősített adatot, az ország alapvető biztonsági, nemzetbiztonsági érdekeit érintő vagy a különleges biztonsági intézkedést igénylő beszerzések kapcsán – adott felhatalmazásra is figyelemmel korrupciós veszélyt jelenthet, hogy az elmúlt három évben az intézmények 46,9 százalékánál (30 szervezet) legalább egy esetben indult olyan közbeszerzési eljárás, amelyben háromnál kevesebb ajánlattevő vett részt.

A kockázatokat mérséklő kontrollok tényezője (KMKT)

A rend- és honvédelem intézménycsoport tekintetében a KMKT-index értéke 73,4 százalék volt, amely magasabb az összes válaszadó költségvetési intézmény adatai alapján számított – KMKT – átlagértéknél (60,5 százalék).

A KMKT-index azt mutatja, hogy az intézménycsoport válaszadó szervezeteinek belső szabályozottsága az adott területen alapvetően rendezett, a kiépített kontrolljuk átlag feletti mértékű.

Kiemelem az ún. puha kontrollok körét. A kockázatokat mérséklő „puha” kontrollok kiépítése, illetve működtetése meghaladja az intézménycsoport KMKT-indexének értékét. A honvédelemi területnek van etikai szabályzata (Katonai Etikai Kódex), s működtet külső panaszokat kezelő, illetve közérdekű bejelentéseket kezelő rendszert.

A szervezeti célokkal összhangban álló humánerőforrás-gazdálkodás egyik fontos eleme a törekvés a korrupciós kockázatok mérséklésére. A válaszadó intézmények közel kétharmada (65,6 százalék) működtet egyéni teljesítményértékelési rendszert, viszont az értékelések jellemzően alig, illetve nem befolyásolják az alkalmazottak jövedelmének alakulását. A haderő helyzete – a katonák vonatkozásában – e téren merőben eltérő.

A korrekt személyzeti politika mint az integritás eszköze

Az OECD integritásirányítási keretrendszerének négy fő funkcióját (definiálás; útmutatás, tanácsadás; az integritás mérése, monitorozása; az integritás „kikényszerítése”) a honvédelem területén vizsgálva elmondható, hogy – a sajátos feladatrendszer mellett – valamennyi területet kidolgozott és működő eszközök, folyamatok jellemzik.

A „tanácsadás, útmutatás” funkció mentén a következő eszközök járulhatnak hozzá a szervezet integritásának fejlődéséhez:

- vezetői példamutatás;
- integritástréningek;
- ünnepélyes fogadalmak, eskütétel;
- integritás a mindennapi kommunikációban;
- tanácsadás, coaching;
- korrekt személyzeti politika.

Kiemelendő terület a *korrekt személyzeti politika* mint az integritás eszköze azért, mert a személyzeti eljárásrendek megfelelő működtetése adhat visszacsatolást a szervezet tagjainak a szervezeten belüli folyamatok integritásáról, erősítve a szervezeti integritást. Kiváltképp igaz ez, ha figyelembe vesszük, hogy a katonai pálya gerincét egy klasszikusan zárt karrierpálya adja. Az előmenetel, a karrier – amelyet a szolgálati ruházaton a különböző jelzések és jelek, díszítő elemek mutatnak – a hangsúlyos szerepe miatt a mindennapi szolgálatban a rendfokozatok használatában, írottan, továbbá szóban egyaránt jól láthatóan megjelenik. Különösen fontos, hogy az ezzel összefüggő emberierőforrás-gazdálkodási folyamatok egy korrekt személyze-

ti politika részeként működjenek. Emellett a személyzeti politika hozzájárul ahhoz is, hogy a szervezeti integritást veszélyeztető helyzetek kialakulása is elkerülhető legyen.

A személyzeti politikának a szervezeti integritással összefüggő eljárásrendjei között a kiválasztási folyamatok és a rotáció rendszerének megteremtését, a munkaköri követelmények és a teljesítményértékelés rendszerét, a karrierrendszert, az összeférhetlenségi, valamint a kompenzációval kapcsolatos szabályozókat kell említeni. A korrekt személyzeti politika pedig egy, a szervezet tagjai által átlátható, következetes, korrupciós kockázatokat megelőző és megakadályozó emberierőforrás-gazdálkodási rendszer működését feltételezi.

A honvédségben kiépültek a szervezeti integritást támogató egyes humánpolitikai alrendszerek, működésük és a jogszabályi háttér átlátható, illetve következetes. Az egyes, korábban egymástól elszigetelt funkciók közötti kapcsolat – amely többéves működést követően a szervezeti kultúra részévé vált, beágyazódott – az új jogállási törvénnyel és a kapcsolódó alacsonyabb szintű szabályozókkal egy komplex és integrált rendszer működtetésének feltételeit megteremtve alakult át. A jogviszony létesítésének feltételei valamennyi rendfokozati állománycsoport vonatkozásában részletesen szabályozottak, objektívek és átláthatóak. Az új jogállási törvényben a kezdő rendfokozat meghatározására vonatkozó szabályozás változása a korábbihoz képest erősíti az integritást.

A munkaköri követelmények rendszerének pontosítása egyrészt megismerhető a katona által, egyértelmű követelményrendszer kialakítását támogatja, másrészt ezen keresztül egy tervezhetőbb, beláthatóbb pályaképet vázolhat fel a következetes működtetés eredményeként.

Az előmenetel, a karrier sajátos jelentősége miatt fontos változások történtek a teljesítmény értékelésének és az előmenetel tervezésének rendszerében. A teljesítményértékelésben – mivel közvetlen, rövid távú kompenzáció nem kapcsolódik hozzá – ugyan a múltbéli teljesítmény értékelése jellemző, de a szellemiségében már fellelhető a fejlesztési célú rendszerként való működés, eltérően a civil közszolgálattól. A teljesítményértékelésnek a közszolgálati teljesítményértékelési rendszerrel is összefüggő változásaival, az informatikai támogatás megjelenésével egy következetesebb, az integritást erősítő emberierőforrás-gazdálkodás lehetősége teremtődött meg.

A teljesítményértékelés a kiválasztást támogatja, ezzel kapcsolódik az előmenetel-tervezési funkcióhoz. Ezen a területen az elkövetkező időszak feladata lesz – a teljesítményértékelési rendszer „éles” alkalmazásának eredményeként folyamatosan fejlődő teljesítménymenedzsment-funkció mellett –, a kapcsolat szorosabbá tétele, az előmeneteli minősítés folytán létrejövő

szakmai előmeneteli hierarchia „rangsor” jellegének fokozatos előtérbe helyezése.

Az előmenetel tervezésének rendszere nemcsak a teljesítményértékeléshez kapcsolódik szorosan, hanem – a munkaköri követelmények meghatározásán keresztül – a személyzetfejlesztési rendszerhez is. Kiemelt jelentőségű ebből a szempontból egy olyan beiskolázási eljárásrend kialakítása, amely lehetővé teszi, hogy ahol a magasabb képesítési követelménynek való megfelelés a magasabb munkakörbe helyezés feltétele, ott kellően átlátható és jól szabályozott legyen a képzéshez való hozzáférés rendszere is, ezzel erősítve a szervezeti integritást. Már ezt a célt szolgálja – mintegy első lépésként –, hogy a minősítő vizsgákra önkéntesen, önkiszolgálói felületen lehet jelentkezni.

Tekintettel arra, hogy a teljesítményértékelés és az előmenetel tervezésének új eljárásait 2014-ben lehetett először alkalmazni, meghatározóak lesznek az elkövetkező évek tapasztalatai. Ugyanakkor az érintett katonák és a munkáltatói jogkört gyakorló vezetők is érzékelhetően nagy a várakozással tekintenek az új rendszerre, nem utolsósorban a folyamatok integritására vonatkozóan.

A honvédségnél működtetett kompenzációs rendszer automatizmusra épülő, szabályozott, átlátható, egy munkakör alapú, és az ezzel szorosan összefüggő előmeneteli rendszert támogató eljárásokkal írható le, az illetményszínvonal szemszögéből a közszolgálatra jellemző folyamatokat figyelhetjük meg benne. A korrupció megelőzését, az integritást illetően ugyancsak kiemelt jelentőségű összeférhetlenségi szabályozók biztosítják a feddhetetlenségét, jogszerű, magas szakmai és etikai elvárásoknak megfelelő szolgálatteljesítését, a honvédség iránti közbizalom fenntartását, megerősítését. Ugyanakkor további szabályozást igényel a kritikus munkakörökben való foglalkoztatás területe, a kötelező rotáció rendjének kialakítása, illetve ennek mintegy „ellenpárjaként” a forgóajtószerű foglalkoztatás szabályozása.

Az államigazgatás integritásirányításának fejlesztésével kapcsolatos folyamatokba a honvédség – mint sajátos közszolgálat – szervesen illeszkedik. Az integritással összefüggő feladatok során nem csupán követő magatartást folytat, hanem – a katonai pálya sajátosságai miatt – az emberierőforrás-gazdálkodás, a személyzeti politika terén egy komplex, de átlátható és következetes rendszer kialakításával, illetve működtetésével mint az integritásirányítás eszközével is hozzájárul a szervezeti integritás fejlesztéséhez.

Felhasznált irodalom

2013. évi CLXV. törvény a panaszokról és a közérdekű bejelentésekről.

50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvényesítők fogadásának rendjéről.

73/2013. (XI. 29.) HM utasítás a korrupció megelőzési programhoz kapcsolódó feladatok ágazati végrehajtásáról.

SÁNDORFI György

**„KÍSÉRTÉSEK ÉS
ELHÁRÍTÁSOK” –
A KORRUPCIÓ VESZÉLYE
ÉS KIVÉDHEŐSÉGE A
HONVÉDELMI FELADATOK
ELLÁTÁSÁNAK SORÁN**

**“TEMPTATIONS AND
TROUBLESHOOTING” –
DANGER AND PROTECTION
OF CORRUPTION IN
HOMELAND DEFENCE TASKS**

A szerző a Honvédelmi Minisztérium Igazgatási és Jogi Képviseleti Főosztályának 2010–2014 közötti tevékenységére, illetve a leszárt tapasztalatokra alapozva mutatja be a korrupcióhoz köthető integritás-problémákat. Egyúttal betekintést ad a területen működő szervezetek munkájába és a vonatkozó elvekbe.

The author shows the corruption related integrity problems through the activities and gained experience by the Legal Representation Department of the Ministry of Defence in 2010-2014. He also gives an insight into the work and guiding principles of the above mentioned department.

Kulcsszavak: integritás, honvédelem, korrupció

Keywords: integrity, defence, corruption

Gondolatmenetem témaköre szorosan kötődik az általam vezetett, a 2010-es kormányváltást követően létrehozott Igazgatási és Jogi Képviseleti Főosztály (IJKF) tevékenységéhez. E főosztály a tárca (azaz a Honvédelmi Minisztérium – HM) napi szintű jogalkalmazási feladatait ellátó vagy a feladatoknak a külső szervezetek – így különösen bíróságok, ügyészségek vagy más hatóságok – általi ellátásához szorosan kötődő szervezeti egysége.

Részegységei:

- az *Igazgatási Osztály*, amely a többi között ellátja a honvédségi szervezetek feletti törvényességi felügyeleti ellenőrzéseket; egyes katonai nyomozó hatósági feladatokat, fegyelmi, méltatlansági és káreljárásokat bonyolít; előkészíti az MH Egészségügyi Központ igénybevételi kérelmeinek elbírálását méltányossági alapon; illetve koordinálja a tárca teljes ügyfélszolgálati tevékenységét;

- a *Jogi Képviseleti Osztály*, amely szerződéseket készít elő és véleményez; a HM és a Magyar Honvédség által okozott károk megtérítésének tekintetében tesz egyezségi ajánlatokat, és folytat tárgyalásokat; általában pedig ellátja a tárca jogi képviseletét bíróságok és más hatóságok előtt;
- a *Peren Kívüli Ügyek Osztálya*, amely kifejezetten az ingatlan- és gazdasági jogi ügyekben készít elő és véleményez szerződéseket; lát el jogi képviseletet; illetve bonyolítja a tárcát megillető követelések végrehajtását.

Mint az iméntiekből is érzékelhető, a főosztály mindhárom szervezeti egysége és azok munkatársai szinte naponta szembesülnek integritásproblémákkal. Így például egykor vagy jelenleg a honvédség szervezeti kötelékébe tartozó „rossz útra tévedt” katonák, illetve polgári munkatársak ügyeivel foglalkoznak fegyelmi, méltatlansági, de akár büntető-, továbbá az ehhez kapcsolódó kárigény-érvényesítési eljárások alkalmával. De akár oly módon is, hogy ők maguk kísértéseknek lehetnek kitéve, hiszen a bevezetőben említett tárgyalási és a kötődő egyezkedési eljárások során igen nagy a személyes döntéshozatali autonómiájuk, amelyet azonban – minden szóba jöhető más szempontot félretéve – a legnagyobb állhatatossággal, kizárólag a tárca érdekeinek, valamint a tárca által kezelt közpénzeknek a védelmében kell gyakorolniuk.

A korrupcióval kapcsolatos feladatellátáshoz szorosan kötődő „partnerünként” feltétlenül meg kell említenünk a HM Belső Ellenőrzési Főosztályát (BEF). E szervezeti egység látja el a HM szervezetének elsődlegesen gazdasági szempontú ellenőrzését. Ennek nyomán vetődhet fel a feltárt visszásságok immár jogi szempontú ellenőrzése, ideértve a munkajogi, a polgári, végső soron akár a büntetőjogi felelősség érvényesítését is. A BEF jelzése alapján a tárca vezetője, illetve közigazgatási államtitkára osztja az ügyet további intézésre más szervezeti egységekhez, alapvetően a HM IJKF-hez.

A pénzügy-jogi természetű ellenőrzés természetesen nem csupán a tárca keretei között mint belső mechanizmus valósul meg, hanem külső kontroll formájában is érvényesül. Az Állami Számvevőszék (ÁSZ) a HM teljes szervezeti rendszerét a számára meghatározott jogszabályi keretek között, időszakonként visszatérően, rendszeresen és átfogóan ellenőrzi. Megállapításai és nemegyszer iránymutató észrevételei is folyamatosan alkalmat teremtenek a „több szem többet lát” elvének a napi gyakorlati alkalmazására.

Ismert, hogy a 2010 előtti esztendők gazdálkodásával kapcsolatban számos büntetőfeljelentés is született, továbbá ehhez köthető, a jogállási törvény által lehetővé tett méltatlansági eljárásra is sor került. Nem egy ügy – így a többi között a talán legismertebb, ún. „tábornokper” – a szélesebb nyilvánosság előtt is ismert. Ezen esetek jelen részletezése – arra is figyelem-

mel, hogy nagyrészt még folyamatban lévő eljárásról van szó, amelyeknél már önmagában a nyomozati cselekmények elvégzése és a vádirat elkészítése akár több évet is igényelt, tekintettel a bonyolult kapcsolódási rendszerekre, a szükséges pénzügy-számviteli szakértői ismeretanyagra – természetesen meghaladja e fejtegetés kereteit. Néhány általános tanulságot azonban levonhatunk.

Az esetek egyik konklúziója, hogy az integritás kérdéskörében jelenlegi viszonyaink között egyelőre nem hagyatkozhatunk kizárólag az egyén „ellenálló képességére”, arra, hogy egymaga képes elhárítani a korrupciós kísértést, különösen akkor, ha az őt körülvevő szűkebb közeg ezt nem teszi. Sajnálatos módon már csak egyfajta félreértelmezett lojalitás okán is inkább beáll a sorba, megelőzendő, hogy netán a közösség vesse ki magából.

Tanulság az is, hogy a tárca részéről az erkölcsi és anyagi megbecsültség, a relatíve kiemelt élethelyzet sem bizonyult önmagában kellő visszatartó erőnek. A korrumpálódással vádolt személyek esetében a tisztos polgári lét nemegyszer átcsapott a tárca dolgozói és a külvilág számára egyaránt látható hedonizmusba. Ez a tény – talán nem is kell különösebben hangsúlyoznunk – rendkívül rombolóan hatott a szervezet kohéziójára. A 2010 után megindult eljárások szerencsére véget vetettek e folyamatnak, azonban az erkölcsi károk részben máig hatnak.

Mindezek alapján kijelenthetjük, hogy elsősorban egy magunk felállította, jogszabályokkal garantált, kölcsönös ellenőrzési rendszert kellett kialakítanunk, illetve folyamatosan, időről időre felülvizsgálva és javítva működtetnünk. Mindezt úgy, hogy a napi munkavégzést ne hassa át a kölcsönös bizalmatlanság, a „feljelentősdítől” való félsz légköre. Ezt mindenekelőtt egy átlátható, transzparens rendszer képes biztosítani, amelyben a kollégák tisztában vannak egymás napi munkavégzésével, felmerülő gondjaikat, problémáikat – ideértve akár egy korrupciós megkörményezést is – őszintén és nyíltan megbeszélnek egymással.

E tekintetben segíti a megoldást, hogy a helyettesítés rendje szerint legalább egy másik munkatársnak mindig készen kell állnia egy megbetegedett, szabadságon lévő vagy valamely hivatalos ügy intézése miatt éppen akadályozott kollégájának a helyettesítésére. Mindez kiegészül a vezetői (az osztályvezetői, illetve a főosztály-vezetői) felelősséggel, ideértve azt is, hogy a vezető legyen tisztában a munkatársak legfontosabb ügyeinek legalább a lényegével. A szignálással és a határidőn belüli számonkéréssel ugyanis nem merül ki a vezető feladata. Az is szükséges, hogy időről időre figyelemmel kísérje az ügymenetet, legyenek ismeretei annak legfontosabb, éppen aktuális történéseiről.

A továbbiakban néhány pontban a korrupciós cselekményeket és az elbírálásukat meghatározó jogszabályi környezetet érintjük, hiszen ez a norma-

rendszer határozza meg cselekvésünk kereteit akkor, amikor a vesztegetés, a jogellenes befolyásolás bármely (tehát nem kizárólag anyagi) formájával vagy az annak megalapozott gyanúját ébresztő viselkedéssel szembesülünk.

Érdeemes a sort talán az egyes kötelmi kapcsolatok, így különösen a szerződések és a további kötelmi jogviszonyok ún. átvilágításánál irányadó szempontokkal kezdenünk. Amikor ugyanis egy jogügylettel találkozunk, előbb a jogszerűséget szükséges vizsgálnunk, ha pedig ennek hiányát észleljük, akkor térhetünk rá arra, hogy mely – egy vagy akár több – jogág (így a munkajog, a polgári vagy a büntetőjog) szabályait sérti az adott kontraktus.

A szerződések vizsgálatakor kiemelt jelentőségű a 1. jogügylet tárgya, értéke, indokoltasága-szükségessége; 2. a közbeszerzési eljárás megléte vagy hiánya, illetve szabályszerűsége; 3. a szerződéskötés egyéb releváns körülményei (helye, ideje, módja); 4. a teljesítés szabályszerűsége; 5. az ellenérték szolgáltatásának, leggyakrabban a kifizetésnek a körülményei.

A korábban már említett esetekben kétkedést, később pedig a feljelentést leginkább megalapozó gyanút ébresztő mozzanatok általában a következők voltak: a szerződés indokolatlansága, akár általában – példának okáért egy szükségtelen beszerzés esetén –, akár pedig azért, mert a szervezet belső rendszerében létezett olyan dolgozó, akinek a munkaköri leírásában meghatározott feladata volt (pontosabban lett volna) az adott feladat ellátása. További esetkörök: a szolgáltatásnak a feltűnőt is meghaladó ár-érték aránytalansága, az utólagos szerződésmódosítások – így a szerződéskötés utáni, megalapozatlan indokolású áremelés, illetve az ellenszolgáltatás tárgyának utólagos „csökkentése” (többi között a mennyiségben vagy a szakmai-műszaki tartalomban) –, végül pedig a kifizetés módja és körülményei, például oly módon, hogy a kifizetés nem a jogosult, hanem más, például egy engedélyesként fellépő személy vagy szervezet számlájára történik.

A szerződésen kívüli károkozások esetei leginkább a készletekkel való gazdálkodás körében fordulhatnak elő. Ennek ellenőrzésekor fektetnek a megfelelő szervek jelentős hangsúlyt az adott egység készleteinek vizsgálatára, összevetve azt a korábbi ellenőrzési jelentésekben és a leltárban megsabottakkal, figyelemmel az ész- és célszerű gazdálkodás követelményeire, megpróbálva felderíteni a hiányok, illetve az indokolhatatlan állagromlás okait és bekövetkezésük körülményeit. E vizsgálatok a következőkben részletezettek szerint a büntetőjogi felelősség (a gondatlanság, a szándék, netán akár a célzat) és az egyes bűncselekmények minősítésének szempontjából kiemelt jelentőségűek.

Az említett, megindult büntetőeljárások zöme immár eljutott odáig, hogy megismerhettük legalábbis az ügyészségeknek a nyomozati eljárásban kialakított és a vádiratban rögzített álláspontját. Ennek alapján állnak rendelkezésünkre azok a támpontok, amelyek a gazdálkodási-pénzügyi átvilágítás

alapján rögzített megállapításokat már akár büntetőjogi szempontból is értékelhetővé teszik, egyáltalán nem mindegy azonban, hogy mely tényállás alapján.

A szerződéskötések és az állami vagyonnal (az anyagiakkal és az eszközállománnyal egyaránt) való gazdálkodás körében a legjellemzőbb bűncselekmények a következők.

A *hűtlen kezelés* elkövetője az, akit 1. idegen vagyon (esetünkben a honvédségi vagyon mint állami vagyon) 2. kezelésével bíztak meg, és 3. ebből folyó kötelességének megszegésével 4. vagyoni hátrányt okoz. A tényállást a korábbi, a 2013 júliusáig hatályos Btk. 319. §-a, illetve a jelenlegi Btk. 376. §-a szabályozza.

E cselekmény alanya tehát a vagyonkezelő, az elkövetési magatartás pedig lehet akár egy konkrét norma (így az államháztartási törvény, a gazdasági társaságokról szóló jogszabályok, netán más gazdálkodási-pénzügyi háttérjogszabály) megsértése, de kimerülhet például abban is, hogy a vagyonkezelés feltűnően nem felel meg az ésszerű gazdálkodás követelményeinek. A magatartás eredménye a vagyoni hátrány, amely jelentkezhet tényleges kár vagy elmaradt haszon formájában is. Az elkövetés szándékos, megvalósulhat akár egyenes szándékkal (amikor is az elkövető a magatartásának a következményeit kívánja), de eshetőleges szándékkal is (ekkor magatartásának lehetséges következményeibe belenyugszik).

A fenti cselekménytől elkülönítendő a *hanyag kezelés*. Megvalósítója az, 1. akit idegen vagyon 2. törvényen alapuló kezelésével vagy felügyeletével bíztak meg, és 3. ebből adódó kötelességének megszegésével vagy elhanyagolásával 4. gondatlanságból 5. vagyoni hátrányt okoz. A tényállást a korábbi Btk. 320. §-a, illetve a jelenlegi Btk. 377. §-a szabályozza.

Kiemelendő tehát, hogy a vagyonkezelési megbízásnak törvényen kell alapulnia, amely lehet elsősorban az államháztartási törvény, de akár más törvény is. A vagyonkezelői vagy felügyeleti kötelezettségszegés kifejezetten a törvényben meghatározott, konkrétan körülírt kötelezettség megszegésére vonatkozik, amikor is a vagyonról, az azt kezelő vagy felügyelő jogállásáról és kötelmeiről törvényi előírás rendelkezik. Az elkövetési magatartás az előírásokkal ellentétes cselekvés vagy azoknak az elmulasztása, illetve elhanyagolása. A bűncselekmény ún. vegyes bűnösségű cselekmény: az elkövetési magatartás lehet akár szándékos, akár gondatlan, az elkövetőt azonban magának a vagyoni hátránynak mint eredménynek a bekövetkezésében legfeljebb gondatlanság terhelheti. (Szándékos hátrányokozás esetén ugyanis a már hivatkozott hűtlen kezelés valósulna meg.)

A köztudatban az előző két cselekménynél ismertebb magatartás a *sikkasztás*. Jellemzően a köznapi szóhasználatban nemegyszer a hanyag, de különösen a hűtlen kezelést is mint „sikkasztást” említik fel. A sikkasztás elkö-

vetője az, 1. aki a rábízott idegen dolgot 2/a) jogtalanul eltulajdonítja, vagy 2/b) azzal sajátjaként rendelkezik. A bűncselekményt a korábbi Btk. 317. §-a, illetve a jelenlegi Btk. 372. §-a rendeli büntetni.

A cselekmény elkövetési tárgya a dolog, amely lehet ingó, ingatlan vagy akár egyéb, virtuális „dolog”, így például követelés. A dolognak az elkövető számára idegennek kell lennie, olyannak, amely „rábízott”, azaz jogszerűen került a birtokába, de értelemszerűen nem azért, hogy azt (jogtalanul) eltulajdonítsa, vagy azzal sajátjaként rendelkezzen. Épp ez utóbbi kettő a cselekmény elkövetési magatartása. Hangsúlyozandó, hogy a kár mint eredmény nem szükséges, ugyanúgy, ahogyan a haszonszerzési célzat sem. Az elkövető csak az lehet, akire a dolgot rábízták (más személy a lopás bűncselekményét követné el), az elkövetés pedig kizárólag szándékos formában valósulhat meg.

A gyakorlati tapasztalatok szerint a reflektorfénybe került különböző *hivatali vesztegetési* ügyek során az előny adására vagy odaígérésére éppen azért került sor, hogy a honvédségi vagyon felügyeletére vagy kezelésére jogosult személy a fenti három bűncselekmény valamelyikét megvalósítsa, vagy annak megvalósítását más személy számára lehetővé tegye vagy elősegítse. Bekövetkezett ez különösen egyes indokolatlan, színlelt (valójában létre sem jött) vagy feltűnően aránytalan szerződések, szolgáltatás nélkül teljesített (kifizetett) ellenszolgáltatások, indokolatlan kiszervezések és továbbfoglalkoztatások formájában. Mindennek átvitt értelemben a honvédségi vagyon volt az „elszenvedője”.

Maga az a tény, hogy egy cselekmény büntetőjogilag is értékelhető (minősíthető) legyen, alapvetően az elbírálás következő, kiemelendő szempontjaitól függ.

A bűncselekmény egyes törvényi tényállási elemeinek magából a történeti tényállásból (a valós történésekből) megállapíthatónak kell lenniük. Ezért a feljelentés megtételére akkor élünk javaslattal, ha megalapozottan állítható, hogy a bűnös tevés vagy mulasztás 1. kinek a „hibájából”, 2. hol és mikor történt (hely, idő). Meghatározható az, hogy 3. mi történt, ami törvénybe ütközik (maga a büntetendő cselekmény), esetleg az, hogy 4. hogyan történt (mód, eszköz, körülmények), illetve, hogy 5. „miben áll” vagy mennyiben számszerűsíthető a kár.

Éppen az előbbiekre tekintettel – és gyakorlati tapasztalataink alapján is – fogalmazható meg a közhelyszerű megállapítás, amely szerint „nem minden bűncselekmény, ami első pillantásra annak tűnik”. Ilyen esetkörök különösen a közbeszerzési eljárás egyes esetleges, a büntetőjogi felelősség szintjét el nem érő szabálytalanságai; a kötelezettségszegés megállapíthatóságának kérdéses volta; az, amikor vagyoni hátrány nem következett be.

A bűncselekmény látszatát elkerülendő, fontos a beszerzési igény megalapozottságának és a tényleges teljesítésnek a minél behatóbb vizsgálata, ide-

értve a teljesítés mértékét, minőségét, összevetve azt az ellenszolgáltatás értékével. Szükség lehet, akár már előzetesen is, szakértő bevonására, illetve mindenképpen ügyelni kell a vizsgálati feladat formai hibáktól és eljárási szabálytalanságoktól mentes elvégzésére. E körben kell figyelemmel kísérni a büntetőjogi elévülési időket is.

Nem egy ilyen eset részletes vizsgálata alapján válik megállapíthatóvá például az, hogy a felelősség nem büntetőjogi, hanem munkajogi. Ezt alapo-
zhatják meg a Munka törvénykönyvéről szóló, 2012. évi I. törvény, a közszol-
gálati tisztviselők jogállásáról szóló, 2011. évi CXCV. törvény, a közalkalma-
zottak jogállásáról szóló, 1992. évi XXXIII. törvény, de akár a központi ál-
lamigazgatási szervekről, valamint a kormány tagjainak és az államtitkárok
jogállásáról szóló, 2010. évi XLIII. törvény, illetve a honvédek jogállásáról
szóló, 2012. évi CCV. törvény különböző rendelkezései. Amennyiben azon-
ban a magatartás nem ütközik a büntetőtörvénybe, általában rövidebbek a
felelősség érvényesítésére nyitva álló határidők, illetve a büntetőjoginál álta-
lában rövidebb az elévülési idő is. A vizsgálat során e szempontokat is szem
előtt szükséges tartani.

A HM IJKF az ügyészségi és a bírósági tapasztalatokra és a fentiekre te-
kintettel fogalmazta meg az ellenőrzési módszertant és a jelentéseket illető,
általánosan szem előtt tartandó következő szempontokat:

- az elemzés és az értékelés a vizsgálat első fázisában ne kizárólag bü-
ntetőjogi szempontok alapján történjen;
- egy-egy jelentés több szakterületet szolgáljon ki, figyelemmel az IJKF
igényeire is;
- a büntetőjog vonatkozásában már nélkülözhetetlen a speciális, szakirá-
nyú büntető anyagi jogi tudás, a nyomozói-ügyészi és a bírói gyakorlat
napj szintű ismerete;
- mivel a belső ellenőrzés a nyomozó hatóságokhoz képest jóval eszköz-
telenebb (például a tanúkihallgatás vonatkozásában), nyilván e körben
már csak ezért sem várható el a minden részletre kiterjedő, az alapos
büntetőjogi értékelést is tartalmazó vizsgálat;
- nem egy esetben már az ellenőrzés folyamán is szakértő igénybevétele-
re lehet szükség, ekkor viszont az kifejezetten ajánlott is, figyelemmel
az idő múlására, kriminalisztikai kifejezéssel élve, a „nyomok elenyé-
zésére”;
- nem feltétlenül szükséges tehát, hogy az egyes jelentések kifejezetten
büntetőjogi értékelést is tartalmazzanak, elegendő a magatartás ala-
pos leírása;
- a megállapítások nem lehetnek túlzóan általánosak;
- ügyelni szükséges arra, hogy több konkrét esetben a jogérvényesítési
határidő már a jelentés elkészülte, a vizsgálat megkezdése előtt eltelt.

Végül egy rövid felsorolással élnék a 2010–2014 közötti kormányzati időszak legfontosabb volumenű és utóhatású ellenőrzéseiről. A vizsgálati esetek érthető módon a ciklus első felére sűrűsödtek, hiszen az idő előrehaladtával már egyre ritkábban kerültek elő újabb, vizsgálatra, majd azt követően netán büntetőfeljelentésre szoruló esetek:

- 2011 szeptemberében került sor az MH Honvédkórház leltárhányaival kapcsolatos káreljárások helyzetének ellenőrzésére;
- 2011 novemberében volt folyamatban a honvédelmi szervezetek gazdálkodását racionalizáló és kiadásait csökkentő intézkedésekről szóló 24/2011. (III. 2.) HM utasításban elrendelt feladatok végrehajtásának soron kívüli fejezetszintű államháztartási belső ellenőrzése;
- 2012 januárjában zajlott le a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem átalakítását, a 2008–2009. évi logisztikai gazdálkodásának ellenőrzését követően elrendelt intézkedések végrehajtásának ellenőrzése;
- 2012 júniusában zajlott le az MH Honvédkórház 2002–2010. évi közbeszerzéseinek és megbízási szerződéseinek ellenőrzése;
- 2012 novemberében került sor a 2010–2012. megbízási szerződések, megbízási díjak ellenőrzésére;
- 2011–2013-ban volt folyamatban a Bolyai János Katonai Műszaki Főiskola objektumának eladásával kapcsolatosan kifizetett kártérítés ellenőrzése, majd ennek nyomán magának az eladási ügylet törvénytelenségének a megállapítása.

A tanulság tehát nyilvánvaló: csak a tiszta légkörű, átlátható, az önellenőrzés mechanizmusait folyamatosan érvényesíteni kívánó és képes szervezeti rendszer lehet alkalmas arra, hogy elejét vegye a „bűnös csábításoknak”, és a kísértéseknek netán nehezebben ellenálló tagjait távol tartsa a törvénytelenségek elkövetésétől.

Felhasznált irodalom

1978. évi IV. törvény a Büntető törvénykönyvről.

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról.

2010. évi XLIII. törvény a központi államigazgatási szervekről, valamint a kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról.

2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről.

2012. évi I. törvény a Munka törvénykönyvről.

2012. évi C. törvény a Büntető törvénykönyvről.

2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról.

HARAI Dénes **A MODERN HADERŐETIKA
ÉS ÉRTÉKFELFOGÁSA**

**THE ETHICS AND VALUES
CONCEPTION OF MODERN
MILITARY**

A szerző a modern haderőetikát és értékfelfogását veszi szemügyre, s ennek során rámutat bizonyos szervezeti, társadalmi és politikai ellentmondásokra.

The author provides some conceptions of ethics and values of modern military. He points out certain organizational, social and political contradictions on the above mentioned field.

Kulcsszavak: etika, érték, modern haderő

Keywords: ethics, values and modern military

A morál alapja az ember természeti, valamint kulturális és társadalmi természete közötti feszültség szüntelen rezonanciája. A gyakorlatban tapasztaljuk, hogy – modern kifejezéssel – a posztmoralitás jellemzői inkább az évezredekkel korábbi, a morál előtti (premorális) időszakot idézik. A közelmúlt története is igazolta, hogy a vágyott etikai eszmények, értékek *valóságos inkarnációi* gyakran kudarcot vallanak, és *elidegenítően hatnak vissza* hordozóikra – gondoljunk a Szovjetunió (USSR) összeomlására az 1990-es évek elején. Ezek a kudarcok szétporlasztották azokat az *erkölcsi tömböket* is, amelyek az egyének esetében még évekig működtek ugyan, de már zavarokkal. Katonaként tapasztalhattuk azt is az elmúlt több mint fél évszázadban, hogy a világ egyes térségeire irányuló önérdékű amerikai modernizációs kísérletek – Korea, Vietnam, Irak, Afganisztán, Líbia, Egyiptom – *a civilizátorok valóságismeretének hiánya, valamint önérdékük abszolutizálása miatt* sorra kudarcot vallottak.

Az *erős-gyenge* archaikus világmodell napjainkig megingathatatlan, nemcsak a cselekvésben, hanem a gondolkodásban is (erős álam, erős karakter, erős akarat stb.). E modell kihat a világmagyarázatokra, a megértés logi-

kai-grammatikai alakzataira. Utalnunk kell arra, hogy a kulturális regionalitás a mi térségünkben nem volt olyan koherens, mint mondjuk Németalföldön, ezért a megítélései is eltérőek. *Minden intézmény, így a hadsereg is a fennállásához, a hatékony működéséhez, a fejlődéséhez szükséges értékeket, meggyőződéseket, képességeket, viselkedésformákat követel a tagjaitól. A háború alapjaiban megváltozott tartalma nem kedvez az etikának, inkább kizárja azt, mi több, az erkölcs tagadása lehet a hadviselés egyik eszköze is. Pszichológiai aspektusból nagy a valószínűsége annak, hogy a harcban a katona csak akkor menekülhet meg a traumától, ha vadállatként küzd. Harcolni egyébként sem lehet az indulat gerjesztettsége és előítélet – az ellenség leminősítése – nélkül.*

Fontos következtetése volt Jean-René Bachelet francia vezérőrnagynak (2005) a délszláv háború kapcsán: *„El kell érni, hogy a háború végére az erőszak görbéje leszálló ágba kerüljön, azért, hogy a gyűlölet akkumulálódását elkerüljük. Ez napjaink helyi háborúiban csaknem fordítva van, ezért nem érnek véget a háborúk.”* A háború a televízió jelenléte ellenére sem felrázó faktor; nem feltétlenül állami feladat, gondoljunk az aszimmetrikus hadviselésre; nem tömegjelenség; nem az igazságról szól; nem győzelemi mámorral végződik; nem jár lelkiismeret-vizsgálattal, ezért *„nem okoz lelkiismereti válságot sem, pedig „az ölés nagyon személyes dolog”* – írja K. Stewart (2009), a vietnami háborút megjárt veterán. *„Öltem. Nem szégyellem. Se büszke nem vagyok rá. Nincs bennem ettől vakrémület. Ezzel fogok élni...”* – vallja *A vér szaga* című versgyűjteményének *Önkéntelen emlékezet* című versében. *Egyszerűen nincsenek biztosítékok (nemzetközi jog, ENSZ); a háborút eladták a beszállítóknak. Napjainkban technológiai hadviselésről van szó, amelynek a) negatívuma: hasonlóan, mint a korábbi háborúk, megsemmisíti az ember humán kondícióját és szellemiségét; továbbá, hogy a Nyugat részéről népiirtó szándék is érzékelhető, amit mutat – az elektronizált és pontos fegyverek ellenére – a civil lakosság áldozatainak igen nagy száma; b) pozitívuma: a súlyos sérültek kilencven százaléka életben tartható. Igen nagy eredmény ez, ha az amerikai katonai adatokra gondolunk: öt év alatt (2003–2008, Irak) 3 728 halott és 27 506 sebesült, egyharmaduk agysérült. (Gandolfini, 2007) Nem véletlenül mondta J. Jones törzsőrmester (US Marin Corps), hogy: „Bevetés előtt mindenki imádkozott.” Az orvostudomány jelentős fejlődése stabilizálja a harcoló katona biztonságérzetét.*

Az erkölcsi megbízhatóság és az értékek mást jelentenek katonailag, mint hasonló civil vonatkozásaik. Azt jelentik, amit erről Clausewitz (1832) is gondolt: a vezető tehetségét, a harci erényeket, valamint a csapatszellemet (esprit de’corps). Ezek az erények áthatják a hadsereg mikro- és makroszerkezeit. A témánk szempontjából az erények mint erkölcsi értékek funkcionálnak: a katona speciális hivatásában ismeri fel magát; értelmileg a lehető legtovább uralja – a spontaneitásokkal és állandó bizonytalansággal átszőtt – helyze-

tét; kiképzettsége és gyakorlottsága hatékonyvá teszi. Különleges tényezők ezek, mert halálközeli helyzetben működnek. A háború a résztvevők sejtjeiben bomlik ki, a visszaemlékezésekben még évek múlva is érzékelhető ez. A trauma kimozdítja az embert érzelmi komfortjából. „Ahol az erőszak féktelensége kezdődik, ott minden morál véget ér. Ez az oka, hogy a háború nagy teoretikusainak, mint pl. Moltke-nak vagy Clausewitz-nak, eszük ágába se jutott, hogy militarizmusnak erkölcsi igazolást keressenek” – írja Vámbéry Rusztem (1938). *Erkölc talán csak az egymás közötti, közvetlen kapcsolatokban van jelen* – gondoljunk különösen a bizalomra és a lojalításra. A lojalitás értékének szerepe van a kultúra változásában is, mert oldja a térségünkben kialakult beállítódást a hátterek gyanúságát illetően. A működések erős aszimmetriájában (gazdaság–természettudomány–technikatudomány stb.) az erkölcsi értékeknek nem jut mozgástér. A kiüresedett értékeket időszakról időszakra mindig valamilyen represszív „kulturális forradalommal” (Kína), „reformmal” vagy „művészeti akciókkal” (Európa) akarják újratölteni, kevés sikerrel.

A háború széttépi a nevelt érzelmeket, gondolatokat és viselkedéseket. A hadseregek eltérő adottságú, jellemszerkezetű és képességű egyénekből állnak, ezért a mérce azonosságát egy tényező, a *teljesítmény* adja. A helyzetek és a jellemek kontrasztja éles. Szociálpszichológiai szabályszerűségként foghatjuk fel, hogy *minél kritikusabb a helyzet, annál élesebbeknek kell lenniük a jellemvonásoknak.* Háborúban az emberek gyakran *saját projektumaikat követik*, minden ember a maga módján harcol. Az erények, a szervezettség, az elvek és a szakmai hatékonyság egyik kiemelkedő hadtörténelmi típusa a német vezérkar volt a két világháború között. Nem véletlen, hogy a háború végén az angolok–amerikaiak részéről felvetődött a német tisztikar megsemmisítésének gondolata is. Katonai aspektusból a társadalom még a 20–21. században is inkább küzdőtér, és csak korlátozottan kooperációs tér. Ez régióinkban soha nem volt konkrétan az erőviszonyok függvénye, nagyobb szerepet kapott ebben az eszmei faktor. Kezdetben a kultúrában a hatalmat koncentráló hadsereg (katona király, katona császár, kormányzó) dominanciája volt a meghatározó, s ez egészen áthatotta az embereknek és közösségeiknek a gondolkodását. Ez az aszimmetria torzítja az empirikus folyamatokat is. Különösen a kezdeti, de a jelenlegi kapitalizmus piacgazdasága elfedi a profit hozzáadott értékéből eredő jutalmak puhább morális faktorainak szerepét – ha van egyáltalán profit. Gondoljunk arra, hogy a vállalkozásokhoz sem morálra van szükség, hanem pénzre. *A szociális késztetéseink mérlegelése*, ami az erkölcsi megítélés alapja lehetne, elsődlegesen *nem erkölcs, hanem érdekvédelem.* Ennek a következménye, hogy a negatív vonzerő nagyobb, mint az etikai, aminek az az oka, hogy *az emberekben indulatok halmozódtak fel az elmúlt évtizedek torzulásai, megfosztottságai nyomán.*

A katonának az empirikus folyamatokat a véres valóságig kell ismernie – erre irányul kiképzése is. A tiszt mint speciális szakértelmiségi – történelmi és más okokból is – elsősorban a mindenkori katonai feladatban, akcióban érdekelt. *Sajátos helyzetünket jelenleg a tradíciókhoz való ragaszkodás és a profi katonai értékek összeegyeztethetőségének keresése adja. Az elismert és követett tradicionális értékek közül is kiemelkedik a hűség. A tisztjelölt, a tiszt, a katona, a tábornok, ha kell, vallja a porosz erényeket: rend, fegyelem, engedelmesség, áldozathozatal. Természetesen a nyugati civil etikai értékek között azóta hangsúlyosabbá vált az integritás, a lojalitás, a bátorság, a becsület, a tisztesség és a felelősség. Ez az erkölcsi értékeknek egy új szerkezete. A hivatástisztességnek része a felelősség és a becsület is. Felértékelődött a biztonság fogalma, amelynek alapvető társadalmi etikává kellene válnia. Nem feledkezhetünk meg olyan értékekről – Fodor Géza megfogalmazásában –, mint az emberség, az egyenesség, a derekasság, a magyarság, a tiszta szó, a békesség; vagy Karol Wlahovský megfogalmazásában: a keresztényi türelem, a kölcsönös megértés. (Harai, 2013) Az etikai viszonyok alapja a biztonság és a védelem; a szervezetlenség e területen is széthulláshoz vezet.*

A katonai értékek legszűkebb köre

1. *A hazafiság (patriotizmus):* a nemzet tekintetében nem kerülheti el figyelmünket a harcok Ivo Dzsima-i emlékműve, amely a súlyos harcok után a terület tulajdonlásának jelölését, az amerikai zászló kitűzését szimbolizálja.
2. *A bajtársiasság:* amikor a hadművelési területen már nem számít semmi világi csel, akkor még ott van a bajtársiasság, a *bajban való segítségnyújtás, a bajból való kimentés, fájdalmas ígéreteink, hogy igen, elvisszük a családnak az utolsó szavakat, a feleség és a gyerek képét stb. Ez a részvét adja vissza a hadművelési területen a katona emberi méltóságát, a humánkondíciót (condition-humaine).* Az élet-halál harc nem videojáték, bekövetkezhet a katona disszociációja, amelynek során elveszti szociális, majd morális, végül emberi diszpozícióit is. *Választásaink és beleegyezéseink gyakran csak félmegoldások, a bizonytalanságaink növelése, értékfeszültségek.*
3. *A hűség:* katonaként büszkék lehetünk ennek a szónak – Németh László (1989) nyomán – nemcsak vallási, de az archaikus „landsknecht” (a 16–17. században gyalogosan szolgáló zsoldos katona) értelmére is, azaz: *hűség a hazához, a nemzethez, a zászlóhoz, a vezérhez, a hadsereghez, az eskühöz, valamint katona mivoltunkhoz, és nem utolsósorban „hűség a lelkünkben felnyomuló természeti, történelmi és isteni erőkhöz”.*

4. *A testületi szellem – hivatástisztetség*: a társas elem először a hadseregben – történetesen az ókori görög hadseregben – fejlődött ki mint falanx. A testületi szellem történelmi időszakonként eltérő tartalmakat képviselhet, azonban már nem falanx. Európában a modern korporatív szellemnek már nem kell totálisan áthatnia tagjainak gondolkodását, emocionális készletét, reakciómódjait. Nagyobb mozgásteret engedhet a kidolgozott egyéni kvalitásoknak.

A báziskatonai értékek belső tartalmához sorolhatjuk az engedelmesség–engedetlenség problematikáját. 2001 júniusában a Belga Királyi Katonai Akadémia Filozófia Tanszéke szervezett nemzetközi konferenciát a katonai engedelmességről. B. Kasnyikov alezredes (Moszkva) *A jogos engedetlenség hat motívuma – az első csecsen háború esettanulmánya* című előadásában az engedetlenség okait a következőkben jelölte meg: igazságtalan háború; igazságtalanság a háborúban; a politikai elit korrupciója; a magasabb rendfokozatú tisztek korrupciója, inkompetenciája; valamint objektív hibáik. Az 1993. évi orosz fegyelmi szabályzat „határozott akarat” parancsnoki beállítódása nem érvényesülhetett, és jogtalan, immorális helyzet alakult ki a hadseregben. Ezért nem lehetünk közömbösek ezekkel a tényezőkkel kapcsolatban, mert következményük az engedetlenség, ami a hadsereg működésének lényegét érinti! Az engedelmességhez való viszony néhány jelensége: látjuk külföldi példákból, hogy vannak, akik örömmel teljesítik egy szektavezér parancsait, de nem teljesítik az állam parancsait (legyen az behívó, berendelő parancs stb.). Más szempontból valaki – a közszolgálat területén – büszke lehetett arra, hogy nem teljesíti X. Y. (politikai) vezető intézkedéseit, de nem szégyellte, hogy teljesíti Y. X. (politikai) vezetőit stb.

A rendszerváltást megelőző évtizedekben – bizonyos repressziók hatására is – elfojtottuk azt, amit nem tartottunk (tarthattunk) összeegyeztethetőnek erkölcsi érzékünkkel (értékeinkkel); napjainkban ilyen alig van, mert az erkölcsi reakciók olyan nyílttá váltak, hogy a cselekvés előtt alig vannak gátak. André Breton (1984) írja: „A legegyszerűbb szürrealista aktus abban áll, hogy az ember revolverrel a kezében lemegy az utcára, és amíg tud, vaktában lövöldöz bele a tömegbe.” Erre Jean-Paul Sartre 1969-es kötetében utal: „Ami fél évszázaddal ezelőtt Európában csak szürrealista képzetként létezett, napjainkban már gyakorlattá vált a bűnösségérzet hiányával együtt.” (Lásd Anders Behring Breivik, 2011, Norvégia: 77 halott.) Említhetjük azonban a Fort Hood-i kiképzőbázison (USA, Texas) az amerikai tisztek, katonák által elkövetett tömegmészárlásokat – N. M. Hasan pszichiáter őrnagy (2009): 13 halott, 30 sebesült; I. Lopez (2014): 4 halott, 16 sebesült –, amelyek azt jelzik, hogy *nem ismerik a katonák morális alapbeállítottságát az USA adott háborúinak kérdésében. A valóságos okait sem ismerhetjük meg ezeknek a gyilkosságoknak, mert egyből jön a hivatalos stigma: az elkövetők*

patologikus személyiségűek. Katonai vonatkozásban mindig mérlegelni kell a kockázatot és a tétet, de ebben a mérlegelésben az etikának alig vagy egyáltalában nem jut hely. A történelem azt mutatja, hogy *bármely megszállt ország lakójának élete akkor nyer etikai értelmet, ha árt, zavart vagy veszteséget okoz a megszállóknak.* Ez a szembenállás a védelem etikusságának forrása. A hadseregek – ahol megmaradt Európában a sorozott hadsereg – nem vesztették el uralmukat a fiatal generációk kiképzése fölött, még olyan országokban sem, mint Németország vagy Oroszország. *A katona mint fegyveres ember az évezredek folyamán az egyik legnagyobb felettes énné vált.*

a) A kultúrának önálló része a *védelem*, amely a fejlett társadalmakban három területet integrált magába: a *fegyveres* védelmet (hadsereg, rendőrség stb.); az *egészségügyi* védelmet (kórházak stb.); valamint a *pszichológiai, pszichiátriai és pasztorális* (tradicionális egyházak) védelmet. Ezt a koncepciót érdemes lenne követni az egyéni és szervezeti integritás szempontjából is, mert csak a hatékonyabb társadalmi integráltság vezethet az intézmények és a személyek *integritásához* is. A szolgálatot már nem lehet pusztán *eszközlétként* felfogni. *Az örömmel végzett szolgálat ugyanúgy megerősíti a katonaember értéktudatát, identitását, alkotóképességét, mint más munka.* Meggyőződésem szerint a hadsereg hierarchiájának, parancsainak, jeleinek és tárgyainak világa csak akkor elidegenítő, ha nincs mögötte a kapcsolatok és a kommunikáció szintjén egy más természetű szociális világ, ahol a katona is személyiségként határozhatja meg önmagát. Az önkénes haderőben a vezetői hierarchia már nem helyezkedik dominanciájának teljes szimbólumrendszerével a szabályozottak tudatába, érzésvilágába. Fontos értékévé vált a *sikeresség*, a jelentős társadalmi és katonai teljesítmény kommunikálása, a kudarc kerülése. A hatékonyságértékek közül kiemelhetjük az életértékek mellett a kooperativitást, a kompromisszumkészséget, a szolidaritást, a felelősségvállalást, valamint a konfliktusok kezelését és nem utolsósorban az egyéni eredetiséget!

b) „Az egyén morális fejlődése és az emberi nem mint egész morális haladása nem más, mint az emberi én-ek újraalkotása úgy, hogy az ént alkotó viszonyok sokféleségét növeljük” – írja Richard Rorty (1998) amerikai filozófus. Úgy gondolom, a pedagógia feladata is az, hogy olyan kombinációban kapcsolja össze az értékeket, amelyek erősítik egymást, és hatékonyan segítik a társadalmi fejlődést. Az értékekről folyó diskurzus a honvédségnél nem maradhat a végtelen nyitottság állapotban, mert közben cselekedni is kell. Már Max Weber (1904) is foglalkozott azzal, hogy mekkora szerepe van az erkölcsnek a gazdasági-hatalmi rendszerek kialakulásában. *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme* című tanulmányában foglalta össze nézeteit, amelyben nem arról értekezik, hogy a

történelemben a keletkező kapitalizmus egyből teljes etikai fegyverzetével ugrik elő, hanem érzékelteti, hogy szükségszerűen *van és marad egy aszimmetria* a két tendencia között. A magyar társadalom napjainkban még ilyen helyzetben van.

- c) Amerikában ellentmondás feszül a nagyközönségnek készített katonai témájú filmek etikája és a praxis etikátlansága között. Ez lenne a haszonelvű (pragmatista) etika? E paradoxon van jelen a közvetlen tapasztalatok és tények, valamint a reflexió közvetettsége (értékek, fogalmak, kategóriák) között is. A nyers amerikai katonák, akik az emberi tragédiákkal járó bevetések után sem hisznek a morális és a pszichológiai terápiákban, azt mondják: „Húzd össze a segged, és menj tovább!” Vagy: „Tüzelj és felejts!” Vagy: „Kutasd fel és öld meg!” Más aspektusból az ipari társadalmak energiaszükségleteivel szemben a morális értékeknek nincs jelentőségük. A modern helyi háborúk az ellenség pusztítását, valamint a rombolást az emberkínzással egészítették ki. (Lásd Abu Ghraib börtön, Irak.) Az angol egyházak állásfoglalásait kivonatosan összefoglaló anyagban olvastam (2005) az iraki háborúval kapcsolatban Rowan Williams és Cormac Murphy-O'Connor érsekeknek a 2003. február 20-ai közös deklarációját, amelyben ez állt: *„Mi felismertük, hogy a morált kell szembebeszelnünk a katonai akcióval, nem maradhatunk mozdulatlanok, passzívok, megalkuvók vagy közömbösek.”* Az etikát felfoghatjuk válaszként is bizonyos báziskérdésekre (jó, rossz, szolgálat stb.), vagy reflexióként, és nem utolsósorban beépült elvei alapján az emberi viselkedés hatékony orientálója is lehet.
- d) A *negatív vonzerejének* nagysága – jelenkorunk zavartünete (szélsőségek, korrupció). Az erkölcsi eszmék kiürültek az értékek mögül, és üres fogalmak maradtak, amit a tapasztalat megerősít. *Teljesebb lelkiség nélkül nincs erkölcsi értékelés, nincs érték, nincs emberi értelem. Úgy vélem, hogy társadalmilag a remoralizáció nem képzelhető el reevangelizáció nélkül!* Fontos, hogy a katona is tudjon dolgozni önmagán: a „mire nem intézkedtem?” félelme sokszor már a laktanyából hazafelé menve gyötri a tisztet, altisztet. A fegyvelmezés mint a negatív hajtóerők megszállása a szerződéses katonáknál nem alkalmazható – át lehet-e váltani ezt kulturális és morális faktorrá? A hadseregről jól gondolkodni – ha lehet így fogalmazni – elsősorban a katonai vezető csoportnak kell. Történelmileg a hagyományos társadalmi piramisokban minden vezetői szint egyben uralkodó elem is volt, mivel *a hadsereg integrálta a társadalmat*; majd a 20. században már az ipar, ezt követően a politikai rendszer. Az erkölcsi spekulációk – a helyzethez igazított elvek – is gyakran kudarcot vallottak. A világosságot, célratörést nem nélkülözheti a közbeszéd. Ha a közösségek szétesnek, vagy irányítottan szétforgácsolják őket, funkcióik le-

épülnek, a közvélemény nem morális hatalom többé, ezért a civil társadalomnak elveszhet az önvédelmi képessége.

- e) A vezetés- és általában az alkalmazott társadalomtudományi képzés morális terápia is: komplexusokat old, felismerteti hamis korlátokat, kidolgozza az egyéniséget, menedzseli a tehetséget; működésben tart vagy működőképessé tesz funkciókat, amelyek addig csak gyenge jeleket adtak, vagy nem működtek. A katonai vezetői szerep főbb követelményei: mozgásképesség az egyenlőségi és az egyenlőtlenégi rendszerekben; szakmai kérdésekben a nézetkülönbség nem vezethet viszályhoz, konfrontációhoz; valamint hatékonyan kezelni az ellentmondásokat. *A hadseregben a szabályozottság csak kerete, és nem ellentéte a demokratikus megoldásoknak.*

Összességében a honvédtiszti hivatás választása önmagában is eleve morális értékek mellett elkötelezettséget jelent, amely értékekhez akkor is ragaszkodunk, ha nincs konjunktúrájuk.

Felhasznált irodalom

- BRETON, A., SOUPAULT, P. (1984): *A mágneses mezők*. PARANCS János (ford.), Budapest: Magvető Könyvkiadó
- CLAUSEWITZ, C. von (1832–1834): *A háborúról*. (Szerk. 2014) Budapest: Zrínyi Kiadó
- GANDOLFINI, J. (2007): *Eleven emlékek: Irak után*. HBO
- HARAI D. (2013): A történelem szövődményeiben. Tóth István: A peremvidék világbirodalma című kötetéről. *Honvédségi Szemle*, 141 5, 154–157.
- NÉMETH L. (1989): *Sorskérdések*. Budapest: Magvető és Szépirodalmi Könyvkiadó
- RORTY, R. (1998): Etika – egyetemes köteleességek nélkül. In. *Megismerés helyett remény*. Pécs: Jelenkor
- SARTRE, J. P. (1969): *Mi az irodalom?* Budapest: Gondolat Könyvkiadó
- STEWART, K. (2009): *A vér szaga. (The Smell of Blood)*. Bloomington: iUniverse
- VÁMBÉRY R. (1938): *A háborútól a békéig*. Budapest: Viktória-nyomda
- WEBER, M. (1904): *A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme. Vallásszociológiai írások*. GELLÉRI A. et al. (ford.) (1982), Budapest: Gondolat Könyvkiadó

CZUPRÁK **A KATONAI VEZETŐ**
Ottó **SZEREPE A KATONAI**
SZERVEZETI INTEGRITÁS
ALAKÍTÁSÁBAN

**THE ROLE OF MILITARY
LEADER IN THE MILITARY
IN SHAPING
ORGANIZATIONAL
INTEGRITY**

A szerző átfogó módon közelíti meg a katonai szervezeti integritás kérdéseit a történeti tapasztalatok, a nemzetközi szakirodalom, az integritást veszélyeztető legfontosabb kockázati tényezők, valamint a katonai vezetők vonatkozó feladatkörüknek kapcsán.

The author takes a comprehensive approach to the issues of military organizational integrity through historical experience and through the related international literature. He adds also the most important risk factors threatening the integrity and provides different aspects of military leaders responsibilities creating effective integrity.

Kulcsszavak: szervezeti integritás, katonai vezető, szerepvállalás

Keywords: organizational integrity, military leader, role

Felvetődik a kérdés, hogy *miért kell foglalkozni nekünk a honvédelmi szférában az etikával és az integritással, az integritásirányítási rendszerrel, amikor a katonák számára transzparensen szabályozott minden terület.* A katonák tevékenysége részletesen előírt, magatartást és tevékenységet előíró szabályzatok vonatkoznak rájuk (Alaptörvény, honvédelmi törvény, szolgálati szabályzat és alaki szabályzat stb.). Az alkalmazottak etikai kódexszel, szoros felügyelet alatt dolgoznak, hatásosan működik a civil kontroll, sőt más közszolgálati alrendszerektől eltérően a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat felületi tevékenységüket.

Azonban ha megfigyeljük az eseményeket, akkor megállapíthatjuk, hogy a haderő az állam szerves részét alkotja, ebből adódóan tagjainak ugyanazon széles spektrumú jellemzőik vannak, mint a társadalom tagjainak. A kato-

nák – az adott kornak megfelelően – ugyanúgy követik a társadalmi változásokat, trendeket, mint a polgárok, azzal a lényeges különbséggel, hogy ők *egyenruhás állampolgárok*. Ennek következtében átalakul életszemléletük, igényük, lépést tartanak a fejlődéssel, és döntően felveszik azokat a magatartási szokásokat, amelyeket a társadalom tagjai részéről észlelnek. Ezért ma már – a korábbiakhoz viszonyítottan – az egyenruhás állampolgár szabadabbnak érzi magát, lazább viselkedést enged meg magának, és így átalakul az elkötelezettsége is. Megfigyelhető egy eltolódás az értékrendben is, mert ma már nem a „*mindenáron végrehajtani a parancsot*” vezérli a katonák tevékenységét. Ez abból adódik, hogy bizonyos esetekben a szabályok is felhatalmazzák erre, ugyanakkor a gondolkodó katona a lazább felfogásából adódóan esetenként „csúsztat” a tökéletes katona precíz végrehajtásához viszonyítottan, különösen békeidőszakban.

A társadalom polgári etikai felfogása – amely korábban megegyezett a katonák által is követett értékekkel – már nem kimondottan „*Isten – Haza – Család*”, de nem is a kimondottan eltökélt, önfeláldozó katonaértéket követik. Az „*Isten – Haza – Egység – Osztag*” vagy a „*Becsület – Kötelesség – Tisztetség – Önkéntes szolgálat*” elve vezérli tevékenységüket, aminek számtalan oka van. Ma a társadalmi hatásokból adódóan a társadalom értékrendje egyre jobban eltolódik az „*Pénz – Hatalom – Hedonizmus*” irányába, s ennek hatása alól a katona sem tudja kivonni magát, különösen akkor, ha karrierkrízisbe kerül. A krízishelyzet nem elsősorban a szakmai feladatellátásból adódik, mert ott még dominál a bajtársiasság, hanem a más értékrend követése az egzisztenciális állapotból következhet. Ebből adódóan egyre gyakrabban felvetődik a kérdés, hogy ma a katonai, a katonatiszti pálya *foglalkozás vagy hivatás* – mert nem mindegy. A foglalkozás – megítélésem szerint – egy ideiglenes pénzkereső, egzisztenciát biztosító tevékenység, amely bármikor felmondható, míg a *hivatás egy életre szóló elkötelezettség*, teljesen más értékrenddel, értékítéllettel, elkötelezettséggel. Ugyanis a haza őrzésének megszervezését nem lehet egyszerű foglalkozásként megoldani, *ezért a hivatásos tiszt nemcsak egyenruhás állampolgár, hanem az ő tevékenységét a nemzet iránti elkötelezettségnek kell jellemeznie, illetve vezérelnie.*

A tanulmányt négy téma köré csoportosítottam:

1. az integritás megjelenése a korábbi, múltbeli katonatiszti tevékenységben;
2. a nemzetközi szakirodalom megközelítései e kérdést illetően;
3. integritás – az integritást veszélyeztető főbb kockázati tényezők a honvédelmi szférában;
4. a katonai vezetők feladata az integritásirányítási rendszer alakítása során (etikai döntési mechanizmus, kockázati szabályzók működtetése, be- és elszámoltatás).

Az integritás megjelenése a korábbi katonatiszti tevékenységben

Az újkorig, de különösen a 19. századig a katonai pálya sajátos megélhetési forma volt. A katonák legtöbbször ott vállaltak benne szerepet, ahol többet fizettek (többségében zsoldosok, de az európai katonatisztek közreműködését lehet vizsgálni az amerikai polgárháborúban is). A katonák a történelem során funkciójukból adódóan más és más értékeket követtek:

- a *zsoldosoknál* a szakmai felkészültségük a pénzszerzést szolgálta, ezért mindig oda szegődtek, ahol többet fizettek, tették mindezt etikai megfontolás nélkül;
- a *lovagok* tevékenységét viszont elsősorban az erkölcs, a hűség, az elkötelezettség jellemezte;
- a keresztes hadak tevékenységei *eszmei indíttatásúak* voltak, de a fő hajtóerőt mégiscsak a Kelet mesés kincsei jelentették;
- a *bandériumok*, a *várvédők hűbéri kompenzáció* jegyében láttak el katonai szolgálatot, bár ők voltak azok, akik már területi és nemzeti alapon kötődtek vállalt tevékenységükhöz.

A történelem során lényeges morális és jogi kérdésként vetődött fel a *háborúk igazságos vagy igazságtalan voltának megítélése*. Ennek eldöntése leginkább hatalmi helyzetből adódott (a győztesnek mindig igaza van). Ezzel szemben – megítélésem szerint – *az embereknek a saját életük védelmében folytatott harca tekinthető mind morálisan, mind jogilag igazságosnak*. A háború céljának, igazságosságának, jellegének megítélése döntően befolyásolta a katonai szervezet morálját is (honvédő vagy hódító háború). Ez egyben meghatározza a katonai vezetők döntéshozatalait, intézkedéseiknek a tartalmát, s mindez a haderő fegyverrendszereinek fejlődésével egyre felkészültebb vezetőket követelt meg. A szakmai képzés a velencei tüzériskolában már 1506-ban, a vezetői felkészítés alapvetően 1607-ben a németalföldi siegeni katonaiskolában megkezdődött, majd a 19. század fordulóján vált általánossá. Különösen a napóleoni háborúk következtében sorra alakultak meg az állami tisztképző intézetek. Így az 1808. augusztus 6-án megjelent porosz reformprogram egyértelműen előírta a hároméves tiszti felkészítés *szakmai követelményeit és a haza iránti erkölcsi kötelezettséget*. Ugyanígy megjelentek a tisztiiskolák az USA-ban, Angliában, illetve Oroszországban, ahol a szakmai felkészülés mellett *az uralkodó, a hazai iránti hűségre nevelés került előtérbe*.

A *magyar tisztképzés* – helyzetünknel fogva – az 1752-ben alapított Mária Terézia Katonai Akadémián és a mödlingi műszaki akadémián folyt, ahol szakmai felkészítés mellett sajátos *„birodalmi elkötelezettségre”* való nevelés

folyt. A k. u. k. haderőben a tisztekkel szemben már megjelent egy olyan elvárás, amely magába foglalta az integritás jellemzőit. Egyrészt szakmai elvárásokat (kompetenciákat) írtak elő, másrészt bevezették a becsületügyi kódexet. Elvárták például, hogy a tisztek társadalmi rangjuknak megfelelően házasodjanak, ami megfelelő egzisztenciát biztosíthatott számukra. Az osztrák–magyar hadsereg tisztjeinek magatartását a korszak valamennyi hadseregében ismert becsületügyi kódex és a szolgálati szabályzat szabta meg. Az előírások történelmi példák tömegéből álltak össze, anélkül azonban, hogy egyértelműen megmondták volna, mi is *a katonatiszt a kötelessége önmagával, a csapattestével, a hadsereg egészével és az uralkodójával szemben*. A sokszor megfogalmazott, de soha végérvényesen nem rendszerezett becsületügyi szabályzat mégis erőteljesebben befolyásolta a tisztek életmódját, mint vallásuknak és államuknak a törvényei, a szakásjog vagy a családi és nemzeti hagyományok. A becsületügyi szabályzat béklyó volt, amely szabadságában korlátozta a tisztet, de ugyanez a szabályzat emelte őt társadalmi rangban és önérzetében a polgári társadalom fölé. Egy korabeli kézikönyv szerint *„a katonai becsületről vallott szigorú felfogás az, mely a tisztikart összességében nemesíti és a lovagiasság legnemesebb értelmét ráruházza”*.

A becsületügyi szabályzat a tisztet becsületet fontosabbnak mondta a tiszt egyéni boldogulásánál, karrierjénél, sőt életénél. A becsület megvédésének joga és kötelezettsége olyan különleges embertípussá emelte a tisztet, aki – legfőbb hadurához hasonlóan – sok tekintetben az állam törvényei felett áll. A katonai írók szerint minden állampolgárnak joga és kötelessége, hogy megoltalmazza a vagyonát, valamint önmaga és családja életét. A tisztnek ezenfelül joga és kötelessége az is, hogy megvédje a becsületét. A tisztet ért sértés nemcsak őt érintette, hanem a hadsereg egészét, sőt magát az uralkodót is. *Így a tiszt megsértése tulajdonképpen felségsértés volt, s nyilvánvalóan nem maradhatott megtorlatlanul*.

A létrejövő Ludovika Akadémia átvette, illetve tovább örökölte a Mária Terézia Akadémia sok-sok értékteremtő tényezőjét, amelyek közül több a későbbi tisztképzésben is érvényesül. *Így a magyar tisztek számára a házasság engedélyhez kötöttsége 1990-ig fennmaradt*.

A kadétkok (hallgatók) ezekben a tisztiiskolákban – a magyarokban 1993-ig – olyan értékeket tettek magukévá, amelyeket csak a teológiákon és a polgári felsőoktatásnál zártabb intézetekben lehetett elsajátítani. Ilyen például a köteleességteljesítés. Ez többek között úgy jelent meg, hogy ha a hallgató egyest kapott, akkor addig nem mehetett ki az intézményből, amíg ki nem javította azt, de javításra két-három héten belül nem kerülhetett sor. Ezeknek az eseteknek a kötelességre nevelés mellett természetesen fegyelmi felelősségi vonzatuk is volt.

Lényegesen nagy hangsúlyt fordítottak mindig arra, hogy ha valamelyik tiszt vétett a tiszti erkölcs ellen, megsértette, lejáratva a tiszti értékrendet, akkor távoznia kellett a testületből. Az ilyen esetek tisztázására az egységek-nél – a rendfokozati hierarchiához kapcsolódóan – tiszti *becsületbíróságokat* hoztak létre.

Az előző *felfogás és intézményi háttér* elsősorban Európában terjedt el. Svájc és Izrael a védelmi felfogásukból adódóan más rendszert követnek, de náluk a társadalmi értékítélet és a társadalmi tudatosság egészen más alapon nyugszik.

A nemzetközi szakirodalom megközelítése a tiszti funkciót illetően

Samuel Huntington szerint a tiszt társadalmi küldetése a hivatása, amely magába foglalja:

- a haza, a nemzet védelme iránti *felelősséget*;
- a hivatás gyakorlásához szükséges *szakértelmet*;
- a tisztakar kohézióját biztosító *testületi szellemet*.

A *hivatásos katonatiszt* a társadalom szolgálatában „*magasabb elhivatottságot*” vállal, a különleges típusú elhivatottság megkülönböztető vonása a szaktudás, a felelősség, a testületi jelleg.

A *szaktudás* – szakosodott ismeretek és jártasságok elsajátítása – a katonai tevékenységi kör betöltéséhez szükséges ismeretek, készségek, képességek, tapasztalatok együttese, azaz egy meghatározott feladatcsoport elvégzéséhez szükséges szakismeret.

A hivatás oktatása két szakaszból áll:

1. az első szakaszban *széles általános kulturális háttér, az általános műveltség elsajátítása a cél*;
2. a második szakaszban a *hivatás ismeretrendszerét, a szakmai tudást oktatják az arra szakosodott, speciális intézményekben* (Ludovika Akadémia, katonai főiskolák, akadémiák, ma a Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kara).

A *katonatiszt szakértelme* nem mesterség, de nem is művészet, hanem *komplex intellektuális szaktudást jelent*, amelynek a megszerzéséhez komplex ismertek elsajátítása és folyamatos képzés szükséges. A katonatiszt speciális szaktudása az erőszak kezelése, amihez elengedhetetlen más kapcsolódó diszciplínák ismerete. A tiszt speciális szaktudása egy olyan emberi szervezet vezetése, irányítása és működtetése, amelynek funkciója az erőszak alkalmazása.

Felelősség: a hivatásos szakember *szolgáltatásának általános és létfontosságú jellege*, szaktudásának monopóliuma azt a felelősségteljes kötelezettséget

rója rá, hogy nyújtsa is ezt a szolgáltatást, valahányszor a társadalom ezt megköveteli. „A társadalmi felelősség az, ami a hivatásos embert megkülönbözteti a csupán intellektuális ismeretekkel rendelkező egyéb szakemberektől.”

Hivatás: bizonyos értékeket és eszményeket rögzítő erkölcsi egység, normák gyűjteménye, amely az oktatási rendszer által örökítődik át.

A katonatiszt szakértelme az erőszak kezelése, ő felelős a társadalom biztonságáért megbízója felé. A felelősségvállalása a szakismeret elsajátításának következménye.

Testületi szellem: a hivatás tagjainak közös egység- és tudatérzete van. A kollektív érzet a professzionális hozzáértésben, a fegyelemben, a hivatás tagjait összekötő munkában, a közösen viselt társadalmi felelősségben rejlik. Az egység érzete kialakítja a szakértelem és a felelősség normáit.

A tisztikar bürokratizált nyilvános hivatás. *A biztonsági funkció hivatásos intézmények létrehozásához vezet, amelyek autonóm társadalmi egységgé formálják a tisztikart.* A tisztikar bürokratikus hivatás, bürokratikus szervezet. Hatáskörszintjeit a rendfokozati hierarchia fejezi ki.

A Military Leadership, az Innere Führung egy emberközpontú vezetési módot állít a vezetői tevékenység központjába, ahol lényegesen behatárolja a katonai cselekedetet.

A mai tisztikarnak – a Katonai Etikai Kódexen túl – a Közszolgálati Etikai Szabályzat is alapvető követelményként rögzíti *a pártatlanságot, a szakszerűséget, a titkok megőrzését és a közszolgálati méltóság védelmét.* A szabályzat előírja: tisztviselő az esküjének megfelelően elkötelezetten szolgálja a hazáját, a nemzet érdekében a közjóért cselekedjen. Munkáját méltányosan, emberségesen, lelkiismeretesen, becsületesen, előítéletlőtől mentesen, pártatlanul és elfogulatlanul, legjobb képessége szerint szakszerűen kell ellátnia.

Integritás – az integritást veszélyeztető főbb kockázati tényezők a honvédelmi szférában

In-tangere:

- *sértetlen, feddhetetlen, az erényre, a megvesztegethetetlenségre, a tisztaság állapotára utal, személyek és szervezetek teljesítményének értékelésére alkalmazható;*
- *az elvek, értékek, cselekvések, módszerek, intézkedések konzisztenciája (adott személy saját értékrendje szerint él, cselekszik, viselkedik);*
- *értékvezérelt magatartás a teljes közsféra alkalmazottaira vonatkozólag; a közérdeket, a közjót, a biztonság erősítését szolgáló tulajdonságok, képességek, attitűdök és magatartásminták összessége.*

A katonai szervezeteknél az integritás az értékek összességét jelenti, ahol biztosítani szükséges:

- az átláthatóságot;
- a felelősséget és a számonkérhetőséget;
- a szabályszerű eljárást;
- az elkötelezettséget az emberi értékek, a közjó, az ország biztonsága iránt.

Kockázati tényezők a honvédelmi szférában

Veszélyeztetett területek, folyamatok, tevékenységek:

- díjak, szerződések;
- tenderek, megrendelések, megbízások, szerződések odaítélése, beszerzések;
- kifizetések;
- támogatások, juttatások, segélyek kifizetése, szponzorálás;
- engedélyek, meghatalmazások kiadása;
- egészségügy, oktatás támogatása;
- jogalkotás és alkalmazás;
- új jogszabálytervezetek megalkotása, szabályozási kritériumok meghatározása;
- kapcsolat a kormányzat és az állampolgárok, az alkalmazottak, a civil-szervezetek, a beszállító vállalkozások között;
- felügyelet, ellenőrzés, nyomozás, büntetőeljárás, felderítés, büntetés;
- nemzetbiztonsági és bizalmas információk, dokumentumok, akták, szerzői jogok kezelése;
- pénzeszközök, portfóliókezelés, prémiumok, költségek, juttatások stb. odaítélése;
- javak vétele/eladása (árverés), kezelése és felhasználása;
- ingatlanok eladása.

Az értékelési rendszer és a veszélyeztetettséget növelő körülmények:

- innováció/informatikai rendszerek;
- komplex vagy bonyolult jogszabályok;
- speciális konstrukciók (jogi/pénzügyi);
- bürokrácia;
- személyi kapcsolatrendszerek;
- lobbizás;
- politikai befolyás/beavatkozás;
- közérdek-magánérdek keveredése;
- külső szakértők, tanácsadók, bevonásának szükségessége/fölöslegessége, álfoglalkoztatás;

- indokolatlan átszervezések;
- gyakran változó jogszabályok, erőteljes növekedés vagy leépítés;
- kiszervezés/krízis (átszervezés, komoly fenyegetések, a szervezet megszűnésének vagy a munka elvesztésének veszélye);
- külső nyomás (a teljesítményt, a kiadásokat érintő, időbeli vagy politikai nyomás, deficit, a feladatokhoz mért forráshiány);
- a vezetés milyensége (diktatórikus, manipulatív, hivatalos/bürokratikus);
- a vezetői döntések megalapozottsága, szubjektivitása, önállóság, beszámolási kötelezettség hiánya, tanácsok/jelzések semmibevétele;
- a teljesítményértékelési rendszer szubjektivitása;
- elutasító/védekező álláspont a kritikákkal és a panaszokkal szemben;
- a személyzeti politika, a humánstratégia hatása;
- a kapcsolati rendszer befolyása a külföldi szolgálatra való kiválasztásra;
- munkakörnyezet/lojalitás a nők vonatkozásában;
- kompetenciaalapú foglalkoztatás hiánya;
- aránytalan munkamegosztás/munkaidő kihasználása;
- teljesítményre gyakorolt nyomás;
- személyi kapcsolatok (bekerülés, előmenetel);
- alacsony státusz/megbecsülés hiánya/csekély jutalmazás/rossz karrierkilátások, rossz munkakörülmények/nagy munkateher;
- más érdekeltségek (mellékállás stb.);
- személyes titkok (például az illető zsarolás áldozata lehet), személyes fenyegetettség, foglalkoztatási kockázat (bizonytalan állás), függőség (alkohol, kábítószer);
- panaszok, pletykák, szóbeszéd, jelentések/bejelentések, adminisztrációs problémák (belső ellentmondások, rendkívüli tendenciák stb.).

Az integritásirányítási rendszer főbb elemei

Előíró elemek:

- jogszabályok és egyéb belső szabályzók;
- kötelezettségek, felelőségek;
- formális szervezet/belső kontrollok;
- biztonsági szabályzók.

Követendő elemek:

- értékek, normák, integritással kapcsolatos elfogadottság, támogatottság;
- a vezetés értékkövetése, magatartása, példamutatása;
- a szervezeti kultúra minősége.

Általános szabályzók megvalósítása:

- új alkalmazottak felvételének és kiválasztásának követelményei;
- reagálás integritással kapcsolatos problémákra;

- a szabályozási rendszer kiterjesztettsége, érvényesítése;
- a veszélyeztetettség feltárása, a kockázatelemzés folyamatossága;
- elszámolási, elszámoltatási kötelezettség;
- az ellenőrzés és a monitoringozás folyamatossága.

A katonai vezetők feladata az integritásirányítási rendszer alakításának során (etikai döntési mechanizmus) kockázati szabályzók működtetése, be- és elszámoltatás

- Folyamatosan napirenden szükséges tartani az integritás szerepét, a közösség erejével nevelni kell, hatni az emberek értékítéletére. A hangsúlyt a prevencióra kell fektetni. A vezető feladata, hogy e területen folyamatosan kockázatelemzést végezzen, beszámoltasson, elemezzen, terjessze a közjó iránti elkötelezettséget. Bár meg kell jegyezni, hogy egy jóléti társadalomban az emberek eleve elkötelezettek a közjó iránt. Ugyanakkor tudjuk, hogy vannak olyanok, akiknek soha semmi, semmennyi nem elég. Tapasztalunk példákat arra, hogy némelyek „*jogszerűen, de nem etikusán*” százmilliókhoz jutnak, vagy többen beosztásokat halmoznak, és egy időben három-négy munkakört „képesek” ellátni. Így természetesen látunk embereket, akik a maguk hasznára és szűk környezetük kárára „*bort isznak, és vizet prédikálnak*”. Ők, akik többségükben vezetőként hirdetik az „igét”, irritálják a tisztességes, becsületes, munkájukat lelkiismeretesen végző embereket.

A bevezetőben már utaltam rá, hogy a katonákra, de különösen a katonai vezetőkre speciális *szabályok* (nemzetközi egyezmények, az Alaptörvény, a honvédelmi törvény, a katonai eskü, a tiszti fogadalom, a 2012. évi CCV. törvény a honvédek jogállásáról, az alaki szabályzat stb.) vonatkoznak, amelyek integratív tevékenységüket illetően pontos előírásokat tartalmaznak, illetve különböző helyzetekben útmutatást adnak számukra. Ugyanakkor más szervezetekkel szemben – ahol egyik vagy másik elvárás létezik, addig – a katonák értékvezérelt *viselkedésére hat a Katonai Etikai Kódex, és magatartásukat a szolgálati szabályzat határozza meg*, ugyanígy az értékvezérlő, a normákra, a katonai értékekre épülő szervezeti kultúra és a látványos – a katonai hagyományokat felvonultató – ceremóniák.

Mégis mi az, amit még változtatni célszerű annak érdekében, hogy a szabályokra és az értékvezérelt magatartásra épülő integritás hatékonyabban érvényesüljön, hogy tovább csökkentsük a korrupció kialakulásának lehetőségét, és ezzel a közjót szolgáljuk? A társadalom által jogosan elvárt *közjó*

iránti elkötelezettségnek mind szemléletben, mind viselkedésben dominánssá kell válnia az életünkben.

A katonai szervezetben már a *tiszti felkészítésre való bekerüléssel kell meg-
alapozni az integritásfejlesztési lehetőséget.* Ez azzal valósítható meg, ha a ha-
zai hagyományokhoz és más államok (angol, amerikai stb.) katonai taninté-
zeteihez hasonlóan ajánlással lehessen bekerülni a tiszti képzésre. A bolo-
gnai rendszertől eltérően egy objektív felvételi keretében lehetne dönteni a
pályaalkalmasságról (különösen a vezetői kiválasztás vonatkozásában).

A képzés során olyan értékek kialakítását, erősítését célszerű előtérbe he-
lyezni, amelyek a közösséget, a reális felkészülést szolgálják, elvetik a nega-
tív magatartást (a lógást, csak az értékelőnek való megfelelést stb.). Az okta-
tói állománynál *az egységes követelménytámasztást, a reális értékelést kellene
elérni* (nem jegyet adunk, hanem osztályozunk). Az évfolyamrangsor kialakí-
tását valamennyi oktató, közvetlen vezető bevonásával lenne ajánlatos elvé-
gezni. Gyakoroltatni a hallgatókat az etikai döntési szituációkban, hogy jár-
tasságot szerezzenek az etikai döntéshozatalban. A probléma ott kezdődik,
amikor a puskázás elfogadott csínytevés. Esetleg hivatásos értékválság van?
Ezzel megalapozhatunk későbbi csúsztatásokat.

A tiszti pályán az integratív magatartást a reális számonkérési rendszer-
rel, a kialakított *szakmai kompetenciákkal és az etikus viselkedésre* való felké-
szítéssel lehet elérni. Már a képzés során szükséges lenne gyakoroltatni, il-
letve készséggé fejleszteni az erkölcsi dilemmák esetében az etikus döntés-
hozatalt.

Az etikai döntési folyamat elvárható megoldási rendje:

- Értelmezze a helyzetet: mi az erkölcsi probléma?
- Elemezze a problémára ható összes tényezőt és erőt!
- Állítson fel megoldási alternatívákat, lehetőségeket, hasonlítsa össze azokat!
- Válassza azt a megoldási lehetőséget, amelyik hite szerint legjobban szolgálja a nemzet érdekeit!
- Oldja meg az etikai problémát!

Az etikai döntéshozatalra ható tényezők a helyzet, a probléma függvényé-
ben különfélék:

- törvények, parancsok, szabályok, elvek, egyezmények;
- alapvető emberi és nemzeti értékek;
- a haderő hagyományos értékei, a katonák viselkedését szabályzó köve-
telmények (hűség a nemzethez, a haderőhöz, az egységhez, kötelesség,
tisztesség, bátorság, szakértelem, őszinteség és elkötelezettség);
- egységen belüli működési szabályok, szakmai elvárások;
- a vezető értékei, eszmények, meggyőződések;
- intézményes kényszer, a haderő stratégiája, eljárások, műveletek és a
vezető magatartására gyakorolt hatások.

Ha meg akarunk felelni a társadalmi elvárásoknak, akkor minden vezetői állománykategóriának megvan a maga *felelőssége a kompetenciaszintek függvényében*. Így a katonai felső vezetés felelőssége és kötelessége, hogy jelezze a politikai vezetés felé, ha *a haderő nem a szakmaiság kívánt szintjén áll, illetve a feltételrendszer nem biztosítja azt*. Mindenesetre a valóság bemutatása, a valóságos helyzet jelentése etikai kötelesség, amely a kiképzettséget, a felöltöttséget, a fegyverzet állapotát, az állomány egzisztenciáját, a szervezetek összekovácsoltságát, a jövő generációja iránti elkötelezettségét, módszerek, tapasztalatok átadását, a komplex feladatokra való felkészítést foglalja magába. Itt is van mit tanulnunk az angolszász etikai rendszertől, mert ha ott a tiszt problémát észlel, nem elhallgatnia kell, hanem kötelessége jeleznie azt, lehetőleg megoldási javaslattal együtt.

A katonai korrupció egyik prevenciója, hogy az államok többségében a tisztí állomány körében folyamatos a rotáció, és három-négy évnél hosszabb ideig nem szolgálnak ugyanabban a beosztásban, sőt a helyőrségek tekintetében sem engedélyezett a hosszú letelepedés.

A *jó állam* védelméhez megfelelő integritású tisztikarral lehet, illetve kell hozzájárulni. Ehhez azonban a tisztek számára stabil egzisztenciával, követhető pályamoddal, motiváló jövőképpel együtt járó, széles körű társadalmi támogatottságot szükséges biztosítani. Ugyanakkor a tisztikar tevékenységét az ország biztonsága iránt érzett felelősség, szakmai felkészültség és a nemzet iránti testületi elkötelezettség vezérli.

Irodalomjegyzék

- ATYHAI KISS K. (1990): *A francia tiszt*. Budapest: Zrínyi Kiadó
 FARKAS F. (1990): *Az amerikai tiszt*. Budapest: Zrínyi Kiadó
 HUNTINGTON, S. P. (1994): *A katona és az állam*. Budapest: Zrínyi Kiadó – Atlanti Kutató és Kiadó
 HVK (1997): *Katonai Vezetés FM-22-10*. Budapest: HVK Euro-atlanti Integrációs Munkacsoport
 HVK (1997): *Katonapszichológiai kézikönyv*. Budapest: HVK Euro-atlanti Integrációs Munkacsoport
 LAPPINTS Á. (2000): *A vezetés alapkérdései*. Pécs: Comenius Bt.
 MAGYAR I. (1990): *A brit tiszt*. Budapest: Zrínyi Kiadó
 MOLNÁR K. (szerk.) (1993): *Katonaetika*. Budapest: Zrínyi Kiadó
 NEGES, G., NEGES, R. (1998): *Vezetésmódszertan*. Budapest: Perfekt Pénzügyi Szakoktatói és Kiadó Rt.
 PÁPAI I. (1990): *A Bundeswehr tisztje*. Budapest: Zrínyi Kiadó
 SALLAI I. (1990): *Az olasz tiszt*. Budapest: Zrínyi Kiadó

Hozzászólások

SZABÓ Gyula **HOZZÁSZÓLÁS A TANSZÉKI
INTEGRITÁSETIKA-
KONFERENCIÁHOZ¹**

**PERSONAL POST TO THE
INTEGRITY-ETHICS
CONFERENCE**

A szerző rövid hozzászólásában kitér a konferencia jelentőségére és kiemeli az integritás-képzés fontosságát. Egyúttal rámutat a katonai hivatáshoz kapcsolódó tisztesség és erkölcs kérdéseire, amelyek szerves részét a sikeres katonai életpályának.

The author discusses briefly the conference highlights, such as the importance of integrity training. He also shows decency and morality issues related to the military profession, which are integral parts of a successful military career.

Kulcsszavak: integritás, képzés, erkölcs, hozzászólás

Keywords: integrity, training, morality, comment

*„Ne féljünk nagyot lépni, ha ez tűnik szükségesnek,
két kis lépéssel nem jutunk át a szakadékon.”*

D. L. George

Bennünk is felmerült a kérdés, mit kellett volna még jobban tennünk annak érdekében, hogy az utánunk következők még tökéletesebben el tudják sajátítani a technikai eszközök kezelése mellett az emberekkel való foglalkozást, illetve hogyan lehetséges őket a szolgálat ellátására felkészíteni, etikai normák elsajátítására nevelni, és minden intézkedésben fellelni a másik ember iránti megbecsülést. Mivel a gyors helyzetfelismerés, a meghozott döntés a

¹ „Szeretném megköszönni az e konferenciára történő meghívást, amely elsőként tárgyalja az integritás szerepét a honvédelem területén. Úgy gondolom, szolgálati éveim folyamán mindenkiben felmerült elődeinek tanítása, akik igyekeztek a megszerzett tapasztalataikat, szakmai fortélyaikat átadni, hogy ezeket mi is továbbadjuk, természetesen a személyesen hozzátett többlettel gazdagítva.” (Elhangzott 2014. június 5-én.)

katonai erények egyike, amely akkor jelentkezik, amikor az általánostól eltérő helyzetek adódnak elő. Az ezekhez szükséges ismereteket a képzés során kell elsajátítani. A tanítás-tanulás folyamatában a katonapedagógiának és a szociálpszichológiának döntő szerepe van. Ezen tantárgyak oktatásának keretében a szituációs játékoknak óriási a jelentőségük, így a tréningekre több időt kellene fordítani még olyan megoldásokkal is, mint fakultációk szervezésével a felmerülő igények alapján.

Rendkívül nagy hangsúlyt kell fektetni az azonosságtudat fejlesztésére, azon belül is az egyenruha viselésének kérdésére, mert az önbizalmat kölcsönöz. Az oktatói karnak kell felismernie, hogy rendkívül fontos a szakmai tudás mellett a lelkiség, mivel anélkül nincs erkölcsiség és emberi értelem sem. (Boross, 2013: 8)

A hadseregekben több tekintetben a hagyományos módszerek alapján zajlik a kiképzés. Sok esetben tapasztalható azonban a személyközi kapcsolatokban a durva, illetlen szavak használata, amelyek átlépik a jó ízlés határát. A kiképzéssel járó megterhelés, a pszichés feszültség is szerepet játszik ebben, ezenkívül a még mindig viszonylag zárt férfiközösség magatartása és viselkedése. Amennyiben visszatekintünk hadtörténelmi példákra, már Bocskai István fejedelemnek az 1606-ban kiadott hadi szabályzatában is megjelenik a durvaság és a trágárság elleni küzdelem: „[...] az kapitányok az undok szitkokat és káromló beszédeket a vitézek között megtiltsanak, és ha valamelyik az tilalom ellen cselekedik, az kapitány megbüntesse, és jó példát adjon nekik.” (Deák, 2000: 8) Továbbá példaként megemlíthetjük II. Rákóczi Ferencet, aki csapatainál nem tűrte a káromkodást és a parlagias beszédmodot. Az adott szó becsületének megtartása fontos, s erre elődeink is igen nagy hangsúlyt fektettek. A múlt bennünket is kötelez, mint ahogy a honvédelmi miniszter is mondta: „Meg kell őriznünk honvédelem méltóságát. Ahogy a régiek, úgy mi is a legjobbak közül válogattunk az új Ludovikában.” (Hende, 2014: 16)

Szent István az intelmeiben utalt rá, hogy a hatalomgyakorlás támasza az vitézek hűsége, szerénysége és bizalma. Egy jól működő országhoz nem elég a hit és az állam, hanem igazságos és szigorú törvények is kellenek. A szabadság, a félreértett egyenlődség, a törvények fellazulása nem vezet szabadsághoz, hanem éppen ellenkezőleg hat. A katonai hivatást választó jelöltek nem könnyű pályát választanak, hiszen életük árán is meg kell védeniük a rájuk bízott embereket, értékeket, területeket. A hivatás lényege nem saját létbiztonságuk megteremtésében, hanem mások életének, javainak védelmében nyilvánul meg, a hazát életük árán is meg kell védeniük. Karddal a kézben, „A hazáért mindhalálig!” felkiáltással zárják a fiatal tisztek a fogadalomtételt. Magyarországnak magabiztos és büszke, ugyanakkor elkötelezett és alázatos honvédekre van szüksége. (Hende, 2014: 17)

A hivatástisztesség az egyetem minden hallgatójának belső irányítójává kell hogy váljon, függetlenül attól, hogy melyik karnak vagy intézetnek a hallgatója. Ebben is megmutatkozik a Nemzeti Közsolgálati Egyetem (NKE) létrehozásának létjogosultsága, mivel egységes rendészeti, katonai és közigazgatási szolgálatra készíti fel hallgatóit. A szervezeti integritás szükséges az örömmel végzett szolgálat ellátásához, amelyben kiteljesedik a szolgálatot ellátó képessége, értéktudata, különösen a nemzeti értékek vonatkozásában, mint ahogyan ezek az előadás folyamán elhangzottak. Dr. Czuprák Ottó tanszékvezető egyetemi docens bevezetőjében elmondta, hogy egy egységes közsolgálati felállítás kialakításában a honvédelmi igazgatásban dolgozóknak önként vállalt funkciójukból, hivatásukból adódóan is élen kell járniuk, példát szükséges mutatniuk az integritás megvalósításában. Régi mondás, hogy minden elmélet annyit ér, amennyit a gyakorlatban meg tudnak belőle valósítani.

Úgy vélem, talán néhány gondolat erejéig érdemes kitérni az etikával kapcsolatos fogalomra. Az etika a filozófia egyik ága, vizsgálja, hogy az emberi cselekedetek mennyiben felelnek meg a társadalom által kialakított normáknak. Az erkölcs valóban csak annyiban különbözik az etika elnevezéstől, hogy az etika inkább tudomány, az elvontabb törvényszerűségeket tartalmazza, az erkölcs pedig a mindennapi viselkedésben nyilvánul meg. Az erkölcsi viselkedésben az alapkódokat, így a jó fogalmát *erénynek*, a rosszat pedig *bűnnek* nevezzük. A közsolgálatban az etika és az integritás elfogadása lehet egyik garanciája annak, hogy – bűrszínre, nemre, hitre, nemzetiségre, kisebbségre való tekintet nélkül – meg tudjuk valósítani a nemzeti összefogást, segítséget nyújtva egymás problémáinak, gondjainak megoldásában is. *Katonáink tudásukkal, katonai mesterségbeli jártasságukkal, etikus magatartásukkal mindig kivívták a velük együtt szolgálatot teljesítők elismerését és ezáltal a magyar nemzet megbecsülését a világ előtt.*

Az NKE Integritás Tudásközpontja nagy feladatot vállalt azzal, hogy a honvédelem területén is – különös tekintettel a szerződéses állománnyal foglalkozó parancsnoki kar számára – a fentiekben leírtak továbbadásával biztosítja azoknak az elfogadtatását. A korrupció ellen folyó küzdelemnek több évtizedes hagyományai vannak. Napjainkban az integritás korszerű eszközként jelenik meg, amelynek célja a megelőzésen túl olyan szervezeti és működési kultúra kialakítása, amely vélhetően ellenállóvá teszi a szervezetet. Az integritás fogalmába beletartozik az eredetiség, a teljesség, a hagyományok tisztelete is. Úgy vélem, az integritással való foglalkozás hatására megkezdődött a szemléletbeli megújulás is.

A lakosság biztonságérzetét befolyásoló tényezők közül megemlíteném a lakókörnyezet bűnügyi fertőzöttségét, megélhetési gondjait, és tovább is lehetne sorolni, de ezzel nem kívánok bővebben foglalkozni. A különböző információs eszközök segítségével a lakosság szinte naprakész adatok birtoká-

ban van. Fentiek alapján a korrupció megítélésének változását a konferencián tárgyalt témakörök nagyban elősegítik. Tudomásul kell venni, hogy ez nem megy egyik napról a másikra, idő kell, míg a fiatal generációk végigjárják az oktatás fokozatait.

Köszönet a tanszékvezető úrnak és munkatársainak, akik időt és fáradságot nem ismervé részt vettek a közszolgálati etika- és integritástréning programjában. Gratulálok azért a törekvésért, hogy a katonaaállomány lételemévé tegyék és továbbadják azt, ami a későbbi fejlődés alapfeltétele – amint az a konferencián elhangzott dr. Harai Dénes előadásában is –, hogy a felkészítésnek értékelvűnek kell lennie. Ez elengedhetetlenül fontos, és energiát, lendületet ad. A hivatás tisztességének mint alapvető polgári értéknek normává kell válnia.

Hozzászólásomat a gyakorlat fontosságára tekintettel egy Bolyai Jánostól származó idézettel szeretném zárni: „Az igazat érteni, a szépet érezni, a jót gyakorolni kell.”

Felhasznált irodalom

- BOROSS P. (2013): A rendőrnek biztonságérzete, önbizalma kell hogy legyen. Boross Péter húsz éve lett miniszterelnök. *Bonum Publicum*, 1, 6–9.
- DEÁK M. (2000): Anyanyelvünk ápolása és védelme. Gondolatok a magyar nyelv ünnepe. *Új Honvédségi Szemle*, 54 4 (mell.), 1–31.
- HENDE Cs. (2014): A hazáért mindhalálíg (interjú a honvédelmi miniszterrel). *Demokrata*, március 26.

BODA Mihály **A KATONAI ETIKA HELYE
AZ ETIKÁN BELÜL**

**ETHICS AND MILITARY
ETHICS: RELATIONS**

A következő vizsgálódás arra törekszik, hogy a katonai etikát elhelyezze az etikán belül. A vizsgálódás kiinduló kérdése, hogy a katonai etika vajon az etika általános, a minden embert érintő típusába tartozik, vagy az etika partikuláris, az embereknek csak egy csoportját érintő típusába. A kiinduló kérdésre érdemben három válasz adható. Állítható, hogy a katonai etika az etika általános típusába tartozik, vagy hogy az etika partikuláris típusába, illetve hogy mindkettőbe. A vizsgálódás azt a véleményt fogalmazza meg és fejt ki, hogy a katonai etika az általános és a partikuláris etikába egyaránt beletartozik. A válasz kifejtése – a probléma árnyaltabb felvetését követően – a katonai etika vizsgálódási területeinek, az etika vizsgálódási területeinek, illetve a kettő viszonyának a meghatározását foglalja magában.

This paper aims to find the place of military ethics inside ethical inquiry. The paper's proceeding question is whether military ethics is a part of general ethics, which concerns ethical and moral values as human values, or a part of particular ethics, which aims to values of special human groups. The proceeding question can be answered in three ways to the point. One can claim that military ethics is a part of general ethics, or on the contrary that military ethics is a part of particular ethics, finally one can claim both together, that is military ethics is a part of general and particular ethics as well. The paper is concerning the third answer, which is developed after the detailed proposing of the proceeding question by the investigation of the areas of military ethics and ethical inquiry and the relationship of them.

Kulcsszavak: katonai etika, viszony, etika

Keywords: military ethics, relation, general ethics

A kiinduló kérdés

Az etika a speciálisan emberi cselekvésre jellemző értékekre – a következmények értékére, a kötelességekre és az erényekre – irányuló vizsgálódás. Ezen értékek összessége a morál. A legelvontabb ilyen értékek a jó és a he-

lyes, a kevésbé elvontak például a bátorság, a becsület és az autonómia. Mivel a katonai etika is a speciálisan emberi viselkedésre jellemző értékeket vizsgálja, ezért a katonai etika az etikának az egyik része.

A speciálisan emberi viselkedésre jellemző értékeket egyrészt vizsgálhatjuk általánosabban: mint összemberi jelenségeket, amelyeknek az emberek egy-egy részét tömörítő csoportok esetében is jelentőségük van (kisebb-nagyobb változtatással). Másrészt vizsgálhatjuk partikulárisabban: mint az emberek nagy csoportján belül csak egy-egy speciális emberi csoportra jellemző jelenségeket, amelyeknek nincs jelentőségük a speciális csoporton kívül.

A továbbiakban az a kérdés kerül terítékre, hogy a katonai etikai vizsgálódás az etikának vajon az általánosabb vagy a partikulárisabb formájához tartozik-e, tehát hogy a katonai etikai vizsgálódás vajon az általános etika egyik ága, vagy sokkal inkább a partikulárisabb etika egyik típusa. Erre a továbbiakban kiinduló kérdésként fogok utalni.

Előzetes válaszok a kiinduló kérdésre

A kiinduló kérdés, illetve a rá adott válaszok nem új keletűek, a külföldi és a magyar szakirodalomban is fellelhetők. A kiinduló kérdésre háromféleképpen lehet érdemben válaszolni. Elképzelhető, hogy a katonai etika az általános etika része, vagy hogy a katonai etika a partikuláris etika része, illetve hogy a katonai etika része mind az általános etikának, mind a partikuláris etikának.

Az első típusú választ például Michael Walzer és Gligor János képviseli. Walzer (1992: xxxvii) a következőképpen fogalmaz: „Számot szeretnék adni arról, hogy miként érvelnek a háborút illetően azok a nők és a férfiak, akik nem jogászok, hanem egyszerű polgárok (és néha katonák), illetve értelmezni szeretném az [érvelésben] általában használt kifejezéseiket.” Walzer szerint a katonai etika tárgya és kifejezései nem különböznek jelentősen attól a tárgytól, amelynek vonatkozásában az emberek morális érveket fogalmaznak meg, és a katonai etika nyelvezete sem különbözik a mindennapokban használt erkölcsi nyelvtől. Walzer szerint ezért a katonai etika az általános etika része.

Gligor János szintén ezt az elképzelést vallja. Gligor (1996: 73–74) szerint „a katonai erkölcs jellemzője, hogy a [...] (rá jellemző) normák a társadalmi elvekhez viszonyítva egyszerre mutatnak azonosságot és különbözőséget. [...] Az azonosság abból következik, hogy a katonatiszti tevékenység alapvető tartalmát itt (is) emberi tevékenység (kollektív védelem) elkötelezett vállalása, tervezése, szervezése és irányítása jelenti. A különbözőséget a merev hierarchia, az egyértelmű alá- és fölérendeltség, a tekintélyelvűség

és a bürokratizmusra való erős hajlandóság implikálja.” Gligor az idézett passzusban a katonai erkölcs (amellyel a katonai etika foglalkozik) és a társadalmi elvek (amelyet én itt általános erkölcsként értelmezek, és amellyel az általános etika foglalkozik) között alapvető tartalmi hasonlóságot lát. Úgy véli ugyanis, hogy a társadalmi erkölcs a társadalomban megvalósuló emberi tevékenység koordinálására irányul, és a katonai tevékenység egyike a társadalomban megvalósuló emberi tevékenységeknek. A katonai erkölcs és más társadalmi tevékenységek különbsége csupán a „merev hierarchiában” és „a bürokratizmusra való erős hajlandóságban” áll. A „merev hierarchia” és a „bürokratizmusra való hajlandóság” azonban csak fokozatban, és nem minőségében különbözteti meg a katonai tevékenységet más emberi tevékenységtől. Ezek a jellemzők ugyanis jelen vannak például az állam vezetésének a tevékenységében is, habár kisebb mértékben. Gligor elméletében így sokkal fontosabb a katonai tevékenység és más emberi tevékenységek hasonlósága, mint különbsége. Ennek megfelelően Gligor válasza a kiinduló kérdésre az előbbieket fényében az lenne, hogy mivel a katonai erkölcs az általános erkölcs része, ezért a katonai etika az általános etika egyik formája.

A kiinduló kérdésre adott második típusú választ képviseli például Samuel P. Huntington és Himmer Péter. Huntington szerint (1994: 13) „a korszerű tisztikar hivatásos testület, a modern katonatiszt pedig hivatásos szakember”. Egy kicsivel alább így folytatja: „A tisztii hivatás megfelel a professzionizmus legfontosabb ismérveinek. [...] Létezik a katonai szakértelem megkülönböztető szférája, ami megvan minden vagy legalábbis majdnem minden tisztben, s ami megkülönbözteti minden vagy legalábbis majdnem minden civiltől. A legfontosabb szakismeret legtalálébban talán Harold Lasswell meghatározásával összegezhető: »az erőszak kezelése.«” (Huntington, 1994: 16) A passzus alapján Huntington kiindulópontja hasonló Gligoréhoz, jelesül, hogy a katonai és a nem katonai hivatások között tartalmi hasonlóságok és különbségek vannak. Huntington elképzelése szerint a katonai hivatás hasonlít ugyan más hivatásokhoz, az orvosi vagy az ügyvédi hivatásokhoz, mert mindegyik valamilyen szakértelemre épül, de szerinte sokkal lényegesebb az, ami megkülönbözteti azoktól. Ez a különbség az erőszak kezelésének szakértelme. A „gligori” végkövetkeztetéssel szemben Huntingtoné ezért az lenne, hogy mivel a katonák tevékenysége jelentősen különbözik más hivatást űző emberektől, ezért a katonai tevékenységre irányuló katonai etika nem az általános etika egyik formája, hanem a partikuláris etika egy típusa.

Himmer Péter (2014) különbséget tesz általános és szakmai etika között, amit a következőképpen indokol. Az általános etikában „a törvény »törvény«-jellege a törvény egyetemességigényében manifesztálódik. Annyiban tekintünk rá tisztelettel, amennyiben törvény, azaz amennyiben egyetemes,

azaz térben és időben korlátlan, s nem csupán átmeneti viselkedésszabály. A szakterületre szűkítés s ezzel a törvény érvényének tér- és időbeli korlátozása így épp a törvény egyetemességigényét, azaz a »törvény«-jellegét rontja le, avagy számolja fel. Az orvostetika, a mérnöketika, a katonai etika, az ügyvédi etika és a többi szakmai etika ezért akár a kör négyeszőgesítéseiként is felfoghatók, amennyiben az általános törvény megszorításaiként is értelmezendők”. A katonai etika területére vonatkozóan Himmer (2014: 166) így folytatja: „A humánus alaptörvénye, hogy gyilkolni nem szabad. Amint azonban átlépsz a katonai cselekvés mezejére s ezzel a specifikus szakmai etika szintjére, ez a törvény nemcsak érvénytelenné nyilvánítatik, hanem az ellenkezője mutatkozik követendőnek. Egy kemény ütközetben, ha más mód a győzelemre nem kínálkozik, gyilkolnia kell, s (amennyiben győz) katonaként annál jobbnak minősül, minél pontosabban, eredményesebben abszolválja a feladatát.”

Himmer a katonai etikát nem tartalmi jellemzői alapján különíti el az általános etikától, azaz nem azért, mert az valamilyen sajátos tárgyra irányul, mint például a katonai hivatásra (mint Huntingtonnál). A különbséget sokkal inkább abban a formális jellemzőben látja, hogy amíg az általános etika a minden egyes ember számára való értékeket vizsgálja, attól függetlenül, hogy az adott ember mikor és hol él, élt vagy fog élni (azaz az általános etika egyetemes), addig mindenféle szakmai etika – a katonai etika is – a vizsgálódást leszűkíti egy embercsoport értékeinek vizsgálatára (azaz a katonai etika partikuláris). Ennek megfelelően Himmer a kiinduló kérdésre azt a választ adná, hogy a katonai etika nem az általános etika része, hanem a partikulárisé.

A harmadik típusú válasz szerint a katonai etika éppannyira az általános etika, mint a partikuláris etika része. Ismereteim szerint ezt az elképzelést senki sem képviseli meggyőző mélységben. Ennek a válasznak a kifejtésére teszek kísérletet a továbbiakban.

A katonai etika vizsgálódási területei

A katonai etika a speciálisan emberi viselkedésre, a katonai viselkedésre jellemző értékeket vizsgálja. Ennek során leírja, hogy mely értékeknek van jelentőségük a katonai viselkedésben, illetve hogy ezeknek az értékeknek milyen speciális jellemzői jelentkeznek a katonai viselkedésben, szembeállítva a nem katonai viselkedéssel. A katonai etika azonban nem pusztán arra vonatkozik, hogy a katonák egy része, nagy része vagy éppen összessége mit tesz a speciálisan katonai viselkedés során, hanem előírja azt, hogy az embereknek milyen cselekvéseket kell végrehajtaniuk ahhoz, hogy egyáltalán katonáknak számítsanak. A katonai etika így előírja azt, hogy a katonai visel-

kedésben bizonyos értékeknek jelentőségük van, azaz hogy egy bizonyos értelemben indokként szolgálnak a katonák számára.

A katonai etika vizsgálódási területét Gligor János (1996: 72) a következők szerint osztotta fel. Szerinte a katonai etika a katonai értéktudattal foglalkozik, pontosabban az abban immanensen létező normákat vizsgálja. A katonai értéktudatot jellemző normák két csoportba oszthatók: a hivatásszerűséget és a professzionalitást előmozdító normák csoportjába. Amíg a hivatásszerűség a hazaszeretetet és a becsületet foglalja magában, addig a professzionalitás a szakmai kiválóságra (az erőszak uralására) vonatkozó és a morális jogi elvárásokat.

Gligor meglátásait – amelyek lehetőséget adnak egy általánosabb megfogalmazásra is – elfogadhatónak, bár a kortárs eredmények fényében kiegészíthetőnek tartom. A katonai etika tárgyát így feloszthatjuk a katonai személyiség jellemzőinek a vizsgálatára, illetve az igazságos háború viselésének a vizsgálatára.

A katonai etika egyik kiemelkedően fontos vizsgálódási területe a katonai személyiség vizsgálata, amely azt írja le és írja elő, hogy az embereket milyen személyiségjegyek, érzelmek vagy mentális képességek tehetik alkalmassá arra, hogy katonák legyenek. A katonai etika e területének legalább négy alterülete különböztethető meg: a katonai becsület, a hazaszeretet, a katonai hivatás és katonai morális autonómia vizsgálata.

A katonákról kialakított hagyományos elképzelés szerint a háborús kerektek közötti harcban való részvétel képes növelni a harcoló katonák erkölcsi értékét, becsületét. A harc ugyanis alkalmas arra, hogy csiszolja az abban részt vevő személyiségét, és olyan erényekkel ruházza fel (például bátorság, kitartás, fegyelem, integritás), amelyek jobb emberré teszik.¹ A katonákról kialakított másik elképzelés szerint a háborúban részt vevő katonák számára leginkább az a fontos, hogy speciális, csak a katonákra jellemző érzelmek által motiváltak legyenek a harcra. A saját ország határait védő háborúban ezt az erős motivációt a hazaszeretet nyújthatja.²

Általában a katonaságról kialakított kortárs elképzelés szerint katonának lenni annyi, mint egy sajátos, csak a katonaságra jellemző hagyományokban gyökerező olyan hivatást gyakorolni, amely mind békeidőben, mind háborúban meghatározza a katonai viselkedés indokait.³ A katonai hivatásnak több összetevője van, és közöttük megtalálhatók az olyan katonai értékek és érzelmek, mint a katonai becsület mércéi és a hazaszeretet.

¹ Vö.: ROBINSON, P. (2004): *Military Honour and the Conduct of War: From Ancient Greece to Iraq*, Abingdon: Routledge.

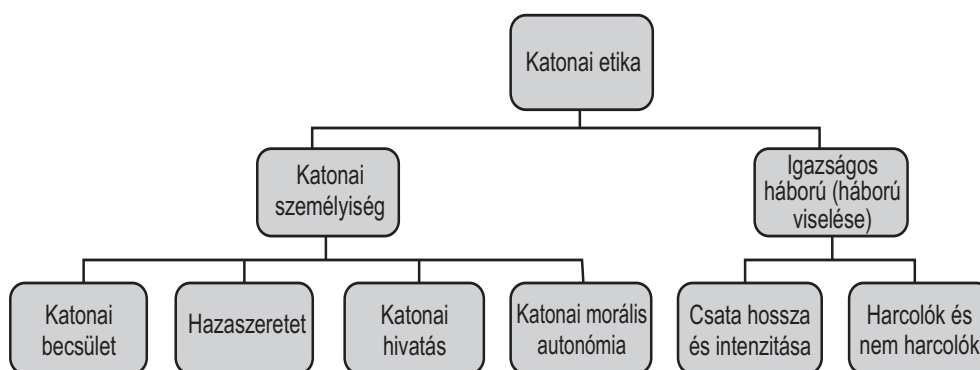
² Vö.: KELLER, S. (2007): *The Limits of Loyalty*. Cambridge: CUP.

³ Vö.: HUNTINGTON, S. P. (1994): *A katona és az állam*. Budapest: Zrínyi – Atlanti Kutató és Kiadó.

Végül a sajátos feladatokat ellátó (békefenntartó) katonák, illetve az úgynevezett aszimmetrikus háborúban (ahol a harc nem a csatatéren folyik – és így célja nem a csatatér uralása –, hanem az emberi élet és a társadalom egyéb területein) harcoló katonák eredményes tevékenysége speciális döntési képességet követel. Ez a döntési képesség a katonai (morális vagy nem morális) autonómia. Ezekben a helyzetekben ugyanis a történések biztonságga nem láthatók előre, így a feljebbvalói parancsok nem segíthetik a katonák döntéseit. Ennek megfelelően a katonáknak magukat kell felkészíteni arra, hogy képesek legyenek megbirkózni a nem várt helyzettel, és jó döntéseket hozni.⁴

A katonai etika másik kiemelkedően fontos területe az igazságos háború elmélete. Ennek képviselői arra vállalkoznak, hogy lefektessék és igazolják azokat a nemzetközi jogi szabályokat, amelyeket betartva erkölcsileg értékesen, igazságosan lehet háborút viselni. Az igazságos háború elmélete a háborút érintő három nagy területre terjed ki: a háború indításának szabályaira, a háború viselésének szabályaira és végül a háború lezárásának szabályaira. Mindhárom területen lehet szerepe a katonai döntéseknek, azonban a katonai viselkedés szempontjából csak a háború viselésének van központi jelentősége.⁵

Az igazságos háború elméletének a hadviseléssel foglalkozó szabályai Michael Walzer (1992: 41–44) szerint kétfélek: vagy a csata hosszát, illetve intenzitását szabályozzák (például hogy vasárnap nem lehet hadakozni, vagy hogy szakállas lándzsával vagy biológiai fegyverrel nem lehet hadakozni), vagy azt, hogy ki vehet részt a harcban, azaz ki minősül, és ki nem minősül harcolónak (például nem harcoló a pap vagy a hadifogoly).



1. ábra. A katonai etika vizsgálódási területei

⁴ Vö.: TRIPODI, P. (2006): Peacekeepers, Moral Autonomy and the Use of Force. *Journal of Military Ethics*, 5.

⁵ Vö.: Itt számos munka áll rendelkezésre. Például WALZER, M. (1992): *Just and Unjust*, New York City: Basic Books (1977, 2000, 2006).

A katonai etika vizsgálódási területeinek rövid áttekintését követően nézzük, hogy az etikán belül milyen tipizálás képzelhető el, illetve a felsorolt etikátípusok közül melyikbe sorolható a katonai etika.

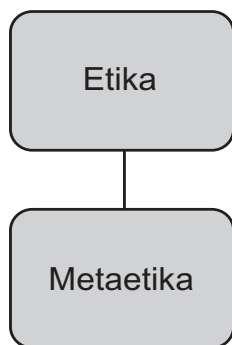
Az etika típusai

A továbbiakban négy etikaalképzést vizsgállok meg, amelyek abban különböznek egymástól, hogy milyen mértékben ismerik el bizonyos etikai vizsgálódások gyakorlati és partikuláris jellegét.

Az első megközelítés szerint az etika teljesen elméleti jellegű vizsgálódás, amelynek a gyakorlati életre, a viselkedésre semmilyen befolyása sincs. Ahogy Charlie D. Broad (1930: 285) fogalmaz: „A helyes cselekvés etikai elméletéből nem tanulhatunk többet azt illetően, hogy miként kell helyesen cselekedni, mint ahogy nem fogunk jobban golfozni a golflabda repülésére vonatkozó matematikai elmélet felhasználásával. Az etika célja kizárólag elméleti.”

A passzusból világos, hogy az elmélet szerint az etika éppúgy csupán nagyon általános szinten írja le az etikai értékeket, mint ahogy a matematika is csak nagyon általános szinten írja le a mozgást. Az etikának ez a nagyon – túlságosan is – szűk fogalma leginkább a későbbiekben metaetikának nevezett etikátípust foglalja magában. Az etika azonban a metaetikánál sokkal tágabb, mert az etika bizonyos része (például a katonai etika) az értékeket nem csupán elméleti formában írja le, hanem lehetséges indokként elő is írja az emberek számára, és ezzel gyakorlati útmutatást ad a mindennapi és a kevésbé mindennapi viselkedéshez. Ennek megfelelően talán érdemes az etika tárgyáról nem (csupán) értéként beszélni, hanem a gyakorlati és előíró jelleget kiemelendő, gyakorlati indokként.

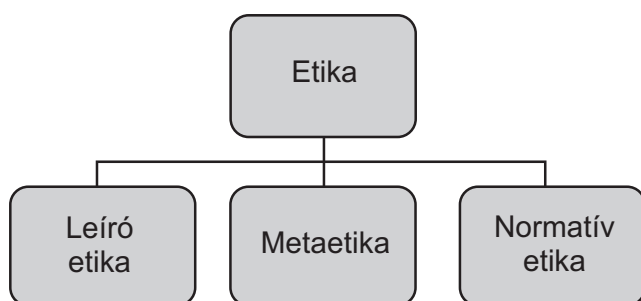
Az etika második elmélete szerint az etika egyes részei már bizonyos értelemben gyakorlatiak, azonban az etika lényegében még mindig elméleti vizsgálódás. Richard M. Hare (2003: 99) szerint az etikai vizsgálódás alapvetően háromféle lehet. Az etika lehet leíró etika, amely „az emberek alapvető vélekedéseivel kapcsolatos ténykérdések”⁶ vizsgálatára terjed ki, és amely olyan kérdéseket foglal magában, mint hogy „mit gondolt (vagy mondott) valójában Mohamed a többnejűség helyes vagy helytelen



2. ábra.
Charlie D. Broad
etika-
meghatározása

⁶ Az eredetiben dőlt betűvel.

voltáról?”. Az etika lehet továbbá logikai, analitikus vagy metafizikai kérdésekkel foglalkozó etika, amely „az erkölcsi kifejezések (például »kell«, »helyes«, »kötelesség«) jelentésére vonatkozó kérdésekkel, illetve azon fogalmakkal, illetve a »dolgok« természetére vonatkozó kérdésekkel foglalkozik, amelyekre ezek a kifejezések »referálnak«”.⁷ Ezt az etikátípust metaetikának nevezzük. Végül az etika lehet erkölcsi kérdésekkel foglalkozó etika, amely olyan kérdésekkel foglalkozik, mint hogy „helytelen dolog-e a többnejűség”. Ezt az etikátípust normatív etikának nevezzük.



3. ábra. Richard M. Hare etikátípusai

A három különböző etikát a kérdéseik mellett az különbözteti meg egymástól, hogy különbözőképpen vonatkoznak az emberi viselkedésre, illetve hogy többé vagy kevésbé támaszkodnak-e a tapasztalatra? A leíró etika egyáltalán nem viselkedést előíró, hanem azt pusztán leíró vizsgálódás, amely tapasztalati alapokon nyugszik. Leíró etikával elsősorban az antropológus vagy a szociológus foglalkozik. A metaetika szintén nem előíró vizsgálódás, amely azonban nem a tapasztalatokon nyugszik, hanem elméleti előfeltételezéseken. A normatív etika pedig elméleti előfeltételezéseken nyugszik, és általában az emberi viselkedést illetően fogalmaz meg előírásokat. Például „az öröm jó” normatív etikai állítás az örömteli viselkedésre hívja fel a figyelmet, és mindenki számára indokolja, hogy örömet hozó tetteket hajtson végre. A normatív etika ilyen értelemben gyakorlati etika.

A Hare-féle etikátípusok segítségével ennek ellenére sem tudjuk megválaszolni a kiinduló kérdésünket, azaz nem tudjuk elhelyezni a katonai etikát a hare-i etikátípusok között. A katonai etika ugyanis nem része sem a leíró etikának, sem a metaetikának, mivel a katonai etika előíró, és nem leíró vizsgálódás. A katonai etika azonban nem tartozik a normatív etikához sem, mivel a katonai etika egy bizonyos értelemben gyakorlatibb jellegű, mint a normatív etika. Amíg ugyanis a normatív etika általában az ember viselkedésének vonatkozásában tesz előírásokat, addig a katonai etika az emberek egy speciális részének, a katonáknak a viselkedését illetően.

⁷ Az eredetiben dőlt betűvel.

Egy gondolat kísérlet szintjén mindazonáltal elképzelhető, hogy a katonai etika mégis a hare-i normatív etikába tartozik. Mivel Hare nem tesz különbséget a normatív etika részei között, ezért ebben az esetben a katonai etika azonos lenne a normatív etikával. Sőt fel is váltaná a normatív etikát, amivel egyben általánossá is válna. Ez abban a furcsa helyzetben állna fenn, ha minden ember egyben katona is lenne (ez a militarizált társadalom), és nem lenne különbség civilek és katonák között, illetve nem lenne különbség a katonai és egyéb emberi tevékenységek között, hanem minden emberi tevékenység katonai tevékenységhez kapcsolódna. A militarizált társadalom több fokozatban is elképzelhető. A legszélsőségesebb változatban (a tökéletesen militarizált társadalomban) minden egyes ember egyben katona is lenne, és nem pusztán egy rövid periódusban, hanem egész életében.

A tökéletesen militarizált emberi társadalom általános és egyben katonai etikája nagyrészt megmaradna a fentebb ismertetett formában, azzal a különbséggel, hogy például nélkülözné az igazságos háború viselésének legfontosabb szabályát, a nem harcolókat a harcolóktól megkülönböztető kritérium meghatározását és a nem harcolók támadásának tiltását. Tehát például a fegyverét letevő és magát megadó katona is harcoló státusban maradna, és így az élete éppúgy jogszerűen elvehető lenne, mint a fegyverrel ellenálló katonáé. Elképzelhető-e ilyen katonai etika és társadalom?

Úgy vélem, hogy a tökéletesen militarizált társadalom fennállása a valóságban talán elképzelhető, ám erkölcsileg rosszabb hely lenne a nem (tökéletesen) militarizált társadalomnál. Az történelem során az emberi társadalom kialakulását és fejlődését a munkamegosztás megjelenése, majd egyre összetettebbé válása nagyban meghatározta. Ennek során többek között a katonai tevékenység is elvált a többi emberi tevékenységtől. A munkamegosztás hatékonyabbá tette a társadalomszervezést, és előremozdította a közösség prosperitását.

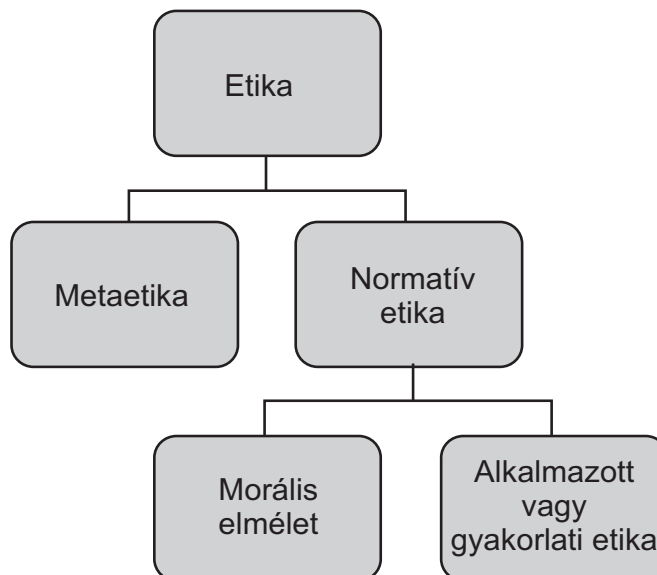
A katonai tevékenység domináns helyzetbe juttatása nem feltétlenül szüntetné meg a munkamegosztást, mivel nem fejlesztené vissza a társadalmat egy korábbi állapotba. Azt a helyzetet ugyanis, amikor a munkamegosztásban a katonai tevékenység még nem különült el, azaz amikor egy emberi közösség minden tagja képes volt valamilyen módon harcolni, nem a militarizáltság jellemezte, hanem az, hogy ugyanazok az emberek harcoltak, amikor kellett, és termeltek, illetve egyéb tevékenységet végeztek, amikor arra lehetőségük volt. Nem katonák és harcolók voltak elsősorban, hanem katonák, harcolók, termelők stb., ugyanolyan mértékben, felváltva. A tökéletesen militarizált társadalom így talán elképzelhető a valóságban is.

Egy ilyen társadalom azonban morálisan is rosszabb keretét adná az emberi életnek, mint a nem (tökéletesen) militarizált társadalom. Ennek az az oka, hogy nyilván nem akar minden ember harcolni. A legtöbben másként

akarnak részt venni a társadalom fenntartásában, vagy egyéb módon kívánják magukat megvalósítani. Erre azonban a tökéletesen militarizált társadalomban nincs lehetősége. Persze amennyiben elég hosszú ideig, például több nemzedéken keresztül állna fenn a tökéletesen militarizált emberi társadalom, akkor elképzelhető, hogy az emberekből kiveszne az a szándék, hogy mások akarjanak lenni. Azonban ebben a helyzetben is csökkentené a tökéletesen militarizált társadalom értékét az, hogy a keretei között élő ember „egydimenzióssá” (Marcuse, 1990) válna. A militáns értelemben egydimenziós ember minden célját annak az állapotnak a fenntartása határozná meg, amely a társadalom tökéletes militarizálásával létrejött. Az egydimenziós ember számára csupán egyetlen érték és indok létezne, azért erkölcsileg és morálisan szegény lenne.

A gondolatkísérlet konklúziójának megfelelően a katonai etika nem tarthat a hare-i normatív etikába, azaz Hare etikafelosztása nem megfelelő a kiinduló kérdés megválaszolására. Tipizálása mindazonáltal egy dolog miatt mégis fontos számunkra. A Hare által említett etikatípusok az előíró-leíró és a tapasztalati-elméleti viszonyrendszerben helyezhetők el. Ebben a viszonyrendszerben négy etikatípus különböztethető meg, ezekből azonban Hare csak hármat írt le: a leíró és tapasztalati etikát (leíró etika), a leíró és elméleti etikát (metaetika), illetve az előíró és elméleti etikát (normatív etika). Így kihasználhatjuk a Hare által használt viszonyrendszerben még benne rejlő, Hare által ki nem használt lehetőséget, és azt mondhatjuk, hogy a katonai etikának valamiképpen előíró és tapasztalati vizsgálódásnak kell lennie. A katonai etika gyakorlatibb volta így abban rejlene, hogy tárgyának megközelítéséhez szükség van a tapasztalatra.

Az etika tipizálásának harmadik elméletét Dale Jamieson (2013: 843) a következőképpen fogalmazza meg: „Manapság az erkölcsi elméleten belül két nagy területet szokás megkülönböztetni, a metaetikát és a normatív etikát. [...] A normatív etika tovább osztható morális elméletre és alkalmazott vagy gyakorlati etikára.” A metaetika a hare-i metaetikához hasonló vizsgálódás, a morális elmélet pedig azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy általában milyen típusú dolgok jók, mely cselekvések helyesek, és hogy milyen viszony van a jó és a helyes fogalma között. A morális elmélet megfelel Hare normatív etikájának. Az alkalmazott/gyakorlati etika ezzel szemben „a partikuláris dolgoknak a jóként vagy rosszként való értékelésével foglalkozik, illetve a különböző cselekvéseknek, gyakorlatoknak és intézményeknek helyesként vagy helytelenként való értékelésével”. (Jamieson, 2013: 843–844) Jamieson az alkalmazott/gyakorlati etikához sorolja többek között az abortusz és az eutanázia etikai vizsgálatát (ez a bioetika), a környezet etikai vizsgálatát (ez a környezeti etika), illetve számunkra legfontosabbként a háború etikai vizsgálatát (ez a katonai etika).



4. ábra. Dale Jamieson etikatípusai

Jamieson tipizálása megkülönböztet egy olyan etikatípust, amelyet a Hare-féle tipizálás nem, és így már alkalmas lehet arra, hogy Jamieson elhelyezze benne a katonai etikát. Jamieson nem pusztán az általában vett ember számára gyakorlati indokokkal szolgáló etika lehetőségét fogadja el, hanem úgy véli, hogy ha a morális elmélet elveit alkalmazzuk a partikuláris dolgokra, cselekvésekre, gyakorlatokra és intézményekre, akkor a partikuláris dolgok, cselekvések, gyakorlatok és intézmények szerint orientálódó emberek számára gyakorlati indokokkal szolgálunk. Konkrétabban fogalmazva ez azt jelenti, hogy ha a morális elmélet elveit a háborúra alkalmazzuk, akkor a háborúval kapcsolatban álló emberek számára szolgálunk gyakorlati indokokkal.

Úgy tűnik, hogy Jamieson pontosan azt a lehetőséget használja fel a Hare-féle tipizálási kritériumrendszerből, amelyikre Hare nem figyelt fel. Ez a kritériumrendszernek az előíró és tapasztalati része, amelyet Jamieson alkalmazott/gyakorlati etikának nevez. A partikuláris dolgok szerint orientálódó emberek ugyanis a partikuláris dolgokra vonatkozó tapasztalataik segítségével orientálódnak, mégpedig az alapján, hogy miként értékelhető a tapasztalatuk a morális elmélet segítségével.

A tipizálást továbbgondolva már kapunk egyféle választ a kiinduló kérdéseinkre. A válasz az, hogy a katonai etika az etika partikulárisabb vizsgálódásához tartozik, mert különbözik az általános etikától abban, hogy egy olyan típusú tartalommal – tapasztalati tartalommal – jellemezhető, amivel az általános etika nem. Ez pedig egy speciális embercsoport, a katonák tevékenységére irányuló tapasztalat. Ennek a fényében azt mondhatjuk, hogy a katonai etika abban különbözik más alkalmazott/gyakorlati etikáktól (mint a

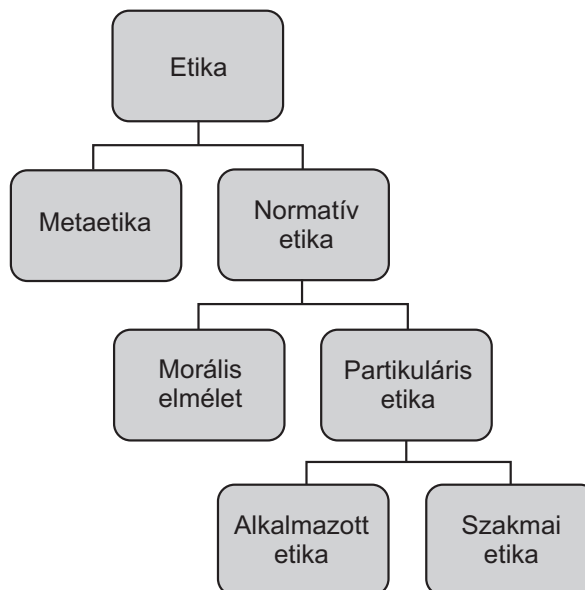
bioetika vagy a környezeti etika), hogy más a tapasztalati tartalma. Amíg a katonai etika a katonai tevékenységre, például a háborúra, irányul, addig például a bioetika az orvosi tevékenységre, azaz az emberi élet megmentésére és az emberi fájdalom csökkentésére.

Mindezek ellenére úgy vélem, hogy Jamieson tipizálása alapján nem tudunk tökéletes választ adni a kiinduló kérdésre. Úgy tűnik ugyanis, hogy Jamieson nem tesz különbséget az előíró-tapasztalati kritériumrendszerben szereplő tapasztalati jelleg két típusa, a megfigyelői és a résztvevői tapasztalat között. A megfigyelői tapasztalat segítségével csak azokat a dolgokat, cselekvéseket, gyakorlatokat és intézményeket értékelhetjük és vizsgálhatjuk, amelyeket kívülről tapasztalunk, azaz amelyeket meg tudunk figyelni, és csak azt követően, hogy azokat meg tudtuk figyelni. Ilyen tapasztalat például, ha egy nem orvos vagy nem katona tapasztalja egy orvos vagy egy katona tevékenységét. Ezzel szemben a résztvevői tapasztalat segítségével csak azokat a dolgokat, cselekvéseket, gyakorlatokat és intézményeket értékelhetjük és vizsgálhatjuk, amelyeket belülről tapasztalunk, és amelyeknek integráns részei vagyunk. Ilyen például, ha egy orvos vagy katona tapasztalja egy másik orvos vagy katona tevékenységét.

Az ellenvetés alapján azt mondhatjuk, hogy létezik még egy etikatípus, amelyet sem Hare, sem Jamieson nem látott, és amelynek lehet esélye arra, hogy magába foglalja a katonai etikát. A kiinduló kérdésre így tovább keresve a választ, Jamieson elméletének kiterjesztésével tovább cizellálható az etikai vizsgálódás terepe.

Az eddigieket is elfogadva és összefoglalva azt mondhatjuk, hogy az etikán belül alapvetően metaetikát és normatív etikát különböztethetünk meg. A normatív etikának további részeit különíthetjük el: a morális elméletet és a partikuláris etikát. A morális elmélet az általában vett emberi viselkedésre vonatkozik.

A partikuláris etikán belül különbséget tehetünk az alkalmazott etika és a szakmai etika között. Az alkalmazott etika és a szakmai etika egyaránt a partikuláris emberi jelenségeket vizsgálja. Fontos eltérést eredményez azonban közöttük, hogy a tapasztalat más-más szerepet játszik bennük, illetve ezzel összefüggésben más és más módszer segítségével vizsgálják tárgyukat.



5. ábra. Boda Mihály
etikatípusai

Mint szó volt róla, a tapasztalatnak kétféleképpen lehet szerepe az etikai vizsgálódásban: vagy megfigyelési tapasztalatként, vagy résztvevői tapasztalatként. A kétféle tapasztalattípus a partikuláris jelenségeknek alapvetően kétféle etikai értékelési módszerét teszi lehetővé. A megfigyelési tapasztalat alapján úgy értékeljük a partikuláris jelenséget, hogy a morális elmélet általános elveit alkalmazzuk megfigyelt dolgokra, cselekvésekre, gyakorlatokra és intézményekre. Azaz kiindulásként valamilyen morális elmélet által meghatározott elv birtokában (például hogy „az emberölés tilos [ezért helytelen]”) megfigyelünk egy eseményt (például hogy Béla kioltja egy másik ember életét), és a rendelkezésre álló elv segítségével értékeljük a látottakat (hogy Béla olyat tett, ami tilos, ezért helytelenül cselekedett). Ebben az esetben az értékelési módszer az általános morális elmélet által meghatározott elvek alkalmazásában áll. Az alkalmazott etika elsősorban a morális elmélet által meghatározott elvek (például a hasznosság elve, deontológiai elvek) segítségével vizsgálja a tárgyát, innen is a neve: alkalmazott etika.

A tapasztalat másik típusához, a résztvevői tapasztalathoz egy másik értékelési módszer kötődik. Amikor részesei vagyunk egy dolognak, cselekvésnek, gyakorlatnak vagy intézménynek, akkor az ezekhez kapcsolódó jelenségeket egyféle gyakorlati bölcsesség vagy racionális intuíció segítségével értékeljük. Kiindulásként már van egy nagyobb mennyiségű résztvevői tapasztalatunk (például az orvosnak a praxisából fakadó tapasztalata), s ezeknek a segítségével értékeljük a szóban forgó jelenséget (például az orvos diagnózist állít fel). Az értékelés ebben az esetben nem vagy nem feltétlenül

tudatos folyamat, mivel nem okvetlenül világos számunkra, hogy milyen elvek alapján értékelünk. Az értékelés alapja az adott dologhoz, cselekvéshez, gyakorlathoz vagy intézményhez kötődő tapasztalatok jelentette „hallgatólagos tudás”.⁸ A szakmai etika a szakma gyakorlatában felhalmozott hallgatólagos tudás segítségével vizsgálja a tárgyat. A szakmai etika így az adott szakmára jellemző etikai vizsgálódás.

A kiinduló kérdés megválaszolása

Az alkalmazott etika és a szakmai etika közötti különbségtétellel újrafogalmazhatjuk a kiinduló kérdést. Az eredeti kiinduló kérdés úgy szól, hogy a katonai etikai vizsgálódás az etikának vajon az általánosabb vagy a partikulárisabb formájához tartozik-e. Az átfogalmazott kérdés pedig úgy hangzik, hogy a katonai etika vajon az alkalmazott etika vagy a szakmai etika egy formája.

A válasz megadásához emlékezzünk vissza, hogy korábban a katonai etika vizsgálódási területét két részre osztottam fel: az igazságos háború viselésének és a katonai személyiségnek a vizsgálatára. A két terület élesen elválik egymástól, mivel az igazságos háború viselésének a szabályai a cselekvés során tudatosan alkalmazható elvek, a katonai személyiség azonban a korábban a katonaságban és a háborúban megszerzett tapasztalatokon alapszik. A katonai etikai vizsgálódási különbségeknek megfelelően így a katonai etika egy-egy nagyobb vizsgálódási területe is más-más etikátípusba tartozik. Ha a katonai etika az igazságos háború viselésének a szabályait vizsgálja, akkor a katonai etika az alkalmazott etikába tartozik, ha pedig a katonai személyiség értékét vizsgálja, akkor a szakmai etikába. A kiinduló kérdésre adott válaszom röviden így az, hogy a katonai etika egyik része alkalmazott etika, másik része szakmai etika, azaz a katonai etika éppúgy besorolható az etika általánosabb, mint a partikulárisabb formái közé.

Befejezés

Zárásképpen érdemes megjegyezni, hogy a katonai etika elhelyezését az etikán belül valamelyest árnyalja az, hogy a katonai etikán és bármilyen szakmai vagy alkalmazott etikán – a vizsgálódás horizontja alapján – kétféle

⁸ A „hallgatólagos tudás” fogalma Polányi Mihálytól származik. Lásd: *Polányi Mihály filozófiai írásai I–II.* (1992) Budapest: Atlantisz; *Személyes tudás.* (1994) Budapest: Atlantisz; *Tudomány és ember: három tanulmány.* (1997) Budapest: Argumentum.

vizsgálódást érthetünk. A katonai etika vizsgálhat minden korábban felsorolt problémát, együtt a jövőben jelentkezőkkel, illetve vizsgálhatja csupán az éppen aktuális nemzetközi és társadalmi helyzetből vagy az éppen aktuális katonatechnológia fejlesztésekből fakadó problémákat.

Az első esetben a katonai etika vizsgálódási köre egyre bővül, mivel a változó nemzetközi, társadalmi és katonatechnológiai feltételek újabb és újabb vizsgálódási területeket tesznek lehetővé. A katonai személyiségre tekintettel ez azt jelenti például, hogy a háborúhoz és az ütközetekhez valamilyen mértékben mindig is kapcsolódó katonai becsület vizsgálata éppannyira fontos, mint a békefenntartás újonnan felmerült problémáinak vizsgálata. A háború viselésére tekintettel pedig azt, hogy mivel az igazságos háború elméletének gyökerei legalább a rómaiak hadviseléséig nyúlnak vissza, ezért az igazságos háború vizsgálatában komoly történelmi anyagra lehet támaszkodni.

Az utóbbi esetben ezzel szemben a katonai etikai vizsgálódás mindig csak az éppen aktuális nemzetközi, társadalmi és katonatechnológiai feltételekből fakadó problémákat tartja fontosnak, és amint ezeket a problémákat feloldotta, vagy a problémák valamilyen más módon megszűntek, a katonai etikai vizsgálódás is új problémákat keres. A katonai személyiség vizsgálatára tekintettel ez azt jelentené például, hogy a katonai becsület vizsgálata kevésbé fontos, mint a békefenntartással járó katonai etikai problémák vizsgálata, hiszen az utóbbi a kortárs probléma. Az igazságos háború elméletének tekintetében pedig azt, hogy a katonai etika az elméletnek elsősorban a kortárs alkalmazásával foglalkozik, például az aszimmetrikus háború indításának feltételeivel vagy az úrfegyverek használatának megítélésével.

Az utóbbi elképzelés fényében így elmondható, hogy amennyiben a békefenntartás, az aszimmetrikus háború vagy az úrfegyverek nem jelentek volna meg, akkor nem is létezne a rájuk irányuló katonai etikai vizsgálódás, amely esetben a katonai etika megszűnne szakmai etikának vagy alkalmazott etikának lenni. A katonai etika azonban még ebben a típusában is él és virágzik, és nem túl nagy a valószínűsége annak, hogy a jövőben a nemzetközi, társadalmi és katonatechnológiai feltételek nem kínálnak problémákat.

Felhasznált irodalom

- BROAD, Ch. D. (1930): *Five Types of Ethical Theory*. New York City: Harcourt, Brace and Co.
- GLIGOR, J. (1996): *A háború, a hadügy és a morál humán összefüggéseinek vizsgálata*. Budapest: Magyar Honvédség Humán Szolgáltató Központ

- HARE, R. M. (2003): Etika. In. *Filozófiai kisenciklopédia*, Budapest: Kossuth Kiadó
- HIMMER, P. (2014): *Etikai jellegű töredékek II.* Budapest: Underground Kiadó
- HUNTINGTON, S. P. (1994): *A katona és az állam.* Budapest: Zrínyi - Atlanti Kutató és Kiadó
- JAMIESON, D. (2013): Constructing Practical Ethics. In. CRISP, R. (Ed.): *Oxford Handbook of the History of Ethics*, Oxford: Oxford University Press
- MARCUSE, H. (1990): *Az egydimenziós ember.* Budapest: Kossuth Könyvkiadó
- WALZER, M. (1992): *Just and Unjust War.* New York City: Basic Books

HORVÁTH **BLOG AZ ETIKÁRÓL**

Ferenc

Recenzió Himmer Péter etikai jellegű töredékeiről (2011) (2014a)

BLOG ON ETHICS

Ez a könyvismertetés átfogó képet ad Himmer Péter Etikai jellegű töredékek című művének mindkét kötetéről. A recensens az eredeti műhöz hasonló, töredékes formában ismerteti és egyben kritikailag elemzi a mű tartalmát, felépítését, stílusát, felhívja a figyelmet az aktualitására, meghatározza azoknak a körét, akik számára különösen hasznos lehet megismerni a könyvet. Az ismertetésen túl a szerző maga is továbbviszi néhány gondolattal a mű tanulságait, erre buzdítva a majdani olvasókat is.

This book review provides us a comprehensive impression about both volumes of Fragments on Ethics by Peter Himmer. The author of this review, similarly to the original book, introduces and critically analyses the content, structure and style in the form of fragments, drawing attention to the actuality of this work and defining the range of potential readers who may benefit from devoting time to this book. Beyond a simple review the author himself makes further steps based on the thoughts and morals of the original work, encouraging prospective readers to do so.

Kulcsszavak: rezümé, blog, etika

Keywords: resume, blog, ethics

A szerzőről

Himmer Péter a Nemzeti Közszerződési Egyetem Hadtörténelmi, Filozófiai és Kultúrtörténelmi Tanszékének tanára, több évtizede foglalkozik a témával. Erről végül egy alaposan átgondolt kétkötetes összefoglalót tett olvasói elé, amely közel tíz év munkáját öleli fel. Pályafutásának során a szerző bejárta az etikai gondolkodás számos ösvényét, tudja, mely elágazások nem vezetnek sehová, ugyanakkor megvannak a maga kedvenc, jól kitaposott útvonalai is. Nem rabolja feleslegesen az időnkét: csak ez utóbbiakon vezeti végig az olvasóit.

Himmer tanár úr termékeny korszakát éli, oktatói tevékenysége mellett számos cikket jegyez hetilapokban és szakmai folyóiratokban, fejezeteket írt

egyetemi jegyzetekben, valamint *Huszedik századi ontológiák* című könyve (Himmer, 2014b) is nemrégiben jelent meg, ugyancsak az Underground Kiadó gondozásában.

A mű címéről és formájáról

Etikai *jellegű* töredékek. Nem etikai töredékek. A szerző csak akkor ír le valamit, ha az úgy helytálló, pontos. És ez így pontos: a műből kiderül, az etika nehezen körülhatárolható kérdéskör, nem lehet teljesen izolálni más fontos témáktól, kötni kell az életünkhöz, hogy maga is életre keljen. Ebben segít a szerző azzal, hogy a műben az etika mibenlétének körülhatárolása mellett kitér a megértést segítő ontológiai kérdésekre, felvillant eszmetörténeti momentumokat, miközben az etika szempontrendszerének segítségével elemez mindenki által ismert történelmi és aktuális közéleti eseményeket. Töredékei mozaikok, amelyeket az olvasónak kell összeraknia. A szerző nem halat ad, hanem hálót, és az olvasó akaratlanul is megtanul halászni. (Himmer, 51. töredék) Megtanul „etikául” gondolkodni. Az etika természetének megfelelően a szerző nem válaszokat ad, hanem leginkább kérdéseket tesz fel. Nem ellenszérumot ad, amely meggyógyít, hanem védőoltást, amely stimulálja az olvasó szellemi immunrendszerét a közélet visszásságaival szemben. Olyannyira tudatos törekvés ez, hogy a második kötet fülszövegében meg is jelenik: a töredékes forma eredményeképpen „az olvasó egyenesen a mű társszerzőjévé válik, hiszen a néhol aforisztikus tömörségű gondolatok jelentése csak az olvasási-megértési folyamatban konkretizálódik”.

Jóval több példányt lehetne eladni egy olyan könyvből, amely kész válaszokat ígér a kereső lelkeknek, de a szerző nem enged a csábításnak: aszerint ír, amit az etikáról gondol. Hiteles marad, még ha ez nem is olyan kifizetődő, mint mindentudó gurunak, „megmondóembernek” lenni. Legyen inkább csak száz olyan olvasó, aki így közelebb kerül az etika differenciált megértéséhez, és autonóm gondolkodásra képes *értelmiségiként* dolgozza fel a könyvet, mint több tízezer, aki egyértelmű útmutatást vár. Ők mást fognak választani.

A mű ritmusáról

A gondolatnak ritmusa van. A világ komplexitását az emberi ráció képtelen *egészesen* befogadni, ezért kezelhető egységekre bontva tudjuk csak felfogni az egyes részleteket, hogy aztán odabent újra rendszert építsünk belőlük. A szerző jó érzéssel állítja össze az adatcsomagokat. Töredékeinek a szerkesztésénél fenntartja az érdeklődést, nem bonyolódik bele feleslegesen hosszú eszmefuttatásokba, hosszabb-rövidebb részletekre osztva vissza-visszatér egy-egy témára. Több szálon fut a „cselekmény”, és e szálak erősítik egymást, összeállnak egy erős kötélle, a könyv mondanivalójává, a szerző credójává, amelyet egy lábjegyzetben elrejtve explicit módon is fellelhetünk:¹ „... azt hiányolom, amit emiatt nem választhattunk mindvégig, s nem választhattunk még most sem. [...] minden más kacskaringós számárság helyett az egyszerű racionalitást. *A realitásból kiinduló racionalitást.*” (Himmer, 269. töredék, 100. lábjegyzet)

Ismét a töredékes formáról és Pascalról

A töredékes forma egyfajta tisztelgés a szerző által oly nagyra becsült és többször is hivatkozott Blaise Pascal előtt. Mindkét szerzőre jellemző a rendkívül differenciált, elemző, racionális gondolkodásmód, ugyanakkor Pascal keresztény büntudatból táplálkozó tépelődése helyett Himmer Péter első kötetének oldalai kiforrottságot sugároznak. Pascal szerethető, gyarló, őszinte szerző, a szemünk láttára, írás közben érlelte ki végső attitűdjeit, míg Himmer utólag ült neki leírni mindazt, amit a világról korábban már alaposan kigondolt. A második kötet végére azonban – valószínűleg akaratlanul – lassan Pascalhoz hasonló irányt vesz ő is, előtérbe kerül a tépelődő-kételkedő énjé. Ekkorra fogy el az előre gyártott alapanyag. Az első kötet hivatkozásai többnyire filozófiai alapl művek, a másodikban gyakoribb input a napilap- és folyóiratcikk, illetve a rádió- és televízió-műsor. Míg az első, 2005–2011 között keletkezett kötet inkább kiterjeszt, általánosít, a filozófia elméleti síkjához köt, így keveset enged látni a szerző belső világából, addig a második, 2010–2014 között született inkább gyakorlatias, konkretizál, aktualizál, napi eseményekre alkalmaz. Az elsőben a szerző kínosan ügyel a pártatlanságra,

¹ A műben mindvégig hangsúlyos szerepük van a hosszú, sokszor oldalakon átívelő lábjegyzeteknek, amelyek gazdag háttértudást szolgáltatnak a mű megértéséhez. Olyan érzés ezeket olvasni, mint egy házibuliban kimenni a konyhába. Az ember rájön, hogy a legjobb beszélgetések nem feltétlenül a nappaliban zajlanak.

tárgyilagos megfogalmazásai pengeélesek, tudományos igényűek, a második kötetben ugyanakkor már néhol megjelennek szubjektívebb állásfoglalások, kisebb következetlenségek, személyesebb viszonyulások is.

Például „szép és testes gyűlölködés”-nek aposztrofálja egy, a „malenkij robot” áldozataira emlékező beszéd szónoki fogását, amely szerint minderre „egy örült eszmétől vezérelt barbár hatalom fogságában” került sor (Himmer, 254. töredék), majd később (Himmer, 360. töredék) ugyancsak a „malenkij robot” kontextusában maga is idézi ugyanezt az érzelmileg túltelített megfogalmazást. Mert mégiscsak találó. Másutt hangulati aláfestésként *foszlányokat ragad ki* egy interjúból, hogy demonstrálja, baj van a politikai élet egészségével, a közhangulattal, az értelmiséggel: „Ugrásra kész gyanakvás [...]. Minden mögött valami leplezni való, rejtett szándék [...]. Kirobbanásra kész, türelmetlen indulat [...].” (Himmer, 311. töredék) Nem törekszik bizonyításra, beéri azzal, hogy egyszerűen csak illusztrál. A második kötetbe már belefér az is, hogy glosszahangvételnél *kritizáljon* egy rádióadót: „Az istenhit csak felsőfokon létezik, a középszer a hit terén már bukás. Ha például a *hit gyarapításának szándékával* kreálunk egy keresztény rádióállomást folytatólagos, huszonnégy órás adásidővel, s más adók rovására félországnyira duzzasztjuk az általa elért területet, de hétszámban képtelenek vagyunk akár csak egy középszer is elérő műsort összehozni, akkor súlyos veszteséget okozunk az amúgy is számos sebből vérző kereszténységnek – a vallásnak.” (Himmer, 393. töredék)

A második kötet tehát már nem annyira tisztán tudományos mű akar lenni, hanem inkább egyfajta napló vagy blog, amelyben a szerző – sok esetben dátumozva – napi inputokra reflektál felhalmozott tudásának bázisán. Mindazt, amit a világban maga körül tapasztal, hozzáméri ahhoz, amit az etikáról tud. És eközben a kötet végére elbizonytalanodik, érezhetően pesszimistává válik. Szembesül azzal, hogy amiben ő hisz, az nem úgy jelenik meg a világban, a közéletben, a napi politikában, a jogalkalmazásban, ahogy kellene.

Egyre elkeseredettebb bejegyzések bukkannak fel ebben a blogban: „Matt. Két évtized eredménye. Nem csupán nincs lépés – rosszabb. Mind távolabb kerülünk az esélytől is, hogy valaha rátalálunk. Avagy – nincs is mire rátalálni egyáltalán. Nyert a butaság.” (Himmer, 269. töredék). Vagy: „Ácsorgunk, toporgunk, s közben kósza kalandorok élük ki mániáikat. [...] S közben legalább három generáció élettereje semmisült meg, három generáció akarása vált semmivé, három generáció tevékenysége ítéltetett teljes kudarcra. *Jól vagyunk, jól érezzük magunkat – így, rosszul.*” (Himmer, 350. töredék)

Helyet kap egy lehangoló, művészi életkép a kilátástalan szegénységről, amely megcsillantja a szerző szociális érzékenységét: „Szeméttelep. Sűrűn esik az eső. Kupac tetején csorbult vécészsze. Három torzonborz, középkorú férfi állja körül, öltözetükből ítélve hajléktalanok. Kéz a zsebben, kialvat-

lanul, ázottan, fázva húzzák össze magukat. Meredten nézik a kincset. Nyilván az értékesítés lehetőségeiről tanácskoznak. Élni kell. Vér szalad az arcomba. Nagyon szégyellem magam.” (Himmer, 359. töredék) Néhol még ennyire sem fejt ki gondolatait, előfordul, hogy szinte verssé válik a próza: „Hal meg minden. / Hül ki a világ. / Vesztett az ész. / Győzni győztek többen is, de ki nyert?” (Himmer, 346. töredék)

Mitől szerethető?

A szerző állandó jelzőkkel eposzi magasságokba emeli és egyben barátként becézi vagy épp karikírozza történeteinek főhőseit. Blaise Pascalt például Paszkál Balázsra magyarosítja, Adolf Hitlert kefebajszos kancellárnak titulálja, Immanuel Kant pedig néhol egyszerűen csak „a vén königsbergi”-ként jelenik meg. Személyes ismerőssé, megfogható emberré teszi tehát a történelem és a filozófia nagyjait az olvasói számára. És maga is ember. Mesél, sztorizik, filmekből és klasszikusoktól idéz. Hivatkozik ismerőseivel, közemberekkel folytatott beszélgetéseire is. Közel hozza a témát az életünkhöz. Állandó meghívott vendég a könyv lapjain fiktív barátja, a „belga”, akinek létét csupán egy lábjegyzetben magyarázza meg: „Állásfoglalásai különös nézőpontból származnak: ő nem *flamand* és nem *vallon*, hanem *belga*, noha Belgiumhoz nincs köze. Belgiumban egyébként sincsenek belgák. ... Az természetes, hogy belgaságával ma [Magyarországon] nem arat sikereket, épp ellenkezőleg: míg a flamandok és a vallonok kölcsönösen csak egymást becsülmérik, ő mindkét fél szemében szálka. S kiváltképp az álláspontjai.” (Himmer, 159. töredék, 10. lábjegyzet)

Kár, hogy nem Mátyás király udvari bolondja lett a „külső szem”. Ő szabadon megfogalmazhatta legélesebb kritikáit is a királlyal szemben, mégsem esett bántódása. Hisz ő csak egy bolond. És bölcsességét mégsem becsülték alá. Ettől volt a legendabeli Mátyás igazságos. De a szerző tisztában van a maga helyzetével, „belga” voltával. Ezért nem politizál, csupán *etikai* szempontból értékeli a politikusok teljesítményét. Szokatlan nézőpont ez a szokványos gazdasági, diplomáciai, jogi, szakmai szempontok mellett. Fontos, hogy a szerző nem politikusok személyét, nem politikai pártokat, nem erővonalat értékel, hanem mindig csak jelenségeket, viselkedésformákat, tetteket, megfogalmazásokat.

Akinek nem inge, az ugye...

A mottóról

„Biztosan lesznek még olyan korszakok Magyarországon is, amikor újból képesek lesznek az emberek bonyolultabb szövegeket is elolvasni.” (Spiró György) Így kezdődik a könyv, és ez a mottó jogos szerzői önreflexió. A szöveg *valóban* nehéz. Nem lehet habzsolni, be kell osztani, egy nap csak néhány oldalt érdemes elolvasni belőle, hogy jusson idő az alapos emésztésre. Himmer Péter szemléletmódja mai viszonylatban kivételesen alapos, analitikus. Ízekre szedi, szavanként rágja meg a szöveget, dőlt betűvel emeli ki, megismétli a finom disztinkciókat az olvasó számára, hogy ő is meglássa annak szépségeit. Olyan, mint egy ínycenc, aki hosszan és elmélyülten élvezi ki a szájában szétáradó aromákat, illetve az elméjében szétáradó gondolatokat. Közben figyelmes az olvasó irányában. Érthető kitekintéseket ad, elmagyarázza mondandójának a hátterét, így különösebb filozófiai előképzettség nélkül is élvezhető, követhető a mű. Annak persze, aki veszi a fáradságot! Az átlagember, az átlagolvasó azonban felszínesebb, heurisztikusabb, spontánabb ennél. A 146. töredék meg is állapítja, hogy az internet korának gyermekei már nem olvasnak összefüggő szövegeket, képekben gondolkodnak.²

A növekvő információáradatban fontos kiszűrni a lényegét. Az ember a Pareto-elv szellemében igyekszik húszszázaléknyi energiabefektetéssel nyolcvanszázalékosan feldolgozni egy szöveget, és sajnálja a további nyolcvan százalék energiabefektetést a maradék húszszázaléknyi jelentéstartalom kibogozására. Nincs idő erre. Márpedig az ördög a részletekben lakozik.

Van *olyan* szöveg, amelyet érdemes alaposan végigrágni. Például az *Etikai jellegű töredékeket*. Mert iránymutatnak. A lényeg kiszűrésében segít, ha van belső zsinórmérték. Az értékek alapján lehet válogatni. A kevés lényegessel kell sokat foglalkozni, a sok lényegtelenel keveset. Ebben segít a szerző, hisz feltárja előttünk az etika lényegét, minden példájával tükröt tart elénk, amelybe ő maga sem fél belenézni, közben pedig elemző olvasásra, gondolkodásra nevel. Ő maga szerényebben fogalmaz ezzel kapcsolatban: „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.” (Himmer, 2011, 43. lábjegyzet)

A mű keretes szerkezetet mutat. A szerző legutolsó bejegyzésében pesszimizmussal zár. Megismétli a nyitó mottót, és hozzáteszi: „Spiró felvetését

² Etikai töredékeket ennek megfelelően akár online blog formájában is lehetne publikálni, filmbejátszásokkal és azok elemzéseivel illusztrálva, hogy korszerű formában többekhez eljuthasson az üzenetük.

korábban helyeseltük. [...] E ponton azonban úgy tűnik, mérhetetlen optimizmusának *megalapozottságát* kétségbe kell vonnunk. Semmi jel nem mutat arra, hogy valaha is igaza lesz – véletlenek persze lehetnek.” (Himmer, 426. töredék)

A lelkiismeretről

Önismeret, önreflexiós képesség nélkül az ember számos téves döntést hoz. Elhárítás alá esnek azok a dolgok, amelyek nem illenek bele az egyén által önmagáról alkotott hízelgő képbe. Csak a lelkiismeret vékonyka hangja igyekszik jelezni, hogy baj van, ám azt könnyen el lehet nyomni. De attól még jelen vannak a problémák, és tudomásulvétel híján bizony kezeletlenül maradnak. Olyan ez, mint amikor egy vegyész elkezd kémiai anyagokkal kísérletezni, és nem veszi észre, vagy nem veszi *tudomásul*, hogy jelen van egy olyan elem is a laboratóriumban, amely okvetlenül érintkezésbe lép az általa használt egyéb szerekkel, és végül meglepődik, ha robbanás lesz a vége.

És az önismeret nemcsak az egyén szintjén fontos, hanem szakmai, sőt társadalmi szinten is. A lelkiismeret hangját nem negligálni kell, hanem odafigyelni rá. Érdekes és érdekes megismerni azokat a könyveket, amelyek vállalják, hogy ezt a hálátlan, de nemes szerepet betöltsék a piacon. Kevés ilyen könyv van. Az *Etikai jellegű töredékek* ilyen.

A mű jelentősége

Kevés könyvben írnak ilyen mélységben az etika és a közélet kapcsolatáról, pedig fontos lenne többet foglalkozni ezzel. A rendszerváltás óta, amióta tényleg van beleszólásunk a társadalmi, illetve politikai folyamatokba, a sorunk forog kockán, amikor e kérdésekkel kapcsolatban állást foglalunk. Minden szavazati joggal bíró állampolgárnak kötelessége *lenne* foglalkoznia a könyvben boncolgatott kérdésekkel. A realitás azonban az, hogy Himmer Péter papírra vetett és publikált, idevágó gondolataival elsősorban azoknak tett nagy szolgálatot, akik tudományos kutatásuk során a vallás és etika viszonyáról, a diktatúra mozgatórugóiról, az értelmiségi létről vagy a szakmai etikáról értekeznek (legyen az katona, politikus, titkosszolga vagy épp hegymászó). Ugyanis e témákhoz nem könnyű korszerű, mégis szakmailag megalapozott forrást fellelni. Kötelező olvasmánynak ajánlanám a könyvet a jog iparosai, bírák, ügyészek, ügyvédek számára, hisz tükröt tart a szakma elé: hosszan értekezik arról, hogy érdemes-e jogot szolgáltatni *valódi* igazságszolgáltatás nélkül?

A mű második kötetében nagy hangsúlyt kapnak egyes ellentmondásos életutak elemzései. Példaként kiragadott, szakmailag nagyszerű emberek élete szolgál számunkra tanulsággal, akik olyan eszmék mellé tették le a voksukat, amelyek nem állták ki az idők próbáját, utólag morálisan védhetetlennek bizonyultak. Ezek a művészek, politikusok, tudósok útkeresésük során saját botlásaikkal hívták fel figyelmünket a kátyúkra, amelyeket nekünk, utánuk jövőknek kerülnünk kell. Ez önmagában is tanulságos, de a szerző ráadásul szembesít minket ezen életművek utólagos értékelésének nevetséges anomáliáival is, ezeken keresztül világít rá következetlenségeinkre, illetve a hatalmi pozícióból való, utólagos történelemértékelés veszélyeire.

Kant és Lukács

Azoknak is érdemes elolvasniuk a művet, akik e két nagyszerű filozófus életművét kutatják, hisz mindketten állandó szereplői a töredékeknek. Mint az az 1. töredékből kiderül, a szerző főleg az általa leginkább kedvelt, legkitaposottabb ösvényekre kalauzol minket az etika erdejében. Konkrétan a két végpontra fókuszál, egyszerűsít. Minek is foglalkoznánk sokat a többiekkel, amikor az erkölcsi döntések a külső és belső világ határán születnek?³ Márpedig Lukács kintről, Kant bentről közelít.⁴ Találkozhat-e a két nézőpont? Lehet-e a határon kezdetet fogni? A kérdés mindenesetre közös, és a szerző ezzel indít a legelső töredékében: miként vagy következetes? A két végpont e kérdésre adott válaszait illetően kimerítő elemzést kapunk, de csoda nem történik.⁵ Talán mert nem történhet. Ettől vagyunk emberek.

A racionalizmusról és egyéb ábrándokról

Idealizmus versus realizmus. Ősi vita, amelynek végső kérdéseire *természetesen* e könyv lapjain sem kapunk választ. A szerző explicit módon a realizmus irányába tesz gesztusokat, de a sorok között az idealizmus körvonalai is felsejlenek. Az emberiség kollektív tudatában létező aranykor mítosza a szerző szerint tulajdonképpen ábránd:⁶ „Az erkölcsi világrend helyreállítása? Prog-

³ Lásd 39. töredék.

⁴ Lásd 32. töredék.

⁵ Lásd 320. töredék.

⁶ Egészen pontosan így fogalmaz Himmer: „... semmi sem zárja ki, hogy e *visszazökkenés*-elemleteket [...] csupán az »ember« nevű lény megszüntethetetlen szimmetriaigényének gondolati projektumaiként fogjuk fel.” (225. töredék 68. lábjegyzete)

ramnak szép, de ennél sohasem lesz több.” (Himmer, 225. töredék) Ugyanez másutt is kimondatik: „... egy lépéssel sem jutottunk előbbre a morál terén. Az etika ma ott tart, ahol Szókratész idején.” (Himmer, 169. töredék)

Nem igaz hát, hogy egyszer régen jó volt, és a kizökkent időt helyre lehetne tenni ilyen vagy olyan eszme érvényre juttatásával. Nincs megváltás, nincs visszatérés a szimmetriához. Aztán a szerző valahogy mégis *mintha* kecsegtetne: töredékek hosszú során át felváltva értekezik a diktátorról és annak a racionalitáshoz való viszonyáról, valamint a hitről, illetve vallásról és annak a racionalitáshoz való viszonyáról. Mindkettőnek vannak visszásságai, mindkettő hatalmat akar, mindkettő aranykort ígér (nem feltétlenül megalapozottan), és mindkettőnek a racionalitás az ellenpólusa. És bennem mint olvasóban felvetül: akkor talán a *racionalitás* viláгурalma hozhatná el az aranykort? Noha nemegyszer felmerült ez az eszme a filozófia története során, *nem* a szerző állítja ezt, csak az általa felállított logikai ív vezet ide. Persze a pszichológus végzettségű recenzensnek rögtön vitatkozni támad kedve:⁷ a pszichológia Sigmund Freud óta azzal van elfoglalva, hogy megmagyarázza, *hogyan* nem és *miért* nem lehet teljesen racionális lény az ember. Van ugyan racionalitásra képes, fejlett agykérgünk, agyunk egésze azonban úgy van összerakva, hogy amint stressz ér minket, rögtön átváltunk alacsonyabb energiaszintre, működésbe lépnek az ősi, kéreg alatti agyi területeink, és visszaveszik a hatalmat a józan észről, megjelennek az érzelmek és még mélyebbről az ösztönök. Ilyen az ember. A „megváltást” a racionális működésmód általános és állandó jelenléte hozhatná el, ami az embert az állatvilágból kiemelte, és amire sajnos nem vagyunk stabilan képesek, legfeljebb a plüssfotelben ülve.⁸ Márpedig oly ritkán adatik meg, hogy plüssfotelben ülve szemléljük az életünket! De talán mégis van remény: talán nem is az érzelmezéreltséggel van baj, hisz az elkerülhetetlen és emberi, hanem a *negatív* érzésvilággal! Pozitív érzésvilággal nem kerekedne minden alkalommal társadalmi szintű kataklizma abból, hogy a racionális énünk rendre tartósan háttérbe szorul! Egy újabb aranykorábránd. Szeretjük kutatni a szent Grált.

És ezért jó ez a könyv. Alkalmat teremt a konstruktív vitára. Inspirál, elgondolkodtat, elindít utakon, de nem vezet végig rajtuk, hogy keresni. Magokat ültet. Közelebb hoz minket a magunk privát kis aranykorához.

⁷ Ilyen ez a töredékes műfaj, az olvasó társszerzővé válik, saját szájíze szerint továbbfűzi a szerző gondolatait.

⁸ Vö. 8. töredék.

Megjelenés, formaságok

Alacsony költségvetés. Talán ha focról, autókról vagy szép nőkről szólna, akkor futna szebbre is. Így marad a külsín és a belbecs ellentmondásának agyonkoptatott frázisa. Papírkötés, vékony, pöndörödéssre hajlamos, „minimáldizájnos” grafikával díszített, egyszínű okkersárga fedlap – felirat is csak a második kötet gerincére jutott. A főszöveg jól olvasható, a terjedelmes, néhol egész oldalas lábjegyzetek betűmérete azonban már próbára teszi a ciliáris izmokat, fárasztja a szemet. Érdekes szerkesztési megoldás az öncenzúra alkalmazása. Sok, egykor létezett töredéknek végül csak a száma maradt a megjelent kötetben. Az ok egyszerű: nem valamiféle külső cenzortól való félelem áll a háttérben (hisz szólásszabadság van), egyszerűen csak a redundánsnak, illetve túlhaladottnak ítélt vagy épp az élet által időközben felülírt gondolatokat szelektálta ki maga a szerző, így maradt sok helyütt a látványos „öncenzúra” kitétel. A szó, amely bennünket, olvasókat arra figyelmeztet: de szép is lenne, ha gyakrabban élnénk az öncenzúra eszközével.

Zárógondolat

A töredékes műfaj örökzöld. Mindig lesznek napi események, amelyeket etikai szempontból elemezni, mai szóval élve „kommentelni” lehet. Utólag kincset érnek majd ezek a korhú portrék az évezred eleji Magyarországról. De ki vállalkozik rá, hogy a társadalom élő lelkiismerete legyen? Remélem, a szerző nem adja fel.

Felhasznált irodalom

- HIMMER P. (2011): *Etikai jellegű töredékek – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest: Underground Kiadó
- HIMMER P. (2014a): *Etikai jellegű töredékek II. – Erkölcsről, etikáról, az értékekről és az emberről*. Budapest: Underground Kiadó
- HIMMER P. (2014b): *Huszadik századi ontológiák – Tanulmányok Nicolai Hartmann, Martin Heidegger és Lukács György lételméletéről*. Budapest: Underground Kiadó és Terjesztő Kft.

Olaf Christian
von ROEDER

THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS FOR ORGANIZATIONAL CHANGES AND THEIR RELEVANCE FOR THE MILITARY

A KÖZKAPCSOLATOK JELENTŐSÉGE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKBAN ÉS KATONAI JELENTŐSÉGÜK

This article shall present the current situation among armed forces, and then explain the theoretical functional meaning of PR and a sound communication – leading to concrete suggestions for practical work at the end.

In doing so particularly the organization (sender) as well as the relevant stakeholders (receiver) shall be focused.

Keywords: public relations, armed forces

A szerzők a fegyveres erők jelenlegi általános jellemzőinek bemutatása után rátér a közkapcsolatok (public relations – PR) egyes jellemzőinek és gyakorlati eljárásainak bemutatására. Ennek érdekében szemügyre veszi a küldő fél (az adott szervezet) és a releváns célcsoportok (fogadók) sajátosságait, egymáshoz való viszonyát.

Kulcsszavak: közkapcsolatok, fegyveres erők

Introduction

Organisational changes exist ever since, in the civilian as well as in the military world. Those changes appear during peacetime and in conflict.

As a consequence of the end of the Cold War the European militaries have been reduced heavily according to the minor threat of an (atomic/conventional) conflict.

Today, most of the military disputes are regional and located outside of Europe, however recognising the (theoretical) appearance of an asymmetric warfare including threats and crime. This in turn one could see in the Madrid Train Bombings 2004 and the London Car Bombs 2005. In addition,

one still can identify classical military conflicts in Europe e.g. at the Balkan-peninsula (caused by ethnic and cultural differences) or in the current Ukraine conflict about the setting of frontiers.

The consequence although is that many militaries and their servicemen and women are confronted with a quality and quantity of tasks that are rather new – resulting in organisational changes (again).

Following the slogan “form follows function” a smaller, more flexible and air transport capable military would be a good example for developed armed forces.

A good preparation of an organizational change including a proper communication respectively sound PR in advance is essential though. This in turn is a great challenge, because it represents something of a tightrope walk between the communication of (constant) change including related uncertainty on the one hand and limited information sharing and a feel-good feeling of security to the other side.

The difficulty about it is the fact that most organizational changes also have an affect on the servicemen and women.

Current Situation

In order to analyze the current situation comprehensively, it is meaningful to identify the reasons for organizational change and public relations first and then point out the occurring consequences of a negative communication.

Reasons for Organizational Change

The reasons for change in military organizations are different and multifaceted: Considering the political factors, it can be stated that those are manifold, too, like a security-related development of a region or even a conflict. All of those parameters have an impact on the organisational structure respectively the defence budget in terms of being increased or reduced. For example, the end of the Cold war has led not only to a reduction of troop levels in Europe, but also to an overall reduction in defence budgets.

Particularly in the nearest past, political impacts occurred quite sudden like the Ukraine-conflict or ISIS in Iraq and Syria including the therewith connected question for most of the western countries “how to engage in those theatres”. The options consequently are different from the pure financial support of foreign armed forces until the engagement of own troops on

the ground. So (western) armed forces are increasingly confronted with the task, to participate in (international) military operations with organizational consequences for themselves.

Considering the economic impacts, most of them are related to the defence budget. This in turn can be either reduced or increased depending on the policy requirements, which again are linked to the general financial possibilities of the state budget or the economic situation of the country or of the tax revenues and the resulting national budget.

Financial constraints may be reflected in different ways and are usually associated with budget reductions, such as the staff makes up most of the running costs and therefore often is the target of reductions or changes. In this context, e.g. the outsourcing of tasks that were previously performed by military personnel often happens. One example for outsourcing is the management of messes that was previously done by servicemen and women.

Economic impacts respectively savings and expenditures can affect military goods, too.

For example, if a weapons system is (very) old and the running costs, especially for maintenance and repairs are so high that a further use appears uneconomical. In addition, economic impacts can also affect military infrastructure, which might be old and cost-intensive. Often military property units, buildings and sports facilities are taken out of use, because they appear as unprofitable to operate.

Anyhow, all organisational changes that have an economic reason also have an impact on servicemen and women. Many of the soldiers suffer from the organizational changes, particularly, when private/family life is involved. Long-distance relationships, a lot of travelling and even divorces are the consequences. Increased physical stress can (in extreme cases) lead to psychological disorders such as burnout, which can eventually lead to disability. The personal burden obviously increased overall and the number of complaints has risen. Those situations can have a negative impact on morale, motivation and attitude of the soldiers, too.

Those situations occur, although many innovations, especially in the social sector, such as improved compatibility of work and family have been implemented among European militaries.

In addition, many soldiers obviously do not find concrete meaning in their actions, as the example of Afghanistan, whose state condition is essentially the same as at the beginning of the War on Terror following the September 11 attacks.

Considering the technological impacts on organisational change, one can say that those usually also affect the personnel. Examples for that are the Internet and its impacts on the daily work or the introduction of a new or

the replacement of an old weapon system. This entails changes in the employees' training respectively knowledge about the military system. Certain new skills are required or previous knowledge appears obsolete. In both cases, the military must accordingly plan/give instructions about possible new trainings or find possible new positions for personnel, which is obsolete due to improvements. A common tool to realize a new necessary personnel structure is early retirement (with a corresponding compensation).

Technological developments and impacts do happen, and old systems are replaced by new systems. Normally, those introductions are well planned in advance. However, in reality the delivery of e.g. a new weapon system often takes longer than previously planned. The reasons for that are multifaceted although one major argument is that the military's often readjust their demands towards the aspired new system – leading to a delay in the development and procurement.

In addition, many times the related militaries practice an unsatisfactory planning – on the shoulders of the servicemen and women. This in turn one can see e.g. if trainings take place too late or not at all.

Anyhow, any reason for an organizational change needs to be communicated as part of PR, which in turn are important – not only when considering an organizational change.

Public Relation's Practice

Limited and Sudden

The information about changes in military organisations is often limited and sudden. Stakeholders, like the affected personnel, their families or municipalities are seldom involved in the decision process and therefore are often only confronted with the “consequences” of the organisational change. Due to that situation servicemen and women often cannot react immediately.

Hardly Explained

Therewith connected is the fact that decisions about organisational changes are often not explained, which makes it even more difficult to get the general acceptance for it.

Naturally organizational changes are decided by the top / the MoD. However, every hierarchical level is somehow involved, especially in large organisations as the military. Decisions about organisational changes are therefore often based on several parties' opinions.

Regardless of the fact that changes to military organisations happen, the right communication about the change is crucial for success. Nevertheless, many decisions can't be understood by the individual. Those changes need to be explained in detail, particularly when they are complex and politically dominated. Anyhow, the reasons can be different and multifaceted as demonstrated above.

In addition, many servicemen and women ask not only *what* changes but also *why* it changes. In this case the military often does not have a clear answer, which makes the situation of uncertainty even worse. Among the affected people, there often exists a feeling of the "top" deciding over the "bottom", whereas most of the affected consider themselves as the "bottom".

Without Involving the Affected Personnel

Unfortunately, most of the time servicemen and women are confronted with the deciding results about the organisational change without being involved. Concluding that means, that the people then must accept those decisions whether they agree with it or not. In the past, e.g. in the Bundeswehr it was often even not allowed to speak about those decisions in public without an official press speaker. Particularly in the case of the shutdown of garrisons naturally the local population including the local businesses are highly interested in the decisions of the military and try to get information from the single serviceman and woman. However, a ban on speaking to the public rarely happens today.

Anyhow, the affected people are asked seldom about their opinion considering a proposed change – until now. In doing so, many militaries resign the knowledge and the experience of their servicemen and women. However, the implementation of that expertise could be very beneficial for the organisation (and the planned change). Overall, this "leaving out" leads to a decreased identification with the employer among servicemen and women.

A Limited Strategy

Another factor considering the right communication is the affected public, because it is often complex and the necessary strategy therefore difficult to generalize. A municipality for example can be affected in many ways like the local business, the energy supply for a garrison or the local real estate market. Last not least, the public also includes the affected families of the servicemen and women. Those in turn have the right to be comprehensively informed about an organizational change.

A conflicting situation considering the general public perception about organizational change and new military tasks one can see in Germany respectively in the Bundeswehr. In contrast to the Cold War time, today the German military is engaged in many more military operations. However, at that time, the military service was more controversial than it is today. Since then, the organisation has changed a lot and still is. The public perception about the Bundeswehr and their tasks currently is better than ever. Nevertheless, the amount of dissatisfied servicemen and women is also larger than ever, due to many changes among the organization.

Anyhow, the servicemen and women are crucial for the success of an organizational change of armed forces. Therefore, organizational PR should primarily concentrate on them.

Communication Problems

Communication problems basically can be divided into two areas. The first area focuses the communicative action (sender) and the second area the respective stakeholder (receiver) including the relevant consequences.

However, the scientific world primarily concentrates on the quality and quantity of the communicative action (sender). Nevertheless, the receiving stakeholders have a certain responsibility, too. For example, there exists a frequent impression among service personnel that organizational change is sometime ending – although it is not. The explication for this widely spread wrong estimation is quite simple. The imagination that something has a beginning and an end helps (the human being) to structure and to understand complex projects. In addition, the fact or the knowing that organisational change is a continuous process has no direct help for the affected personnel. Nevertheless, its recognition might support the individual to get along with a new situation, or helps to better understand the reason for a change. The recognition that an organisational change has no end might even lead to a higher job satisfaction, because one is prepared and could better get along with the new condition. Organisational change is a permanent process.

Therefore, a well-conducted communication as part of PR is not only limited to the (quality of the) sender but also depends on the receiver's (quality of) action.

On closer consideration, it can be assumed that understanding in many communication situations is problematic. Many communication processes are control dialogs used to check understanding and to correct misunderstandings. Military communication is an extreme example of how communication is limited in order to avoid serious consequences and misunderstandings. In practice, communicative action (sender) and the stakeholder (receiver) are connected though.

Public Relations' Theory

Public Relations, short PR, is a broad term for the management of public communication of organizations to their external and internal publics and stakeholders. A public is any group that has an actual or potential interest in or impact on an organisation's ability to achieve its objectives.

The term Public Relations was first used in 1882 at the Yale University (USA).

According to the scientific theory, PR mainly concentrates on the sender of communication (as stated before). This in turn means that Public Relations (PR) involves a variety of options designed to promote or protect an organisation's image or its individual products. The wise organization takes concrete steps to manage successful relations with its key publics and distributes information and communications to build goodwill. According to the author of this article this also should include explanatory elements in order to be aware that the receiver gets misinformation including unclear or even severe consequences.

Basically PR entails five functions:

1. *Press relations: Presenting news and information about the organization in the most positive light.*
2. *Product publicity: Sponsoring efforts to publicize specific products.*
3. *Corporate communication: Promoting understanding of the organization through internal and external communications.*
4. *Lobbying: Dealing with legislators and government officials to promote or defeat legislation and regulation.*
5. *Counselling: Advising management about public issues and company positions and image during good times and crises.*

Communication in turn is a fundamental element of PR. Considering an organizational change, communication can basically be considered as corporate communication.

Proper communication is an essential criterion to accompany organizational change effectively. In other words, without the corresponding communication organizational change can have negative consequences particularly among the employees.

Fiske and Hartley have outlined some general factors that influence the effectiveness of a communication: (Fiske, Hartley, 1980)

- *The greater the influence of the communication source over the recipient, the greater the recipient's change or effect in favour of the source.*
- *Communication effects are greatest where the message is in line with the receiver's existing opinion, beliefs, and dispositions.*

- *Communication can produce the most effective shifts on unfamiliar, lightly felt, peripheral issues that do not lie at the core of the recipient's value system.*
- *Communication is more likely to be effective if the source is believed to have expertise, high status, objectivity, or likability, but particularly if the source has power and can be identified with.*
- *The social context, group, or reference group will mediate the communication and influence whether or not the communication is accepted.*

In addition, the following table presents the ideal process when creating communication.

The process needs to start with a clear target audience in mind: e.g. servicemen and women, local businesses, deciders, or influencers, individuals, groups like officers or NCOs, particular publics, or the general public. In identifying the target audience, the marketer needs to close any gap that exists between current public perception and the image sought. The target audience

is a critical influence on the communicator's decision on whom to tell the message. Communication objectives may be cognitive, affective, or behavioural.

In addition, the communicator must select efficient channels to carry the message. Communication channels may be personal (advocate, expert, and social channels) or non-personal (media, atmospheres and events). The design and channel of the communication should relate to the previous topic on whom to focus. E.g. when having identified the servicemen and women as the (priority) target group, one needs to point out the most effective ways to reach them. This can happen e.g. through the hierarchical ladder downwards by a direct

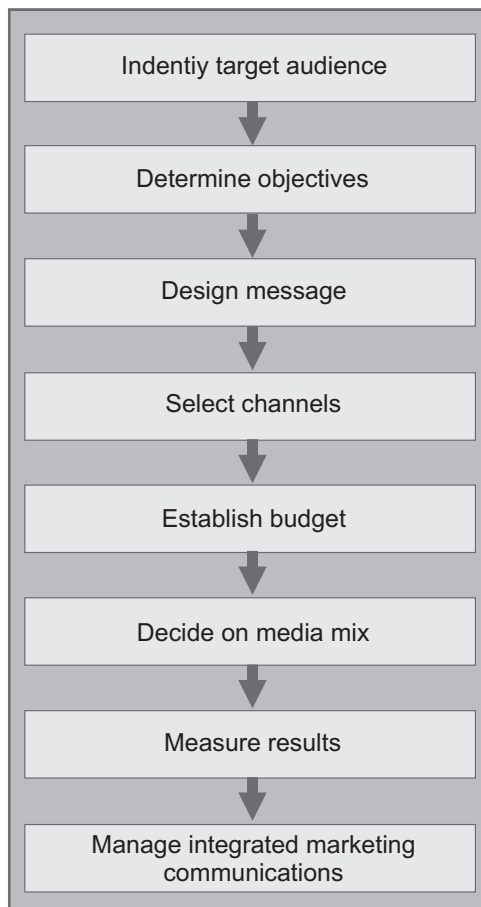


Figure 1. Steps in Developing Effective Communication (Kotler, 2003)

(verbal) speech of the respective superior to his subordinates or e.g. through a military TV channel that is watched by the servicemen and women. There-with connected is the question about the financial budget for the communication. If several channels of communication could be selected, eventually a decision about the media mix is meaningful. In order to check if the communication was successful, the results need to be measured. In practice however, this seldom applies. Due to the fact that important news e.g. about organizational change only have one chance to perform, a communication mistake means paying a high price. In doing so misleading messages could have severe (negative) consequences that should be avoid. Integrated marketing communication in terms of organizational change basically means the inclusion of other functions e.g. press relations or counselling (particularly far in advance before an organizational change takes place).

Suggestions for Improvement

Recognizing the previously demonstrated benefits of a sound communication process as part of comprehensive organizational Public Relations, the following paragraph shall present concrete suggestions for the practical work.

Stakeholder Analysis

In order to identify the target audience a stakeholder analysis appears appropriate. Through that, the target groups of the necessary communication can be found out and analyzed in order to act goal-oriented and effective. This in turn tells not only who is affected, but also how they are affected. The affected people are key to success because they can support the organizational change. Otherwise they can also stay neutral or refuse to cooperate with the new development.

The stakeholder analysis enables a profound differentiation about the relevant interest groups considering the organizational change. By focussing respectively rating their power and their interest (in the organizational change) the appropriate approach from “keeping advised” until “monitoring closely” can be chosen.

Certainly, the organisation needs to inform everyone, who is relevant. For example, a military unit that is planned to-be-closed is more affected than a department, which is only going to be restructured.

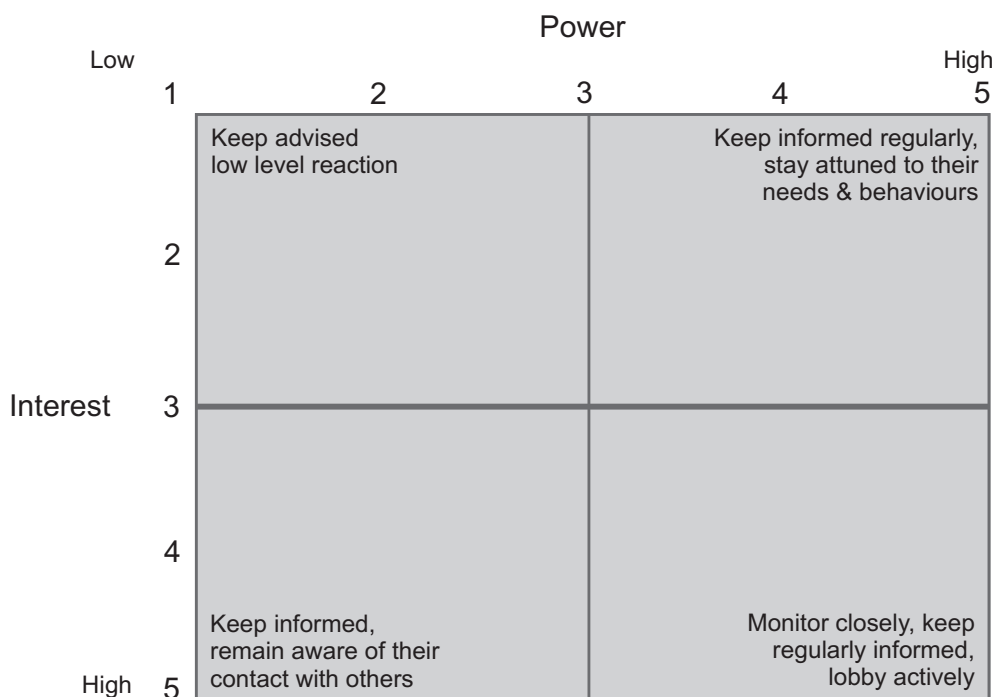


Figure 2. Stakeholder Mapping (HBS, 2004)

Furthermore, it is important to identify who is affected directly by the change like the servicemen and women or indirectly like the local businesses (e.g. retail stores in the consequence of a site closure).

In addition, a priority in terms of who needs to be informed first, second, and so on should be created. The intensity of being affected by the organisational change easily enables a rank order. That again tells the respective intensity/quality of the communication required.

Another important role among the stakeholders thereby plays the (local) press, which could (also) be used to implement information effectively including a wide range. An (intense) exchange or active contact to the press can be advantageous here. Thus, the contact should always be maintained, even if there is no imminent necessity.

A good contact to the press can also be useful in order to support an organisational change. Usually, the reports about the organisational change than appear more positive and the criticism may be lower.

Basically, the military should understand the press as an opportunity to communicate their own information and less as a threat. In any case, a pro-active approach appears as meaningful.

Considering the communication objectives and design it is necessary that the information is complete. This means in particular, that all the necessary information is included and not just parts of it. The latter would lead to increased dissatisfaction among the employees, because the contents of the announced changes and reality coincide only in part or not at all. Considering the communication process, this would be the determining of objectives respectively the designing of messages.

In this context, it makes sense to distribute written information or to read the information, since there is no room for interpretation or misunderstanding here. In addition, this information should be of course tailored according to the expected change.

In any case, the information should be correct and withstand verification. False statements and assumptions are to be omitted. Organizational changes that affect employees are too sensitive that here would be room for inaccuracies.

Therefore, the person concerned should either be involved or the decisions should be explained. In doing so, decisions by the “top”, may be not supported, but at least understood. And alternatives could possibly be developed. In addition, the affected people would be more willing to consider alternatives. This in turn could be meaningful, because often the affected servicemen and women are familiar with details or the local situation - often better than any bureaucrats who decide and drive change.

Crucial for organisational change is definitely the authenticity of communication. If, for example, the existence of a military garrison is guaranteed by the MoD for the next twenty years, the decision should be realized and respected. Anything else leads not only to loss of credibility of the military, but also to frustration and internal termination among the personnel. Apart from the element of security for the people as employees, this is also important for the affected families.

The public perception of an employer respectively his credibility among the general public is a decisive criterion not only when choosing the military as an employer, but also for the servicemen’ and women’ commitment and motivation.

Anyhow, decisions considering the organizational structure should last long in order to be credible. In addition, the reaction of the individual on plausible decisions is much easier than on decisions with a short lifetime. Considering believably decisions, the individual can easily adjust his/her life to the new situation.

Another important objective, when communicating is the time frame, meaning to communicate up-to-date. This basically means that the employees concerned must be informed of changes as soon as possible. This is nec-

essary primarily in terms of that the affected people have the chance to react timely. That is especially important, because often servicemen and women including their families are affected through such things as housing, job of the partner, school, etc.

Poor communication in this context would be, for example, that the persons affected would get the information about an organizational change first from the newspaper.

Anyhow, the principle should be that first the affected subject will be informed and then the public. In addition, the time between different parties to be informed shouldn't be too long, because otherwise some would feel to be disadvantaged one way or another.

The fact that technological advancement also takes place in the military is no doubt, but the military organization (and thus the soldiers) should be informed about those developments as soon as possible in order to effectively address the new situation.

Basically new systems mean a more modern workplace including efficient handlings and a more comfortable working environment. Those aspired benefits should also be communicated stressing the advantages of the change. Change always means a chance, too.

Communication on time also means that the planned change should be announced before the implementation starts. Otherwise, this would perhaps call for a crisis communication. The caused difficulties and damages could have severe consequences like people becoming ill or in financial terms the development of compensation claims by the employees.

Considering the Communication channels it can be stated that the technological possibilities to inform timely today are better than ever before, particularly due to the information technology and the Internet. Here, the dimensions of space and time are cancelled.

However, this accessible and immediate way of communicating could be painful e.g. when (wrong) information penetrates (too fast) and is known before the official announcement.

The same applies to information that is (already) discussed and commented (negatively) in social networks. Anyhow, once any information is spread in the world wide web, it is almost impossible to (further) avoid that. Not only therefore it should be given value in the disclosure of information in the context of an organisational change.

Basically, however, the military should also use social networking sites and should provide trained personnel and develop it. Social networks are becoming increasingly important as a forum for information sharing and cannot be ignored. Especially the generation Y. is the first generation that grew up with the Internet and gets their information (almost exclusively) from that.

The respective budget and media mix should be appropriate considering the (planned) organizational change. The goal however should be to primarily reach the affected people due to their key function in realizing the organizational change. The results of a conducted communication campaign can easily be checked through a survey following an organizational change. In doing so, the quality of the conducted information should be asked and analysed. An analysis of previous communication considering an organizational change could be beneficial, too. Considering integrated marketing communication, it can be stated that this should apply as a permanent process – similar to the recognition of an organizational change – including multiple instruments like press relations or lobbying.

Conclusion

This article has demonstrated the necessity of well-conducted organizational PR and communication considering an organizational change. Particularly due to the fact that organizational change is a constant process, comprehensive information about it appears as meaningful and beneficial.

However, proper communication about changes in armed forces is not automatic. Rather, it must be conducted recognising many factors in order to be successful. This article has demonstrated the current practice including its weaknesses. In addition, the theoretical meaning of Public Relations as well as the communication process has been presented. Following that, this article developed concrete suggestions for an effective communication focussing a successful organizational change.

References

- FISKE, J., HARTLEY, J. (1980): Reading Television. In. KOTLER, P. (2003), *Marketing Management*, New Jersey: Upper Saddle River
- HENLEY BUSINESS SCHOOL (2004): *Foundations of Management*. Reading: University of Reading
- KOTLER, P. (2003): *Marketing Management*. New Jersey: Upper Saddle River

Technikai rész

Helyreigazítás

A Társadalom és Honvédelem XVI. évfolyam 1-2. számában megjelent cikkek esetében Hullám István és Kohut László nevét felcseréltük.

A cikkek pontos adatai:

Kohut László: A szélsőséges környezeti hőmérséklet katonai teljesítményre gyakorolt hatásának élettani aspektusai. pp. 257-272.

Hullám István: A szélsőséges környezeti hőmérséklet katonai teljesítményére gyakorolt hatásának élettani és pszichológiai aspektusai. pp. 273-293.

A hibáért elnézést kérünk!

Szerzőink

- Dr. BOLDIZSÁR Gábor ezredes – dékán, egyetemi docens, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Nemzeti Közsolgálati Egyetem (NKE)
- Dr. CZUPRÁK Ottó – tanszékvezető egyetemi docens, Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhely vezetője, NKE
- Dr. KLOTZ Péter – antikorrupciós szakértő, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium
- Dr. PALLAI Katalin – az integritástréningek szakmai vezetője, Integritás Tudásközpont, NKE
- Dr. habil. SÍKLAKI István – egyetemi docens, Szociálpszichológia Tanszék, Eötvös Loránd Tudományegyetem
- KOVÁCS Tamás – főosztályvezető, Humánpolitikai Főosztály, Honvédelmi Minisztérium (HM)
- Dr. SÁNDORFI György – főosztályvezető, Igazgatási és Jogi Képviselési Főosztály, HM
- Prof. dr. HARAI Dénes nyugállományú ezredes – egyetemi tanár, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE
- Dr. SZABÓ Gyula nyugállományú rendőr ezredes – óraadó tanár, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE
- Dr. BODA Mihály – egyetemi adjunktus, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtörténelem, Filozófia és Kultúrtörténeti Tanszék, NKE
- HORVÁTH Ferenc – doktorandusz, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, NKE
- Olaf Christian von ROEDER – doktorandusz, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Hadtudományi Doktori Iskola, NKE

Szerzőink figyelmébe

A következőkben néhány lényeges tudnivalót közlünk a folyóiratban való sikeres publikálás elősegítésének érdekében.

Célcsoportjaink:

- az NKE mindhárom karán, a magyar közszolgálati felsőfokú szakemberképzésben oktatóként, illetve kutatóként dolgozó kollégák;
- a BSc-, MSc- és PhD-képzési szintekben részt vevő hallgatók;
- a közszolgálat különféle szakterületein (elsősorban a közigazgatás, a honvédelem és a rendvédelem területein) dolgozó külsős (hazai és külföldi) szakemberek.

A befogadott témáknak a hadtudományokhoz közvetlenül vagy közvetve kapcsolódóan, a közszolgálati tevékenységekkel összefüggő különféle szakterületeken végrehajtott, alapvetően alkalmazott társadalomtudományi jellegű elméleti és empirikus kutatási eredményeik közzétételére kell koncentrálniuk.

A lap lehetőséget biztosít *20–25 ezer karakter (kb. fél szerzői ív) terjedelemben* – a rovatoknál megnevezett témakörökben – tanulmányok, szakcikkek megjelentetésére. Ennél kevesebb csak a *Fórum* rovatban megjelentetett szöveg (vélemény, recenzió, könyvbemutató stb.) lehet, amivel kapcsolatban előzetesen egyeztetni kell a szerkesztőséggel.

A folyóirat *évente négyszer jelenik meg nyomtatásban*, de elektronikusan is elérhetővé tesszük. Az időben történő kiadás miatt tartandó kézirat-beküldési határidők:

Beküldési határidő

január 15.
április 15.
július 15.
október 15.

Várható megjelenés

I. negyedév utolsó hete
II. negyedév utolsó hete
III. negyedév utolsó hete
IV. negyedév utolsó hete

A határidőn túli beküldés automatikus váltást jelent a soron következő negyedévben való megjelenésre.

A cikkek szigorúan követendő formai követelményeit letöltheti a www.tarseshonv.uni-nke.hu oldalról.

A beküldött kéziratokhoz, eredeti kézjeggyel ellátva, mellékelni kell a „Kézirat-beküldési űrlapot” és a „Copyright átruházási nyilatkozatot” is! (Ezek az említett oldalról szintén letölthetők.)

A beküldött kéziratok előzetes formai ellenőrzésen esnek át. Amennyiben azok a formai követelményeknek nem felelnek meg, úgy a lektorálás megkezdése előtt visszaküldjük a szerzőnek. Ha megfelelnek az előzetes formai ellenőrzésnek, úgy a szerkesztőség két (szak)lektort kér fel a bírálatok elkészítésére, amelyre két hét áll rendelkezésükre. A visszaérkezett lektori vélemények után:

1. Az adott cikket módosítások nélkül megjelentetésre befogadjuk.
2. Kisebb módosításokkal – de visszaküldve a szerzőnek javításra – megjelentetésre befogadjuk.
3. Nagyobb módosításokkal és jelentős átdolgozást kérve visszaküldjük a szerzőnek, majd ezeket elvégezve újra ellenőrizzük azt.
4. Durva formai és szakmai hibák miatt a cikk megjelenését és leközlését elutasítjuk.

A szerkesztőség lehetőséget keres és megoldást kínál arra az esetre is, hogy – a szerzővel való előzetes egyeztetés után – elősegítse, kezdeményezze a profiljától jelentős mértékben eltérő cikk átirányítását más folyóirathoz.

Kapcsolat a szerkesztőséggel:

Főszerkesztő: dr. Németh József Lajos

A szerkesztőbizottság elnöke: dr. Benkő Tibor vezérezredes

Szerkesztőségi titkár: Szilágyiné Heim Katalin

Intézmény: NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar

Cím: 1101 Budapest, Hungária krt. 9–11.

Postafiók: 1581 Budapest, Pf. 15.

Telefonszám: +36 1 432 9000/29194

E-mail: tarseshonv@uni-nke.hu

Weboldal: www.tarseshonv.uni-nke.hu