

ANGYAL Ádám

A FELELŐSSÉG

A felelősség az egyik olyan alapvető magatartási kategória, amelynek egyaránt vannak racionális, erkölcsi és értelmi vonásai. A felelősség természetének megismerése, a felelősség működésének és hatásának leírása jelentős szerepet tölt be a társadalom tagjai viselkedésének megértésében, kiszámíthatóságában, és ennek határai, korlátai felismerésében. A tanulmány sok tekintetben támaszkodik Bovens hivatkozott könyvére.

A felelősség szó a magyarban is – több más nyelvhez hasonlóan – a felelni, válaszolni szógyökből származtatható. Ebben az értelmezésben használjuk általában, és ez a tanulmány is a hétköznapi szokások szerint kezeli. Ennek megfelelően a felelősség legegyszerűbb meghatározása szerint az nem más, mint válaszadási kötelezettség, a válasz elvárása és elvárhatósága. Válasz alatt magyarázatot, indoklást és indokolhatóságot szoktak érteni. Ha egy kissé kibővítjük a válasz természetére vonatkozó megfogalmazást, akkor nem általában vett magyarázatokra lehet gondolni, hanem azok számára elfogadható értelmezésre, akiknek az szól. Ezt a kört nevezik azoknak, akik felé a felelősség irányul, akikkel szemben fennáll a felelősség.

A válaszolási kötelelem nem kizárólag jogi értelmezésű kifejezés. Egyes jogszabályok a felelősséget kötelezettségként írják elő, de a köznapi értelmezésben ide lehet számítani az erkölcsi, szokásjogi elvárást is. A válaszadás tehát részben a jogrendben is megfogalmazott kötelelem, elszámolási, beszámolási kényszer, amely egyes esetekben a felelősségre vonás, azaz a felelősség érvényesítésének alapja. Más értelemben ez a kötelelem csak a szokásoknak, az elvárásoknak való megfelelés.

□ A felelősség emberek közti viszony, társadalmi jelenség, amelynek esetleg csak két szereplője van. Gyakoribb és általánosabb, hogy a felelősséget viselő nem csak egy

valaki felé tartozik válaszolni, elszámolni, hanem többeknek is felelős. Nem alaptalan akár társadalmi felelősségről is beszélni. Ez alatt azt lehet érteni, hogy bizonyos – elsősorban egy szűkebb, de akár az egész emberi közösségre hatást gyakorló – magatartás társadalmi felelősséggel jár. Ezt tekintik sokan az erkölcs alapjának.¹ Vannak akik a (társadalmi) felelősséget szűkebb, nem teljesen általános értelemben vizsgálják, szegmentálják, és összekötik valamilyen más társadalmi jelenséggel vagy képződménnyel.²

A felelősségi viszony, az elszámolási, beszámolási kötelezettség a szervezeteken belül, tehát a társadalom egészéhez viszonyítva könnyebben kezelhető, áttekinthető rendszerekben határozottan ki is alakul. Ez felel meg pl. a hierarchiáknak, az alá- és fölrendeltségi viszonyoknak, amelyben az alárendelt beszámolási kötelezettséggel bír a felette fele, azaz felelősséggel tartozik neki. Ez a tanulmány azt célozza, hogy szisztematikusan áttekintse a felelősségi viszonyokat, azok természetét. E munka során elsősorban a közfelelősség, a társadalmi felelősség oldaláról indulok ki, ennek megfelelően az egyént mint a közösség részét, tagját értelmezem. Ezen megszorítás egyben azt is jelenti, hogy az ember mint kultúrlény, mint főemlős, mint homo sapiens felelősségét nem önmagában keresem,³ hanem más emberekkel való viszonyukban.

A felelősség fogalma

A felelősség olyan gyakori kifejezés, amit egyrészt az emberi kapcsolatok jellemzésére használnak, másrészt pedig bármilyen politikai lépés vagy gesztus indoklására alkalmas töltelék. A felelősség szónak ez a politikai „izé” értelmezése – azon kívül, hogy aki beszél, gyakorta csak nem szalonképes érzelmeit vagy tudatlanságát leplezi vele –, részben abból ered, hogy a közgondolkodásban a felelősségnek többféle értelmezése is van.

A legáltalánosabb – és a politikusok, közszereplők erre a felfogásra támaszkodnak – szóhasználat szerint a felelősség egy *erény*, nemes tulajdonság. Ebben az értelemben felelősnek lenni azt jelenti, hogy magunkra vesszük mások gondjait, érzékenyek és figyelmesek vagyunk mások problémáira, ezzel is kifejezzük, hogy akár részt is vállalunk azok megoldásából. Az erényként értelmezett felelősség alapja a *lelkiismeret*. A lelkiismereti felelősséget szokták erkölcsi felelősségnek is értelmezni. Politikai felelősség alatt például egy nemzet sorsáért való aggodást értik, beleértve azt az indítást, elkötelezettséget, hogy azt jobbítani kell.

Felelősség alatt egy másik értelemben társadalmi szerepet lehet érteni. Ha például valakinek a hivatali beosztása, társadalmi állása következtében kell azt tennie, hogy foglalkozik mások, személyek vagy intézmények problémáival, akkor ezt mint a helyzetéből fakadó kötelezettséget értjük.⁴ A legismertebb szerepek egyike a kormányzati felelősség. Társadalmi szerepből fakadó felelősségnek szokták tekinteni a családon belüli ellátó – védő – nevelő, azaz a szülői tevékenységet is.

Beszélhetünk egyes hivatások gyakorlása kapcsán kialakult *szakmai* felelősségről, amelyben a hivatás gyakorlóival azzal, hogy ezt a pályát, tevékenységet választották, egyben nyilvánosan elvállalják a felelősséget is pl. a rájuk bízott gyermekekért (pedagógusok), a gondozottjaikért (orvosok), a híveikért (egyházi személyek), az általuk tervezett berendezés biztonságáért (mérnökök) stb. Ez a felfogás nagyon elterjedt, és ma már a szakmák, foglalkozások igen nagy része egyben felelősséggyakorlást is jelent. Ez megnyilvánulhat pl. abban is, hogy a szakmára felesküdnék vagy felavatják őket, amely fogadalmi ceremónia éppen a felelősségről és az ezzel kapcsolatos kötelezettségvállalásról szól. A szakmai felelősség egy megnyilvánulása a termék- és szolgáltatási felelősség, amely jogszabályi keretek közt érvényesíthető.⁵

A felelősséget gyakran használják *elszámoltathatóság* értelemben is, azaz azt tekintik felelősnek, akinek

elszámolási, beszámolási joga, kötelme vagy lehetősége van.⁶ Ebben az értelemben kapcsolódik a felelősség a megbízhatósághoz – amely ugyancsak erkölcsi alapkategória. Akik elvárható módon eleget tudnak tenni az elszámolási kötelezettségeiknek, azokat tekintik (többek között) megbízhatóknak, más néven felelősséget vállalóknak.

A felelősséget az is jelentheti, ha valakinek lehetősége, információja van valamilyen cselekedetre befolyással lenni, és ennek nyomán a közösség el is várja, hogy azt meg is tegye. Ilyen pl. a rendőrség által körözött egyénekre vonatkozó bejelentési kötelelem, amely a közösség védelmét, azaz az értük iránti felelősséget jelenti. Ezt a helyzetből következő felelősséget *származékos* felelősségnek lehet nevezni. Ilyen továbbá az is, amikor valaki helyzetéből vagy információiból adódóan képes megakadályozni valamilyen nem kívánatos eseményt, és a szokások, esetenként a jog el is várja, hogy ezt a beavatkozást az érintett megtegye.

A felelősséget *oksági* viszonyoknak is szokták értelmezni, azaz ha valakit egy esemény, folyamat előidézésében, kiváltásában közvetlen szereplőnek tartanak, akkor ezt a személyt szokták felelősnek tekinteni. Ilyen pl. a kezdeményezés, az újítás vagy éppenséggel a károkozás felelőssége.

A FELELŐSSÉG JELLEGE	A FELELŐSSÉGET MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐ
Erény Szerep Szakmai Elszámoltathatóság Származékos Oksági	Lelkiismeret Státuskötelezettség Hivatásbeli kötelelem Jogi vagy hierarchikus kötelelem Elvárt magatartás Közvetlen hatás gyakorlásából eredő

Az erény, a szerepjátszás, a szakmai kötelelem, az elszámoltathatóság, a származékos helyzet és az oksági viszony azok az értelmezési dimenziók, amelyekkel a felelősség jellemezhető. Miután ezek elég tarka egyveleget alkothatnak, érthető, hogy a szónokok jószerint akármilyen összefüggésben beszélhetnek felelősségről, amelynek tartalma is annyiféle lehet, ahány hallgatójuk van.

Megjelenési formáit tekintve is többféle felelősségről lehet beszélni. A jogrendben pl. ismert a büntető, a polgári, az anyagi, a termék, a (köz)ellátási stb. felelősség. A jogrenden kívül szokták említeni az erkölcsi és a politikai felelősségeket is, de sok más értelemben is használják. Előfordul, hogy az elvárások is felelősségi formát öltenek.⁷ Mindezek a példák jól mutatják, hogy a felelősség átszövi a mindennapi életet. Éppen abból adódóan, hogy egy és ugyanazon szó alatt nagyon sokféle értelmezés

húzódik, indokolt részletesebben is vizsgálni a felelősség természetét.

A felelősség viselője

A felelősséget társadalmi viszonyként értelmezve alapvetően *emberi* felelősségről szoktak beszélni. Ez azt jelenti, hogy a felelősség mögött valamilyen személyt értenek felelősség-hordozóként. A gyakorlatban és bizonyos jogágakban – pl. a büntető jogban, a családi jogban – ez az értelmezés a legáltalánosabb. Természetünk és szokásaink szerint is a felelőt általában valamely személy képeben keressük és véljük megtalálni.

A felelősség fogalmának használata során azonban másféle felelősök is felbukkannak. Ilyen mindenekelőtt a csoportos (kollektív) felelősség. Ebben az esetben *egyetemleges* felelősnek tekintenek mindenkit, aki helyzetéből, szerepéből következően valamely felelősségi esemény részese. Az egyetemleges felelősség keretén belül nem vizsgálják, hogy valamely személy azon a csoporton belül, amelyről szó van éppen milyen konkrét szerepet játszott. Önmagában a csoporthoz való tartozás ténye alapot ad a felelősség gyakorlására, érvényesítésére.

A közös felelősségnek nagyon sok pozitív és negatív példája ismert. Az ókori köztársasági Róma egyik kormányzási intézménye volt a triumvirátus, azaz a három férfi szövetsége a legfelső hatalom gyakorlására, akik kölcsönös és egyetemleges felelősséget viseltek. Ma az üzleti életben egyetemleges felelőssége van pl. azon társasági igazgatósági tagoknak, akik valamely ügyben egyformán szavaznak. Egyetemleges felelőssége van az esküdtszékeknek és a többtagú bíróságoknak is, bár ez esetben a különvélemény kinyilvánítása is elfogadott. Negatív példa a politikusok által a húszadik századig gyakorolt kollektív felelősségrevonás, amely pl. valamely népcsoporthoz való tartozás alapján ítélte meg felelősséget.

Általánosan elfogadott lett az *intézményi* felelősség, azaz szervezetek, vállalatok, testületek stb. felelősségének elfogadása is. Sokáig erősen vitatott volt, hogy nem természetes személyek vagy csoportok egyáltalán lehetnek-e felelősség alanyai. A római jog szerint még *societas delinquere non potest*, azaz társulások, társaságok nem lehetnek felelősök. Ma a jogrend és a szokások is elismerik, elfogadják az intézményi felelősséget. Ebben az értelemben pl. az elszámolási, választási kötelelem nem valamely funkciót betöltő személyt, hanem az intézményt terheli, attól várják el. Intézmény lehet a

kormány, de egy vállalat, társaság is. Amióta a jogrend elfogadja a *jogi személy* fogalmát, azóta a felelősség természetes jogi alanya az intézmény.

Kissé paradox, de a mindennapi gyakorlatban elég általános, hogy felelősnek *helyzeteket* tekintenek.⁸ Ez többnyire akkor következik be, ha a körülmények olyan alakulásáról van szó, amelyben az érintettek vagy előidézők cselekedetein túlmenő erők is szerepet játszanak. Ilyenek pl. a természeti katasztrófák, amelyek virtuálisan felelősök lehetnek egy tragédiáért. A jogrend egyes esetekben nevesíti is azokat az erőket, amelyek bizonyos üzleti felelősséget levesznek a résztvevők válláról. Ilyen pl. a szerződésekben érvényesített *vis maior*, azaz a nagyobb erő. Nagyobb erőnek, azaz felelősség alóli mentesítésnek lehet tekinteni pl. természeti csapásokat, háborúkat, sztrájkokat, azaz olyan eseményeket, amelyek a résztvevők akaratától és befolyásolási lehetőségétől függetlenül bekövetkeznek, és ezzel a felelősségviselést ellehetetlenítik. Különleges felelősségi viszonyok érvényesek pl. háborúk esetén, ahol ugyan a felelős személyek akár jól is azonosíthatók, de felelősség nem terheli őket.⁹ Az első atombombát kioldó pilóta nevét ismerjük, de a lelkiismereti felelősségre vonáson túl egyéb elszámolási kötelezettséggel nem tartozott tettéért, noha károkozása egyértelmű volt. A biztosító társaságok nagymesterei annak, hogy felelősségüket miként tudják a lehetséges helyzetek és körülmények pontos, többnyire apró betűs részletezésével elhárítani.

Igen gyakori a *rejtett*, azonosíthatatlan felelősség is. Ebben az esetben az események jellegéből következő minden érv mellett szól, hogy kell, hogy legyen felelős, de azt nem sikerül azonosítani, vagy nem vállalja senki. Ilyenek pl. a felderítetlen jogsértések, valamint a bizonyítási elégtelenségek miatt felelősség megállapítása nélkül záródó ügyek. Az emberekben erős hajlam van arra, hogy a velük esett sérelmek esetén igényeljék a felelősök azonosítását, és igen gyakran csalatkoznak ebben: a felelős rejtve marad.

A rejtett felelősség melegágya a hivatali ügyintézés, a rossz értelemben vett bürokrácia. Ez úgy viselkedik a mindennapokban, mint a köd az országúti közlekedésben. Bárha a köd nem áll elénk kőfalként, de nehezíti, veszélyezteti az előrehaladást éppen azzal, hogy eltakarja a kilátást. A pejoratív értelmű bürokrácia azzal ad alapot a felelősség elrejtésére, hogy bonyolult és nehezen áttekinthető szabályai és eljárásai közepette minden szereplő annak a szűkebb kötelezettségnek, amely reá hárul, eleget tesz. Maga a folyamat azonban nem jár eredménnyel, és végül is megállapíthatatlan, hogy emberi

mulasztás, a szabályok összehangolatlansága, a körülmények szerencsétlen egybeesése vagy valami más ok zárja ki a felelősség érvényesítését.

Nagyon általános – kivált térségünkben és korunkban – a *változásokból* következő felelősség. Ezt akár a helyzetekből eredő felelősséggént is lehet értelmezni, de önállóan is említésre méltó tulajdonságai vannak. A felelősség tényét ebben az összefüggésekben két oldalról is vizsgálhatjuk. Maguknak a változásoknak a kezdeményezése felelősséget ró azokra, aki ebben szerepet játszanak. Ha politikai, társadalmi változásokról van szó, akkor többnyire csak az utókor és a történészek képesek ezt a felelősséget értelmezni. A társadalom a nagy változásokat nem képes azok idejében reálisan értelmezni, hanem azok a hangadók befolyásolása mentén alakulnak. A nagy változások ezért gyakran eufórikus élményt kínálnak a résztvevőknek még akkor is, ha később kiderül, hogy negatív vagy éppenséggel káros változások „hősei” voltak. A közéleti szereplők sajátossága, hogy az általuk kezdeményezett, vagy részvételükkel megvalósuló változásokat olyan színben tüntessék fel, amely eleve elhárítja a felelősségrevonás lehetőségét.¹⁰ A történelem, az utókor azonban könyörtelen bíráló, és akkor is kimutatja a felelősséget, ha már nincs kin számon kérni azt. Az üzleti szervezeteknél kezdeményezett változásokat általában racionális érvekkel igyekeznek alátámasztani, és ezek hivatottak a felelősséget is viselni. A politikai célzatú változásokban a racionális elemek helyét az erőviszonyok szokták betölteni.

Más oldalról a változásokból következő probléma az *alkalmazkodás* nehézsége. Gyors és erőteljes változások esetén egyre inkább felelősség terhelheti azokat, akik nem képesek alkalmazkodni az új viszonyokhoz. Ha a megszokott, elfogadott módon viselkednek, akkor a megváltozott helyzetben az a magatartás, amely korábban pozitív megítélésű volt negatívvá válhat, felelőssé teheti őket. Ez azt jelenti, hogy amíg egy korábbi helyzetben az elszámolásokat elfogadták, a magyarázatok helytállóak voltak, addig az új viszonyok között mindezek felelősségrevonásokkal járhatnak. Nehezíti az alkalmazkodást az a széles körben alkalmazott gyakorlat, hogy többen koncepció alapon értelmezik a felelősségrevonást. Ilyenkor a változások előtti időben megtörtént eseményeket az új mércék szerint ártértékeli, sőt akár csalárd módszerekkel is felelősöket keresnek múltbeli eseményekért. Az alkalmazkodási kényszer jogilag is, erkölcsileg is arra ösztönözhet, hogy a felelősségrevonás elkerülése érdekében nemkívánatos cselekedetre kerüljön sor.¹²

A felelősséget viselők sorában utoljára említtem meg a *társadalmi* vagy közfelelősséget.¹³ Ennek hordozói lehetnek személyek, csoportok, intézmények, változások. Társadalmi felelősség alatt azt a tulajdonságot szokták érteni, amikor a résztvevők, az aktorok tevékenysége szélesebb, nem csak közvetlenül kimutatható hatásokkal jár, hanem áttételesen, közvetve is befolyásolja az eseményeket. Egy üzleti vállalkozás hatása pl. a nyereség alakulására, a foglalkoztatottak bérére, a tulajdonosok vagyonára vagy a vevők megelégedettségére közvetlenül mérhető és értékelhető. A tevékenységnek azonban közvetett hatásai is vannak, amely az egész üzleti közösséget, a telephely körüli lakóközösséget, a termékeket felhasználók természeti környezetét, a helyi és központi költségvetés állapotát és még sok tényezőt is érint. Mindezek a hatások a társadalmi felelősség részét képezik. Minél szélesebb értelemben beszélünk a közfelelősségről, annál inkább nem jogi, hanem erkölcsi felelősségről lehet szólni.

A társadalmi felelősség egy további értelmezésében azokra a személyekre, intézményekre szoktak gondolni, akiknek tevékenysége, szerepe széles közösségekre kihat. Ilyenek a politikusok, a kormány, a művészek, a tudósok, a sajtó emberei. Ezeknek a személyeknek a tevékenysége azért jár fokozott felelősséggel, mert magatartásuk sok embert érint és tartós hatásokat kelt. Ebből következően ők befolyásuk, hatásuk okán rendelkeznek társadalmi felelősséggel. Elsősorban politikusok ezt ki is szokták nyilvánítani, és tetteiket gyakran éppen ezzel a felelősséggel indokolják. A társadalmi felelősségnek ez a megnyilvánulása – mint korábban erre már utaltam – lelkiismereti felelősségnek is tekinthető.

FELELŐSSÉGVISELŐ	A FELELŐS JELLEGE
Emberi felelősség	Természetes személyek
Közös felelősség	Kollektívák tagjai
Intézményi felelősség	Szervezetek, jogi személyek
Helyzeti felelősség	Környezet, vis maior
Rejtett felelősség	Nem azonosítottak
Folyamatokból következő felelősség	Változások
Szocializációs felelősség	Alkalmazkodás, beilleszkedés
Közfelelősség	Hatalmi tényezők szerepe
Társadalmi felelősség	Áttételes, közvetett hatások

A felelősség gyakorlása

Áttekintve a felelősség szó értelmezési tartományait és a fogalom jellegét, a figyelmet most arra a problémára irányítom, amelyik a felelősség elvállalásával, gyakor-

lásával függ össze.¹⁴ Mindenekelőtt azt érdemes áttekin-
teni, hogy milyen megnyilvánulásai lehetnek a felelősség
érvényesülésének. E tekintetben a következő lehetősége-
ket érdemes megemlíteni.

A legismertebb felelősségvállaló magatartás a *gon-
dosság, gondoskodás*, amelyet az üzleti és a közéletben
gyakran körültekintésnek is neveznek. Ez hordozza
leginkább azokat a jellemzőket, amelyekről a felelősség-
teljes kifejezés jut eszünkbe. A gondos magatartás több
tekintetben is etikusnak minősül, hiszen egy sor erkölcsi
norma az egyén és a közösség viszonyát tekintve éppen
erre irányul. A gondos viselkedés egy válfaja az óvatossá-
g is, ami adott esetben kockázatkerülést is jelent, nem
csak körültekintést. Óvatosságról mint indokolt felelős-
ségteljes magatartásról akkor lehet beszélni, ha a cse-
lekedetek következményei sok tekintetben nem láthatók
át, nem tiszták.

A felelősségvállaló magatartásnak egy ismert meg-
nyilvánulása a jog és a társadalmi szokások megsér-
tésének kerülése, amit a köznyelv *becsület* viselkedés-
nek nevez. A becsület végül is nem más, mint a felelősség
vállalása, aminek alapja az olyan helyzetek kerülése,
amikor a felelősség terhelő lehet. A becsületes embert
lelkiismeretesnek, kötelességtudónak is szokták nevezni.
A becsület a felelősségvállalás szerves alkotója.

Felelősségteljes az a viselkedés is, amikor a részt-
vevők *számolnak a következményekkel*. Ebben az érte-
lemben a felelősség gyakorlása nem feltétlenül azonos a
gondossággal vagy a becsületességgel, hanem arra
irányul, hogy a cselekedetekből következő események,
helyzetek is oksági összefüggésben vannak, tehát azok
bekövetkeztével ugyanúgy szembe kell nézni, mint magá-
val a kiváltó eseménnyel. A politikai vagy erkölcsi
felelősség nagyrészt azt jelenti, hogy a tettek követke-
ztében előálló helyzet is annak a felelősségébe tartozik, aki
azt előidézte, noha szándékai esetleg egyes részleteket
tekintve akár éppen ellentétesek is lehetnek.¹⁵

A felelősség érvényesítését segíti, ha a cselekedetek,
folyamatok, és azok körülményei *átláthatók*, az érintettek
számára követhetők.¹⁶ Különösen hosszú és bonyolult
folyamatok esetében az átláthatóság jószerint alap-
feltétele a felelősségi viszonyok tisztázásának. A társadal-
mi folyamatok, mint pl. rendszerváltás, tranzíció, hata-
lomváltás stb. általában nehezen átláthatók, és ez az egyik
magyarázat arra, hogy felelősség is alig állapítható meg
ilyen ügyekben.

A felelősség gyakorlása tekintetében igen fontos,
hogy akinek a felelősségét vizsgáljuk, az szuverén,
autonóm szereplőként minősíthető-e. Más ugyanis a

felelősségi megítélés, ha valaki, kényszer, *befolyásoltság*
hatása alatt cselekszik és más, ha szabad elhatározásából
tesz valamit. A befolyásolásmenetség nem abszolút
érvényű, hiszen minden cselekedet valamilyen körül-
mény közepette és környezetben zajlik. Jellegzetes problé-
ma, hogy amikor a felelősség érvényesítésére sor kerül,
akkor pozitív esetben a résztvevők függetlenségüket
szokták kiemelni, negatív esetben viszont éppen befolyá-
soltságukat, sőt kényszerítettségüket hangsúlyozzák.

A felelősség gyakorlása jelentős mértékben azon
múlik, hogy van-e olyan norma, *szabály* vagy szokás-
rendszer, amelyhez megbízhatóan mérni lehet a tetteket,
és meg lehet ítélni a felelősséget. A legalapvetőbb ilyen
rendszer a szélesen értelmezett jogrendszer, beleértve pl.
egy intézmény írott belső szabályait, vagy más nem álta-
lános, de kodifikált szabályokat is. Ilyen esetekben a sza-
bályokkal való összevetés szokott a felelősség alapjának
megállapításául szolgálni. Más a helyzet ha írott, azono-
sítható szabályok nincsenek. Ez a helyzet az erkölcsi
felelősséggel, és végképp ez a politikaival is. Ismertek
törekvések arra, hogy az erkölcsi szabályokat is kodi-
fikálják, ilyenek pl. az etikai kódexek. Egyes politikai
felelősségi normákat is igyekeznek megfogalmazni, ilye-
nek pl. a nemzetközi egyezmények és az egyetemes nyi-
latkozatok. Az erkölcsi normák és a politikai felelősség
alapjául szolgáló nézetek azonban változékonyak, insta-
bilak, és gyakran maguk is helyzetűl függöek.

Mindazonáltal még meglévő szabályok esetén is –
kivált azok hiányában – a felelősség megállapításánál
gondot okoz azok értelmezése, minősítése stb. A
felelősségazonosítási folyamatokban résztvevők, pl.
ügyvédek igen nagy erőket fordítanak arra, hogy bebi-
zonyítsák, ügyfeleik magatartása éppen a szabályok
alapján nem minősülhet felelősségrevonás alapjának. A
szabályzás egy olyan segédeszköze a felelősség gyakor-
lásának, amely a maga tökéletlenségében is fontos
mankó.

A felelősség gyakorlása szempontjából eltérően íté-
lhetők meg azok, akik *jelentős szerepet* játszanak egy
folyamatban, pl. vezetnek vagy kezdeményezik azt, és
megint másképp azok, akik ugyan cselekvőleg részt vet-
tek benne, de nem voltak motorjai vagy militáns részesei.
A felelősség viselése szempontjából a jelentős befolyást
gyakorló személyek különösen kiemelték.¹⁷

A felelősségvállalási problémának egy különleges
esete az, amikor valaki nem a saját nevében és elhatá-
rozásából, hanem megbízásból, valakinek a *képvisel-
etében* jár el. Gyakorlatilag ez történik minden esetben,
amikor valaki egy szervezet, intézmény nevében gyako-

rol jogokat, intézkedik stb. Az intézmény képviseletében végrehajtott akciók mögött többes felelősség húzódik. Normális esetben maga az intézmény a felelős a képviseletében eljáró személy tetteiért – már ha a képviselet szabályos volt. Ettől eltérő az ügyvédi felelősség, amely nem magára az eseményre, hanem az eljárás tisztaságára irányul. Ezzel együtt az eljáró személy is felelős az intézmény felé cselekedeteiért. Ezt a problémát a hatáskörök, jogosítványok és felelősségi viszonyok szabályozásával szokták kezelni.

FELELŐSSÉG-ÉRVÉNYESÍTÉS	FELELŐSSÉG-ÉRVÉNYESÜLÉS
Gondosság, körültekintés Becsület Következmények mérlegelése Átláthatóság Befolyásolás-mentesség Szabálykövetés Kulcsszereplés Megbízásból következő felelősség	A körülmények mérlegelése Jog- és szakáttisztelet Előrelátás Mások számára is nyitott eljárások Szuverenitás, autonómia Folyamatok rendezettsége Felelősség megkülönböztetése A megbízás tartalmának és korlátainak tisztázása

Átlátható felelősség

Ha nem egyéni felelősségről van szó, akkor bonyolult problémát jelent a felelősség tisztázása, a helyzet megértése, az átláthatóság. Ez elsősorban a csoportos, de még inkább az intézményi felelősség esetében okoz nehézségeket. Intézmények alatt nem csak szervezeteket, jogi személyeket lehet érteni, hanem intézményesülést is. Ha pl. az igazságszolgáltatás, a hatalom, a honvédelem vagy az öngazgatás intézményéről esik szó, akkor az több, egymással bonyolult *hálózati* kapcsolatban álló, de esetenként önálló és egymással akár ellentétes stratégiájú szervezet együttműködését jelenti. Tipikusan ilyen pl. a társadalmi érdekérvényesítés intézményi rendszere. Az intézményesülés tehát több, mint szervezeti keret és funkció. Valószínű, hogy a legbonyolultabb felelősségi viszonyok éppen az intézményekben, az intézményesült megoldásokban találhatók.¹⁸

A felelősségi viszonyok tisztázása, az átláthatóság úgy válik egyre bonyolultabbá, minél több egymástól nagymértékben független szereplő közös tevékenységét vagy annak eredményét kell megítélni. Ezek a független szereplők lehetnek akár emberek – ez a csoportos felelősség – akár szervezetek.

A csoportos felelősség tisztázását gyakran eljárási szabályok is nehezítik. Az emberek hajlamosak a csoporton belül azokat keresni, akik felelősség-hordozók lehetnek. Ez ellen a csoportok úgy védekeznek, hogy

ködösítik az egyéni szerepeket. Ilyen célú pl. a titkos szavazás, de ezt szolgálja a kisebbségi akarattal szemben a többségi akarat érvényesülését szolgáló határozathozatali rend is. Ezek a megoldások többek között azt szolgálják, hogy utólag vagy külső felek számára ne legyen átlátható, ki milyen szerepet töltött be egyénileg a csoporton belül. Ez a helyzet látszólag erősíti azt, hogy a csoport egyetemlegesen felelős, tagjai önállóan nem számoltathatók el. Egy másik értelmezés szerint azonban ezek a megoldások csak elrejtik, átláthatatlanná teszik a csoport egyes tagjai közti ellentéteket, és ezzel mintegy eltitkolják azokat. A tényleges csoportos, azaz közös felelősséget sokkal inkább olyan módszerekkel lehet megteremteni, mint pl. a szavazási egyhangúság megkövetelése (az angolszász esküdtszékek gyakorlata), a kompromisszumos megoldások előtérbe helyezése (üzleti egyezségek jellegzetes módszere), vagy a kisebbségi véleményeltérés nyilvánosságra hozatala (magyar alkotmánybíróági eljárás).

A felelősségi viszonyok tisztázását az intézményekben, az intézményesült eljárásokban többféle megoldás is nehezíti. Mindenekelőtt meg kell említeni azt a problémát, hogy a folyamatok egyéni résztvevői, az emberek szabályok és *előírások* szerint végzik munkájukat. Ennek megfelelően a szereplők akármilyen felelősségteljesen gondolkodnak is az eljárás egészéről, de közvetlen szerepük azokban a részfolyamatokban, amelyet végeznek arra irányul, hogy az ott érvényesülő szabályoknak eleget tegyenek. Ennek megfelelően szabályokból épített papírfalak közt végzik munkájukat, amelyek ugyan úgy eltakarják az átláthatóságot, mint a korábban példaképp említett köd. A szereplők bőrpapírokat gyártanak, amely megvédi őket az egyéni felelősségre vonástól, de ezek a dokumentumok nem kell, hogy kapcsolódjanak a tényleges problémamegoldás egészéhez.¹⁹

Az intézményi felelősség átláthatóságát nehezíti, hogy a stratégiai, taktikai, politikai célok nem közvetlenül, hanem *áttételesen*, direkt és indirekt, esetenként informálisan közvetített és értelmezett, metakommunikált módon jutnak el a végrehajtó személyekig. Ezt nehezítik még a kommunikációs problémák is, amiben keverednek a strukturális, a technokratikus, és a személyes kommunikációs elemek. Ismert jelenség pl., hogy egy hierarchikus szervezeten belül a közvetlen vezető által kiadott munkautasítás eltérhet a szabályzatokban leírt eljárástól, és ezek is eltérhetnek a szervezet vezetőinek, hangadóinak megnyilvánulásaitól. Mindezek az áttételek együtte-

sen szinte követhetlenné, felismerhetlenné teszik a tényleges cselekedetek mozgatórugóit.

Jellegzetes intézményi probléma az is, hogy a folyamatokat időben nem ugyanazok a személyek és szervezetek tartják kézben, nem biztos, hogy aki elkezdte, az is fejezi be. Az átszervezések, a személyi változások legalább olyan *akadályozó tényezők* egy folyamatban, mint a koncepcióváltozások. Változékony környezetben az a tény, hogy egy folyamatot is szétfőredez az időben és felfogásban egymást követő és egymástól eltérő résztvevők sorozata, jelentős információs szakadékokat, időeltolódást és más olyan zavaró körülményeket teremt, amelyek a felelősség érvényesítését akadályozzák. Jellegzetesen ilyen eset, amikor az ügyintézés gépezete időben elhúzódik, és ez önmagában is problémát jelent: megjelennek a kamat- és diszkont problémák, szabályváltozások okozta ellentétes megítélések és esetleg az érdekmúlás, jogvesztés stb. Mindezek együttesen végül is átláthatatlanná, követhetlenné teszik a folyamatokat, amelyekben a felelősség nem is érvényesül. A felelősség elhárításnak bevált taktikája nemcsak a fentebb említett bőrpapírgyártás, de maga az időhúzás is.²⁰

A sokszereplős, bonyolult folyamatokban külön gondot okoz, hogy a résztvevők egymással kapcsolatos viszonyát az adott folyamatokon túl nagyon sok szervezeti, kulturális, érzelmi és *egyéb tényező* is befolyásolja. A kölcsönhatások bonyolult szövevényében az a probléma, amelynek kapcsán a felelősséget keressük, önmagában nem is jelenik meg. Komplex problémák halmazával állunk szemben, ahol esetleg egy kísérő jelenség – mint pl. tradicionális ellenségeskedés vagy szervezeti ellenérdek a résztvevők között – olyan mértékben befolyásolja valamely probléma kezelését, hogy annak helyes vagy helytelen volta nem is játszik szerepet. Ilyen állapotok jellemzők pl. a parlamentekben a kormánypárti és ellenzéki viták sokaságára, ahol a párthovatartozásból következő álláspont erősebb lehet, mint valamely adott ügyben a józan vélemény. Ez a tudathasadásos állapot a felelősség érvényesítését jószerint lehetlenné teszi, mert a cselekedeteknek ugyan van magyarázata, sőt azok akár ki is számíthatóak, átláthatóak, de a felelősség nem arra vonatkozik, amiről éppen szó van.

Az intézményi megoldások átláthatóságát rontja az a tény is, hogy a *szervezeti érdekek* maguk alá gyűrik a felelősség érvényesítésére vonatkozó szándékokat. Ha egy intézmény pl. hibát követ el vagy kárt okoz, akkor jelentős erők mozdulnak meg azért, hogy ezt eltagadják, eltusolják. Ennek a magatartásnak az az egyik racionális alapja, hogy a csalárdság okozta hiba vagy kár kor-

rigálása több anyagi és/vagy erkölcsi ráfordítást igényel, mint az a profit, amihez egyébként hozzájutottak. A mundér becsülete olyan szervezeti érdeket képvisel és magatartási eljárásokat követel meg, amelyek részeként az átláthatóságot igénylő, azaz felelősségteljes viselkedést pártoló nézetek rendre alul maradnak. Ezekben az esetekben a szervezet iránti felelősség elnyomja az összes többi.

A jelenség kapcsán felmerül, hogy érvényesülhet-e magasabb és alacsonyabb erkölcsi eszme, van-e az erkölcsi nézeteknek hierarchiája stb. Anélkül, hogy ebbe elmélyednék meg lehet állapítani, hogy a közfelfogás, a gyakorlat azt mutatja, hogy elfogadott nézet a „magasabb szempontok” érvényesülése, az államrezon fölényének elismerése és mindezek természetesen nehezítik a felelősség érvényesítést.

Üzleti szervezetek felelőssége

A klasszikus államelméleti felfogás szerint három hatalmi ág létezik: a *törvényhozói*, a *végrehajtói* és az *igazságszolgáltatói* hatalom. Ha azonban a társadalom működését vizsgáljuk, akkor még találkozhatunk más hatalmi tényezőkkel, így elsősorban a gazdasággal. Az üzleti élet hatalmi szerepe vitathatatlan, éppen ezért is érdemes az üzleti világ felelősségét kissé közelebről is megvizsgálni.

Az üzleti élet főszereplői, az üzletemberek és a szervezetek mint vállalatok, társaságok stb. a társadalmak alapegységei. Ahogy a magánélet alapintézményei a családok, úgy az üzleti élet alapegységei a vállalkozások. Többszörösen bizonyított felismerés, hogy az üzleti szervezetek – noha racionális, célraorientált képződmények, de – hatásaikban messze túlnőnek az úgynevezett „üzleti célokon”. Ha megvizsgáljuk a modern vállalatok stratégiáját, küldetési nyilatkozatait, filozófiáit, akkor olyan megfogalmazásokkal találkozunk, amelyek éppenséggel nem nevezhetők közvetlenül üzletieknek. A küldetésekben szó esik a vevők megelégedettségéről, a biztonságról, a minőségről, a környezet tiszteletéről stb. Ugyanakkor a klasszikus üzleti célokat, mint pl. profit elérése vagy a vagyon gyarapítása gyakran meg sem említik. Néha a küldetési dokumentumokat olvasva az lehet az érzésünk, hogy az üzleti társaságok jobban hasonlítanak egy jótékonyági intézményhez vagy egy egyházi gyülekezethez, mint egy piaci versengésben a többieket kíméletlenül megverni akaró szervezethez.

Ezek a jelenségek nem ellentmondóak. Nem arról van szó tehát, hogy egy vállalkozás vagy profitorientált vagy az ügyfelek kedvébe akar járni (például), hanem a

kettő együtt létezik. Mind a kétféle küldetés-megfogalmazás helytálló, csak más oldalról közelít. A profit- és vagyonnövelést célul kitűző vállalat a *közvetlen felelősséget* érvényesíti és tartja elsődlegesnek. Ez a felelősség a tulajdonosok, a vezetés, a befektetők, az alkalmazottak és más közvetlen szereplők elsődleges érdekeit fogalmazza meg. A vevők megelégedettségét, a termékek biztonságát, a természeti környezet védelmét és más hasonló célokat megfogalmazó vállalatok viszont a *közvetett felelősséget* tartják fontosnak hangsúlyozni. Nem vitatható azonban, hogy ezek a cégek is növelni akarják a nyereségüket és vagyonukat.

Az üzleti szervezetek társadalmi felelőssége azonban túlnő egy-egy vállalat küldetési nyilatkozatában megfogalmazott, akár altruistának tetsző (bár korántsem az) szempontokon. Az üzleti világ egyik társadalmi szerepe az általános jólét feltételeinek megteremtése, amely számtalan összefüggésben jelentkezik. Ilyen egyrészt a fogyasztási, beruházási, szolgáltatási javak rendelkezésre állása. A legnagyobb társadalmi foglalkoztató is maga az üzleti világ. Az adózás és más jövedelemátcsoportosítás teszi lehetővé az államhatalom működését, a gondoskodó állam koncepciójának a megvalósítását. Mindez – és még sok más tényező – együttesen azt jelenti, hogy egy régió, ország, város stb. *életminősége* sokféle, tendenciáját tekintve meghatározó módon az adott üzleti élet teljesítményétől függ. Ez jelenti az üzleti közösség *társadalmi felelősségét*. Ha az üzleti közösség teljesítményei pl. alacsonyok, akkor az adott területen az életminőség általános mutatói is többnyire romlanak. Ez volt végül is a szocialista társadalom bukásának az egyik fő oka: nem volt versenyképes a teljesítménye a környező világgal.

A felelősség alapesetei: egy mindenkéért, mindenki egyért

Ki ne emlékezne a Három Testőr jelmondatára: egy mindenkéért, mindenki egyért. Ez a szép és bajtársias gondolat alkalmas arra, hogy a felelősség megnyilvánulásait is elemezzük.²¹ Az egy mindenkéért típusú felelősségvállalás azt tételezi fel, hogy van egy olyan személy vagy intézmény, aki vagy amely képes másokért felelősséget vállalni. Erre gyakorlatilag akkor kerülhet sor, ha a szereplők között valamilyen, közvetlen vagy közvetett alá- és fölérendeltségi viszony van. Közvetlen alá- és fölérendeltségi viszonyról lehet beszélni a hierarchikus szervezetekben, azaz a legtöbb üzleti vagy közigazgatási egységben. Közvetett hierarchikus viszony alakul ki a politikai szférában, ahol pl. a parlament vagy a kormány

ugyan nem „felettese” a népnek, de lehetősége van rájuk kötelező döntéseket hozni. Ebből az utasítási jogból eredően *kvázi felettes* módjára járhat el, sőt ki is alakulhat a hatalom képviselőiben egy hűbérúri tudat is.

Akár közvetlen, akár közvetett hierarchiákról van szó, a feletteseket – még ha azok csak kvázi felettesek is – felelősség terheli az alájuk tartozók tetteiért. A hivatal vezetője felel minden beosztottjáért még akkor is, ha a szolgálati szabályok szerint a beosztott saját hatáskörben járhat el. Ez jogilag ugyan lehet vitatható, de a hétköznapi értelemben a főnök felel a beosztottért. Hasonló a helyzet egy üzleti szervezetben, ahol a vezető felelőssé tehető egy alkalmazott cselekedetéért. A politikai kvázi hierarchiákban a felettes hatalmi ág képviselői is felelősséggel tartoznak azért, ami irányításuk alatt pl. egy országban történik. Ez a politikai, erkölcsi felelősség ugyan csak közvetve áll fenn, de nemegyszer előfordul, hogy pl. valamely miniszter a felelősséget vállalva lemond posztjáról valami olyasmért, amit közvetlenül nem ő tett.

Más a helyzet a mottó második felével: mindenki egyért. Ez a *közösségi felelősségvállalást* jelenti, azaz valamely résztvevő, aktor, szereplő tetteiért nem ő maga, hanem egy egész közösség vállal felelősséget. Ennek egyik gyakori előfordulása ugyancsak a szervezetekben, intézményekben tapasztalható. Valamely eljáró személy tetteit nem úgy értékelik, mint egyéni cselekedetet, és ebből következően mint egyéni felelőssége alapját. Az intézményi felelősség éppen azt jelenti, hogy a szervezet mint egész helyt áll minden tagjáért, vállalja a felelősséget. Ebből az is következik, hogy az egyén kifelé védetté válik, felelőssége alapvetően a szervezeten *belül* merül fel. A szervezet, a közösség kifelé zártan, egyetemlegesen lép fel mint felelősségvállaló.

A közösségi felelősségvállalás gyakorlatilag akkor jöhet szóba, ha együttesen több feltétel is fennáll. Ilyenek a következők:

- a közösségen, szervezeten, intézményen belül kialakultak, rendelkezésre állnak olyan szabályok, szokások, rutinok, amelyek többé-kevésbé tisztázzák, hogy kinek milyen mozgásteret és felelősségi korlátai vannak;
- a közösségnek érdekei fűződnek ahhoz, hogy valamely tagja helyett vállalja a felelősséget. Ez az érdek többnyire maga a közösség megbízhatóságának, felelősségvállalásának a képe, látszata fenntartása;
- a közösség tagjai a felelősséget tekintve szolidárisak egymással. Ilyen lehet pl. a már korábban említett mundér becsülete hatás is;

• akik döntenek a közös felelősségvállalásról, azok képesek befolyásolni a közösség többi tagjának cselekedeteit.

A közösségi felelősségvállalás sok konfliktus forrása lehet, mert éppen a felelősségből adódóan egy egész csoport, szervezet, intézmény viseli azokat a nem ritkán negatív következményeket, amelyek esetleg egyetlen tagja cselekedetéből következnek. Más oldalról a kollektív felelősségvállalás előnyt is jelent, mert a szervezet egy tagjának eredményei az egész kollektívára hárulnak. Ilyen helyzet áll elő pl. akkor, ha egy vállalat valamely újdonsággal áll elő, amely mögött esetleg nem is lehet tudni, hogy személy szerint kik is voltak a feltalálók.

Az egy mindenkiért, mindenki egyért felelősségi viszonyainak tisztázása kapcsán meg kell említeni a „mindenki magáért” individualista elvet. Látszólag ez a legtisztább felelősségi viszony, mindenki saját magáért helyt áll. Ezt úgy is lehet értelmezni, mint az előző elv – egy mindenkiért, mindenki egyért – tagadását. A köznapi felfogás, és nagyon gyakran a jogi közelítés is az egyéni, vagy ahogy többnyire nevezik: a személyes felelősséget többre tartja, kezelhetőbbnek ítéli, mint a másokért vállalt felelősséget. Az emberek arra is hajla-mosak, hogy aki magára vállalja a felelősséget, kivált annak következményeit, azt *hősnek* tekintsek. Ez különösen akkor igaz, ha a felelősség elvállalása következményekkel jár. A művészek gyakran fordulnak ahhoz az eszközhöz, hogy hősük jellemzőségeit azzal fejezik ki, hogy magukra vállalják a felelősséget akár olyasmért is, amiben nem felelősek.

Az egyéni felelősség elvállalása gyakran együtt jár a kockázatvállalással is. Mint ilyen nagyon jellemzően a felelősség- és kockázatvállalás a vállalkozók, a pionírok, feltalálók, kezdeményezők tulajdonsága. Szinte mítosz alakult ki az egyéni felelősségvállalás erkölcsi értéke körül. A társadalmi valóság azonban a kollektívizmust, a kooperatív készségeket, a mások respektálását tulajdonképp többre értékeli, mint a hősi magatartást, bárha csodálhatja azt. Az ideológiák ezerszínű rózsakertjében²² az egyéniségre épülő nézetek többnyire kevésbé illatoznak, mint a beilleszkedést, harmóniát valló nézetek. Az engedetlenség kevésbé eredményes, mint a beépülés és kihasználás.

Az emberek közti felelősségi viszonyok

Bármilyen összefüggésben is vizsgáljuk a felelősség érvényesülését, a probléma eredője mindenképp ember és ember közötti viszony, még akkor is, ha intézményi

felelősségről esik szó. Ennek megfelelően a felelősségi viszonyok közvetlen emberi viszonyként is értelmezhetők. Erre vonatkozóan – Bovens nyomán – a következő alapeseteket lehet megkülönböztetni.

Mindenekelőtt ismert a *hierarchikus koncepció*, amelyben a felelősség a felettesek utasításai, elvárásai és a szabályok betartása felé irányul. Ez a koncepció felel meg a jogkövetésnek, a jogtiszteletnek mint olyan magatartási formának, amely az esetek döntő többségében világos eligazítást ad a felelősségről.

A *személyes felelősség koncepciója* arra épül, hogy az embereknek van lelkiismeretük, ismerik és respektálják az erkölcsi normákat, és bízást lehet arra számítani, hogy ezek mentén felelősségteljesen viselkednek.

A *társadalmi felelősség koncepciója* szerint az emberek cselekedeteikben mérlegelik, hogy a környezetük, akikkel valamilyen kapcsolatban állnak, és az ezeket a viszonyokat befolyásoló szokások, eljárások úgy befolyásolják a szereplőket, hogy az megfelel a felelősségvállalásnak.

A *szakmai felelősség koncepciója* arra épül, hogy az emberek többnyire társadalmi státusuk, hivatásuk, munkájuk kapcsán érvényesítik az adott szűkebb szakmai környezet elvárásait. Az uralkodók olyanok, mint az uralkodók, a suszterek pedig mint a suszterek. Az emberek felelőssége ennek megfelelően munkájuk gyakorlása kapcsán érvényesül.

Végezetül szólni lehet az *(állam)polgári felelősségről*, mint a legáltalánosabb (belső) szabályozó erőről. Ez alatt nem csak az állampolgári követelmények betartását lehet érteni, mert ez esetleg nem több, mint a jogtisztelet. A polgári felelősség az életmódból, a kultúrából, a szokásokból következő magatartás. Ez olyanokban nyilvánulhat meg, mint pl. a tolerancia, a műveltség értékelése, a szolidaritás, a mások munkájának megbecsülése stb. Ez a felelősség az etikai normák széles értelemben vett betartásán alapul, amelyről a közösség számoltatja el tagjait. Az egyik ilyen ismert és elfogadott etikai és felelősségi norma (földrajzi régiókban) a protestáns etika követése. A felelősség ebben az esetben úgy jelenik meg, hogy akik követik a közös polgári értékeket, azokat alapvetően nem terheli felelősség.

Valamennyi fentebb felsorolt felelősségi koncepció arra épül, hogy az emberek annak a környezetnek tartoznak elszámolni, amely őket körülveszi. Ha ez a környezet úgy ítéli meg, hogy egy ember eleget tud tenni ennek az elszámolási kötelezettségnek az azt jelenti, hogy *kielégíti a környezet elvárásait*. Amikor arról beszéltem, hogy a felelősségvállalás egy adott értelmezésben erény, akkor

éppen arról volt szó, hogy mit szól hozzá a környezet. Ha a környezet elfogadja a magatartást, akkor felelősség nem terheli az egyént.

A felelős felelőtlenség

Igen gyakori jelenség, hogy az emberek többé vagy kevésbé nyíltan kimutatják, hogy nincs vagy csak korlátozott a felelősségérzetük, -tudatuk. Ennek legáltalánosabb formája a *cinizmus*. Ez a magatartás nem számol a következményekkel, nem respektálja a környezetet, nem épít arra, hogy felelősséggel tartozik valakinek. A „fütyülök rá” gyakorlat, az „utánam a vízözön” szemlélet nagyon elterjedt, a kamaszkorú gyermekek szertelenségétől a megfontoltnak tekintett politikai erőig szinte mindenütt találkozni lehet vele. A következmények, hatások lebecsülése, semmibevétele a felelősség nyílt tagadását jelenti. A cinikusok szerint a felelősség nem más, mint szépelgés, moralizálás, ami teljesen felesleges. A cinizmus nagyon gyakran csillogó logika álarcában jelenik meg és azt sugallja, mintha a racionalitás magasabb rendű érték lenne, mint az erkölcsök.

A nem cinikus emberekben is kialakultak olyan sztereotípiák, gondolkodási sablonok, amelyek ugyan nem nevezhetők cinizmusnak, de a felelősség elhárítását célozzák. Ezek többnyire olyan előre gyártott magyarázatok formájában jelennek meg, amelyek azt hivatottak bizonyítani, hogy valamely esetben nincs vagy legalábbis nem kérhető számon a felelősségük.

Az egyik ilyen közismert mondat a „csak a munkámat végzem”. Ez akkor válik felelősség elhárító kijelentéssé, ha az adott esetben éppenséggel lehetett volna másképp is viselkedni. Az adott személy azonban nem volt elég körültekintő, és ezt azzal leplezi, hogy az esetleg ténylegesen fennálló kötelmeire hivatkozik. A mondat csapdája abban van, hogy vajon a munka elvégzése valóban csak azt a megoldást tette lehetővé, amire sor került. A vitatható esetek döntő többségében erre a kérdésre a válasz általában nemleges.

A fentiekhez hasonló értelemben használják a „szabály az szabály” kitételt. Ez olyan látszat keltésére alkalmas, mintha a szabályok szerinti eljárásnak egyenes és kikerülhetetlen következményeivel kellene szembenézni. A csapda ebben az esetben is az, hogy tényleg azt a szabályt és tényleg úgy kellett-e alkalmazni, ahogy azt az adott személy tette.

Az emberek hajlamosak arra, hogy ha kétely merül fel felelősségükkel illetően, akkor képesek olyan magyarázatokat megfogalmazni, amelyek esetleges felelőssé-

güket csökkentik. Bovens tíz példát, önmegbocsátó magyarázkodást sorol fel:

- én csak egy kis csavar vagyok a nagy gépezetben,
- mások még többet is tettek volna,
- ha én nem teszem meg, más megtette volna,
- nélkülem is ugyanez történt volna,
- nélkülem még rosszabb lenne a helyzet,
- semmit sem tehettem,
- mosom a kezem az egész ügyletben,
- semmit sem tudtam az egésztől,
- csak azt tettem, amit mondtak,
- nem volt más választásom.

A példamondatokat még lehetne sorolni, de úgy vélem ezekkel is érzékeltetni lehet, hogy az emberek milyen kifinomult módon igyekeznek elhárítani az esetleges felelősséget. Ezeknek a hivatkozott mondatoknak, magyarázatoknak az a természete, hogy nagyon is hihetőek, sőt akár megalapozottak is lehetnek. Közös céljuk azonban mégiscsak az, hogy a felelősséget – legalábbis a saját lelkiismeretük szerint – elhárítsák.

A nem vállalt felelősség

Más természetű az a probléma, amely szerint az emberek nem csak elhárítják a felelősséget, de esetenként nem is vállalják, kitérnek előle. Ez lehet a kényelmesebb, könnyebb út keresése, amikor pl. a felelősség egyben kockázattal is jár. Lehet azonban a nem kívánt felelősség előli kitérésről is beszélni. Gondoljunk csak arra, amikor a felelősség a betöltött társadalmi vagy szakmai szerep következménye, esetleg valakinek a képviselőjében, megbízásából kell eljárni, de az egyén nem ért egyet ezzel, és nem vállalja a felelősséget. Ha úgy tetszik, ez a szerepjátás megtagadása.

A nem vállalt felelősség a leggyakrabban az *engedetlenség* formájában jelenik meg. Ez tipikusan az az eset, amikor a felelősség alapjául szolgáló cselekedettel az egyén nem ért egyet. Ilyenkor kitér, vagy akár nyíltan meg is tagadja a tett végrehajtását. Általában azt szokták gondolni, hogy ebben a lelkiismeret vezérli az embereket, de nincs ok feltételezni, hogy hasonló erővel ne jöhetne szóba a személyes ellenérdek vagy az egyéb irányú elkötelezettség is. Az engedetlenséget azonban ebben az értelemben nem spontán, trehányságból, kényelemből vagy szakszerűtlenségből következő magatartásnak lehet értelmezni. A felelősséget nem vállaló engedetlenség tudatos, választott magatartás,²³ amely azt fejezi ki, hogy az ember nem ért egyet azzal a cselekedettel, amelyet ha végrehajt, akkor a felelősséget is magára vonja.

Az engedetlenség a leggyakrabban természetesen a hierarchikus szervezetekben érhető tetten, mint pl. sztrájk, parancsmegtagadás, a szabályok kijátszása vagy enyhébb esetben a „lassító sztrájk”, mint a folyamatok megbénításának egy bevált módja. Az engedetlenség többnyire maga is konfliktust okoz, tehát a felelősségvállalás konfliktusa helyett egy engedetlenségi problémából adódik az ütközés. Még a toleráns szervezetek, kollégák és vezetők is csak korlátok közt képesek az engedetlenséget eltűrni, ezért az engedetlenség többnyire alkalmi, eseti megoldás a felelősség elhárítására. Ismert – nem egy konkrét szervezethez, hanem többnyire intézményesültséghez kapcsolódó – engedetlenségi fogalom a polgári engedetlenség. Ez olyan civil, többnyire tiltakozó magatartást jelent, amikor a résztvevők nyíltan szembe fordulnak valamely szabállyal, és így juttatják kifejezésre elégedetlenségüket. Az utóbbi évtizedek jelentős polgári engedetlenségi mozgalma pl. a katonai behívók elégetése, amelyik a háborús politika elleni engedetlenségi tiltakozást jelenti. A polgári engedetlenség többnyire nem szervezeti keretek, hanem esetleg civil mozgalmak kerete közt zajlik.

Valamelyest más az engedetlenség megítélése, ha nem szervezeti keretek közt, hanem közösségi vagy társadalmi összefüggésekben jelenik meg. Ilyen engedetlenség pl. a szokások sorozatos megsértése, a közösségi kultúrában elfogadott rituáléktól való eltérés stb. Ezeket általában *deviáns* megnyilvánulásoknak szokták tekinteni. A közösségi, társadalmi normáktól való eltérés azonban még sokkal többféle okból következhet be, mint a felelősség nem vállalásából következő engedetlenség, ezért többnyire igen nehéz megállapítani, hogy az valóban a nem vállalt felelősség okán keletkezett-e. A *devianciák*, *anómiák* és más, a közösség értékeivel szembe forduló magatartások gyakran nem felelősségi megfontolásokból erednek. Előfordulhat az is, hogy az újító, kezdeményező személyek felelőssége éppen abban testesül meg, hogy szembe fordulnak, *deviánsok* lesznek a számukra konzervatív környezettel, toppantanak és az kiáltják: És mégis mozog a Föld! Ebben az esetben a *deviancia* éppen a felelősségvállalás elszántságát fejezi ki.

A hétköznapi életben az engedetlenség és a deviancia konfliktust gerjesztő megnyilvánulásai mellett kialakultak még más szokások is, amelyek azt fejezik ki, hogy az emberek nem akarnak felelősséget vállalni valamiért. Mindenekelőtt ilyen „békés” megoldás a *lemondás*, azaz a felelősség elhárítása érdekében annak az egész szerepnek a feladása, amelyből következhet a felelősség. A lemondás lehet tiltakozó jellegű, és lehet egyszerűen csak kitérés is.

Lehet látványosan visszaadni megbízást, és lehet egyéb, pl. egészségügyi vagy családi okokra hivatkozva kibújni egy szerepből. A lemondás az emberek olyan lehetősége, amely szinte mindig rendelkezésre áll és a konfliktust az okozza, hogy önmagában a felelősség elhárítása arányban áll-e a lemondás következtében felmerülő egyéb és járulékos problémákkal, mint mondjuk az állás, a megbízás elvesztésével. Óvatos taktikai szokás a hivatalnokok részéről a lemondás „felajánlása”, amely a döntést a felettesekre hárítja, de mindenesetre kifejezi az adott személy nyitottságát a lemondásra.

Egy további lehetőség a nem kívánt felelősség elhárítására a *visszautasítás*, azaz a feladat vagy annak nem kívánatos részének az elhárítása. Visszautasítani lehet megbízásokat, szerepeket stb. Visszautasításra többnyire akkor kerül sor, ha az érintett már előre látja, hogy az elfogadás olyan magatartási és felelősségi következményekkel jár, amelyeket nem akar vállalni. A visszautasítás oka is lehet nagyon sokféle, ezért önmagában nem biztos, hogy a felelősség nem vállalása okán hárítanak el maguktól feladatokat az embereket.²⁴ A visszautasítás azonban bármilyen okból is következik be, egyben azt is jelenti, hogy a feladattal járó felelősség sem terheli az érintettet.

A hierarchikus szervezetekben ezt a problémát esetenként aszimmetrikus hatáskör és felelősség kiosztással kezelik. Ha ugyanis a hatáskörrel nem jár együtt felelősség, akkor a visszautasítás nem felelősség-elhárításból ered. Lényegében ez a helyzet minden olyan szerep- és munkakörben, ahol a játékszabályok, eljárások rögzítve vannak, és a résztvevők felelőssége csak arra terjed ki, hogy a szabályokat betartsák. Gyakorlatilag így működik a közigazgatás, a nagy szervezetek apparátusai stb. A probléma fordítottja is ismert, amikor a felelősséget úgy hárítják át egyes személyekre, hogy a gyakorlásához szükséges hatáskört pl. erőforrások formájában nem biztosítják. Ez szokott lenni az a tipikus vezetői szerep, amelyben a célt kitűzik, és a vezetőre bízák, hogy miként éri el azt. Az aszimmetrikus felelősségi és hatásköri viszony önmagában is alap szokott lenni a megbízás visszautasítására.

A nem vállalt felelősség egy jellegzetes tünete a *kiszivárogtatás*. Ebben az esetben a felelősséget jelentő esemény, tény, körülmény valamilyen módon bizalmas, titkos. Mindazok, akik tudnak róla valamilyen módon részesei, viselői a felelősségnek. Ha valaki meg akar szabadulni a felelősség terhétől, vagy éppenséggel meg akarja akadályozni az eseményeket, tiltakozni akar ellenük, akkor választhat az engedetlenség, a *deviáns*

viselkedés, a lemondás, a visszautasítás lehetőségei közt. Ezek kisebb vagy nagyobb mértékben azonban konfliktusokat okoznak. Ha a titkos, de nem tetsző és a felelősséget hordozó eseményeket valaki úgy kívánja megállítani, hogy személyes konfliktusa ne legyen, akkor élhet a kiszivárogtatással, azaz önmaga felfedése nélkül kiadja a felelősséget hordozó bizalmas információt.

A kiszivárogtatással kapcsolatos közmegítélés vegyes. Vannak akik ellenzik a módszert és a kiszivárogtatott információkat nem tekintik hitelesnek. Sok szervezet pl. a névtelen bejelentésekkel nem foglalkozik, függetlenül azok valóságtartamától. Mások, különösen a közéleti szereplők a kiszivárogtatást mindennapos és praktikus módszernek tekintik. Egyes vélemények szerint a kiszivárogtatás igen jó módszer a felelősségre való figyelmeztetésre, illetve annak a tesztelésére, hogy miként reagálnak a felelősök vagy a közvélemény a kiszivárgásra. Jellegzetes (ál)problémakezelés, ha nem a kiszivárgott tényeket, hanem a kiszivárgás módját, a titoksértés körülményeit kezdik vizsgálni, mert a nyilvánosságra került adatok felelősségi tartalmát tekintve a kiszivárogtatási technológia már más eset.²⁵

A kiszivárogtatás elég körültekintő kezelést igényel. Abból fakadóan, hogy a kiszivárogtató éppen a személyes felelősség elhárítása okán nevét nem adja az információhoz, meglehetősen nehéz tisztázni, hogy valódi vagy torzított, esetleg hamis információk kerültek forgalomba. A kiszivárogtatásra vonatkozóan ezért azok a komolyabb intézmények, amelyek ilyesmivel egyáltalán foglalkoznak, mint pl. nyomozó hatóságok, sajtó, információs szolgálatok stb. nagy erőket fordítanak arra, hogy a birtokukba jutott kiszivárogtatott információk valóságáról meggyőződjenek, és csak ennek utána használják azokat. Ha ilyen gondos ellenőrzés nem áll rendelkezésre, akkor keveredik a hír, a kacsa és a pletyka.

Ha a kiszivárogtatást nem mint hamisítást tekintjük, hanem az információtovábbítás egy különleges – a személyes felelősséget nem vállaló – módszerének, akkor megoldatlannak lehet tekinteni a kiszivárogtatásból adódó titoksérelem, és a kiszivárgott információval elért felelősség megteremtésének dichotómiáját. Miután a kiszivárogtatás évezredek emberi szokás, szembe kell azzal nézni, hogy a nyílt beszéd helyett esetenként a kiszivárgott szó is képviselheti a felelősséget.

Felelősségvállalási hajlam

Végezetül érdemes áttekinteni, hogy a felelősség gyakorlása, a felelősségvállalási hajlam milyen tényezőktől függ. Ha a kérdést elvileg vetjük fel, akkor arra az etikai

alapproblémára kell utalni, hogy mitől függ maga az erkölcs, az erkölcsös viselkedés. Anélkül, hogy a sokféle erkölcsi értelmezés útvesztőjébe kerülnék tisztázom, hogy a felelősséget, akár az erkölcs egészét adott társadalmi viszonyok termékeként értelmezem, nem tagadva el azokat a vonásait sem, melyeket sokan neveznek „örök emberinek”.

A felelősségvállalás kapcsán – ha helyes, erkölcsös cselekednek fogjuk fel – a következő problémákkal kell szembenézni. Mindenekelőtt a felelősség érvényesítése egy *előny-hátrány* elemzéssel jár együtt. Az egyén vagy az intézmény, akinek a felelősségéről szó van, valamilyen módon mérlegeli, hogy a felelősség elismerése és vállalása mit jelent a felelősség elhárításához képest. Tekintettel a felelősség igen gyakran anyagiakban vagy jogi állapotban is kifejezhető természetére (lényegében ilyenek a jogrendben megfogalmazott felelősségi viszonyok), ez a vizsgálat akár adatokkal is kifejezhető eredményeket adhat. Ez a fajta gondolkodás felel meg annak a köznyelvi kitételnek, hogy „megéri-e” a felelősséget vállalni.

Az előny-hátrány elemzés mellett a másik gyakorlati módszer a felelősségvállalás eldöntéséhez a *stratégiai* közelítés. Ennek keretében nem a közvetlen előnyöket és hátrányokat állítják egymással szembe, hanem azt mérlegelik, hogy az adott személy vagy intézmény hosszú távon is fontosnak tartott megítélésében a felelősség elvállalása vagy elhárítása milyen szerepet játszik. Ha a szervezet vagy az egyén pl. a megbízhatóságot tartós értéknek tekinti, akkor ígéreteiért akkor is helyt kell, hogy álljon, ha azok az adott esetben éppen anyagilag nem előnyösek.²⁶

A felelősségvállalási hajlam kialakulásában nagy szerepe van a környezetnek. A kontextuális viszonyok önmagukban is erősítik vagy gyengítik a felelősségvállalási hajlamot, mint azt néhány összefüggés mentén bemutatom.

Mindenekelőtt érdemes megemlíteni a társadalmi, intézményi, politikai, a felelősség szempontjából kiemelten fontos stabilitást. Turbulens, átalakuló és kiszámíthatatlan társadalmi környezetben nemcsak hogy nincs készíttetés a felelősségvállalásra, hanem az kifejezetten veszélyes, kockázatonnövelő lehet. Ha rövid időn belül változnak a megítélések, a normák, akkor fennáll az a veszély, hogy az elvállalt felelősség nem érvényesíthető, illetve épp ellenkezőleg, csak azok felelőssége érvényesül, akik azt elvállalják. Ilyen körülmények közt önmagában is mérlegelés tárgya, hogy a felelősségvállalás milyen célt és eredményt szolgálhat.

Másik jelentős, a felelősségi hajlamot befolyásoló környezeti tényező a *jogérvényesülési* gyakorlat. Önmagában az, hogy valamely felelősségi probléma megítélésére rendelkezésre állnak normák, még nem azonos azzal, hogy azokat érvényesíteni is lehet. Ha maga a felelősségérvényesítés jogalkalmazási gyakorlata még egyszerűbb esetekben is éveket vesz igénybe, akkor ez készletet jelent a felelősség eltagadására, merthogy belátható időn belül úgy sem lesz számonkérés.²⁷

Teljes egészében a hétköznapi értelemben vett felelősségi viszonyok érvényesülése ellen szól, ha egy társadalomban a problémák egy részét *korruptciós* mód-szerekkel oldják meg. A korruptció nem jog- és nem erkölcsképes, ebből adódóan a korrupt megoldások nem illeszthetők a felelősségvállalás rendjébe. Más oldalról tapasztalni kell, hogy a korruptcióval érintett megoldásokban is érvényesülnek az adott helyzethez igazodó felelősségi viszonyok. A korruptciós megállapodások pl. az esetek többségében szóbeliek, és mégis kevesebb vita van körülöttük, mint egy jogilag jól körülbástyázott írott szerződéssel. Ha egy társadalom mindennapi működésében a korruptció polgárjogot nyer, akkor annak a „felelősségi viszonyai” is érvényesülnek.²⁹

A társadalmi környezeti hatások kapcsán szóba lehet hozni a *fekete gazdaság* által kiváltott hatásokat is. A fekete gazdaság az üzleti és a közélet tisztaságát elbizonytalanítja mert azt kell tapasztalniuk, hogy a felelősség nélküli ügyletek, csalások olyan jelentős többlet lehetőségeket adnak, amelyekkel a becsületes vállalkozások nem versenyképesek.²⁹ A normális piaci magatartással ellentétes, defenzív stratégiákat kell alkotni a márkacsálók, hamisítók, vámmegkerülők stb. ellensúlyozására, noha ez a probléma általános társadalmi szabályozottsági és jogérvényesülési kérdés.

A felelősségvállalási hajlam kialakulásában kétség kívül jelentős szerepe van a társadalmi *szokásoknak, értékeknek*. Az olyan környezet, amely pl. megbocsátó az elvállalt felelősséggel szemben, de kiveti az eltitkolt felelősséget, arra ösztönzi tagjait, hogy legyenek felelőségteljesek. A szokások közt lehet megemlíteni az általános erkölcsi állapotokat is, beleértve a történelmi, politikai, vallási és egyéb befolyásolást, akár csak a nevelést, a tapasztalatokat és más jellemalakító tényezőket.

A felelősségvállalási hajlam mérlegelésekor végezetül meg kell említeni azt is, hogy van-e *választási lehetőség*, van-e olyan alternatíva, hogy valaki kibújjon vagy megkerülje a felelősséget. A gyakorlatban – legalábbis időlegesen – mindig adódik ilyen esély. Ebből következően van alapja annak a kérdésnek, hogy érvé-

nyesíthető-e a felelősség. A választ illetően még a jótékony optimizmus talaján is csak azt lehet mondani, hogy a felelősség érvényesülése a normális társadalmi folyamatok része. Az valószínű, hogy leginkább a jogrend és a szabályzások képesek a felelősségi viszonyokat érvényre juttatni, bár a felelősség önmagában legalább annyira erkölcsi probléma is.

Lábjegyzetek

1 Erkölcsi alapállásból tekintve a társadalmi felelősség (közfelelősség, közösséggel szembeni felelősség) csak egy lehetséges, bár egyre inkább általánosnak elfogadott nézet. Különböző korokban különböző felfogások uralkodtak az erkölcs természetéről, és ma sincs egységes tudományos álláspont e tekintetben. Az üzleti és vezetői erkölcs tekintetében azonban a társadalmi felelősséget mint az adott erkölcsi paradigma fontos részét szokták emlegetni.

2 Bovens például a felelősséget a komplex szervezetek és a társadalom tagjai, az egyének, az érintettek kapcsolatában elemzi. Felfogása szerint aránytalanság (aszimmetria) van a komplex szervezetek javára és az egyének terhére, és ez a társadalmi felelősség alapja. Sen szerint a közfelelősség, az erkölcsiség a priori közgazdasági kategória, az üzleti közösség résztvevői a modern közgazdasági gondolkodásban mindig is rendelkeztek erkölcsi kötelmekkel, azaz felelősséggel. Elég általános a családdal, a szűkebb lakóközösséggel szembeni felelősség elismerése. A környezet védelem iránti igény felerősödése is a közfelelősség megnyilvánulása nemcsak az adott időre, de előre vetítve is, amit a fenntartható fejlődés részeként értelmeznek.

3 Nem tagadom azon nézetek létjogosultságát, mely szerint emberi mivoltunk egyik jellemzője az erkölcsi érzék, a felelősségérzet és -tudat másokkal szemben, de elemzéseim nem erre a „velünk született” tulajdonságra épülnek. Az emberi lét erkölcsiségét valló felfogás szerint pl. a teljesen amorális, individualista személyek nem is tekinthetők a szó szoros értelmében embernek. Ugyanakkor az emberi megnyilvánulások akkor is társadalmi védelmet élveznek – erre vonatkoznak pl. az emberi, állampolgári jogok – ha maximális individualizmus, sőt társadalmonkivüliség nyilvánul meg egyes tettekben. Az emberiség kísérlete, hogy „magukból kivessenek” személyeket sokkal inkább politikai törekvés, mintsem reális társadalmi lehetőség.

4 A vezetéstudomány pl. már vagy száz éve folyamatosan fejleszti azokat a nézeteket, amelyek a vezetői szerepekre vonatkoznak. Mintegy 15 ilyen szerepet szoktak emlegetni, amelyeket a vezetők mindenképp betöltenek. Ilyenek pl. a tervezés, a döntés, az ellenőrzés, a szervezés, az információkezelés, a képviselés stb. Minden ilyen szerep egyben azt is jelenti, hogy az azzal járó felelősség is a vezetőket terheli.

5 Egyes építkezéseken pl. feltüntetik, hogy ki a „felelős kivitelező”, egyes műszaki tervekben megjelenik a „felelős tervező” stb. megnevezés is.

6 Bár nem teljesen, de az elszámoltathatóság felelősségi felfogása érvényesül általában a jogrendben, ahol többnyire azt tekintik felelősnek, aki elszámoltatható, azaz felelősségre vonható.

7 Gyakori fordulat különböző nyilatkozatokban az, hogy „nem ezt vártuk tőle”, ami alatt azt lehet érteni, hogy nem azt a felelősséget mutatta, amire számítottunk.

8 A felelősségviselésről szóló fejezet osztályozási szempontjai innen kezdve szigorú mércével mérve nem következetesek. Amíg a személyek, csoportok és intézmények tekintetében egyértelmű, hogy ezek viselik a felelősséget, a továbbiakban említésre kerül csoportok mint helyzet, változás, alkalmazkodás és társadalom közvetlenül nem viselik a felelősséget. Ezek a klasszterek a köztudatban azonban ugyanúgy felelősek lehetnek, mint az egyének vagy az intézmények.

9 Mint különleges helyzeti felelősséget lehet megemlíteni a *történelmi felelősséget* is. Magyarország jelenlegi határainak kialakulásában nagy szerepe volt a trianoni megállapodásnak, amelyet úgy is szoktak jelölni, mint trianon történelmi felelőssége.

10 A politikai felelősség elhárításának jellegzetes szóközi fordulata pl.: nincs más lehetőségünk vagy: semmilyen más reális esély nincs stb. Ezek a kifejezések nem a szónok helyzetmegítélő képességének a beszűkült voltára utalnak, hanem azt fejezik ki, hogy az adott esetben szerintük az egyetlen helyes utat járták, azaz nincs miért felelőssé tenni őket.

11 A kormányzati ciklusok változásaiával összefüggő átszervezések pl. gyakorta kapnak látszólagosan racionális indoklást, a valóságban azonban egyszerűen hatalmi pozícióból végrehajtott változtatásról van szó, aminek a felelőssége is a hatalomé.

12 A legutóbbi évek kelet-európai gyakorlatában jellegzetes jogi megoldás volt az „átvilágítás”, azaz a korábbi politikai rezsimmel való együttműködés mérlegre tétele. Ennek következtében ellentmondó nyilatkozatok, adathamisítások, szövevényes jogértelmezések kerültek elő, bár többen fenntartás nélkül vállalták korábbi szerepeiket is.

13 A társadalmi felelősségre vonatkozóan e fejezet címe nem pontos. A gyakorlatban ugyanis a társadalom nem úgy jelenik meg a felelősségi kérdésekben, mint ami *viseli* a felelősséget (bár gyakran szenvedő alanya), hanem mint amivel szemben *érvényesül* a felelősség. A társadalom egészére vonatkoztatva ugyanis nehezen értelmezhető a beszámolási, válaszadási kényszer. Mindazonáltal erre is van példa, hiszen ismertek olyan esetek, amikor politikusok egy egész nép nevében bocsánatot kértek valamely, pl. háború alatti magatartásért.

14 Bovens két koncepciót mutat. Egyrészt beszél az elszámoltathatóságról mint passzív felelősségről, másrészt aktív felelősségnek tekint, ha azt valaki résztvevőként, erényből vagy szabálykövetésből gyakorolja. A felelősséggyakorlás kérdésében elfogadva ugyan az említett kettős koncepciót, de némileg attól eltérő tartalommal és értelmezéssel mutatom be a felelősség érvényesülésének természetét.

15 A rendszerváltás egyik jellegzetes eseménye volt a hirtelen jelentősre duzzadt munkanélküliség. Az ebben érintettek

többször használták azt a kifejezést, hogy a rendszerváltók felelőssége az, hogy megszűntek munkahelyek. Hasonló megfogalmazásokra került sor a közbiztonság érzékelhető romlása kapcsán is.

16 Nemzetközi civil szerveződések tartják fontosnak pl. a közügyek és az üzleti folyamatok átláthatóságát. Magyarország elsősorban a korrupcióellenes vizsgálatok, a környezetvédelem és a jogsérelmesek ügyei kapcsán vett részt ilyen szervezetek munkájában.

17 A társasági jog pl. megkülönbözteti a tulajdonosok felelősségét valamely társaságban attól függően, hogy milyen a tulajdonosi részarány. Ha a tulajdonos uralkodó többségi jogot szerez, akkor pl. felelőssége kiterjed a kisebbségre is.

18 Bovens intézmények helyett a komplex szervezetek felelősségét említi. Komplex szervezeteken három jellegzetes tulajdonság kombinációt érti: nagy méret, bürokratikus struktúra és formális státus. Az intézményesülés ennek a feltételhalmozatnak csak részben felel meg, ezért használok ezt a kifejezést.

19 A magyar privatizációs gyakorlatban a privatizációs tanácsadók szerepe gyakran bőrpapírkészítés volt, tanácsadói jelentésük azt demonstrálta, hogy foglalkoztak az ügyvel, de nem akarták érdemben megfogadni a tanácsokat. A privatizációs döntéseknek azonban majd elengedhetetlen kelléke volt egy tanácsadói jelentés.

20 Erre utal a magyar közmondás: ki időt nyer, életet nyer.

21 Bovens is használja ezeket a fogalmakat, bár némileg az itt leírtaktól eltérő értelemben.

22 Egy mértékadó amerikai szerző, Lodge szerint a történelem során jól követhető az egyéni ideológiák virágzása majd hanyatlása, és helyükbe a közösséghez való tartozás ideológiai felértékelődése lépett.

23 Az engedetlenség általában valamely szabály, előírás megsértése formájában jelentkezik, általában ez szokott az engedetlenséggel szemben fellépők jogi kapaszkodója lenni.

24 Jelentősebb vállalatok etikai kódexeikben esetenként rögzítik, hogy vissza kell utasítani minden olyan ajánlatot vagy szerződést, amelynek elfogadása esetén megvesztegetési gyanú állhat fenn. Az előírás szerint tehát nem mérlegelik, hogy az ajánlat milyen előnnyel járna, mert a megvesztegetés látszatának a felelősségét is el kívánják kerülni.

25 Jellegzetes ilyen eset volt 1998-ban, amikor a készülő szlovák-magyar vízügyi megállapodástervezet politikailag kompromittáló szövegét egyes napilapok nyilvánosságra hozták a felek akarata nélkül. A vizsgálat rögtön a titoksértésre irányult, maga a megállapodás-tervezet egyébként igen veretes tartalma nem tűnt olyan fontosnak, mint a kiszivárogtatás.

26 Formailag a megbízhatóság alapérték pl. egy pénzügytervezetben, ezért a pénzügytési tisztviselők által tett ígéreknek sziklaszilárdaknak kellene lenniük. Ellenpélda a politikusi karakterek közt található, akik nyíltan vallják, hogy más a választás előtti ígéret, és megint más a hatalomból eredő kötelezettség. Ez esetben az ígéret felelőssége nem tűnik meghatározónak.

27 A munkáltatók és munkavállalók vitáiban igen gyakran az befolyásolja az egyszerűbb, tartalékokkal és jogi segítséggel nem rendelkező alkalmazottakat, hogy nem tudják kivárni az akár évekig is eltartó peres eljárást, és így kiengedik a másik felet kötelezettségeiből annak ellenére, hogy sok példa bizonyítja: a munkavállalók érdekérvényesítésére a jogrendszer lassan ugyan, de képes. E helyzetből következően a munkavállalókkal szembeni felelősséget a munkáltatók elég lazán kezelhetik.

28 A korrupcióval leginkább veszélyeztetett területek pl. a közintézmények, akik jogosítványok és eszközök felett döntenek. Az eljáró korrupt hivatalnokok „felelősségteljesen” járnak el, és a kialakult korrupciós díjak fejében juttatják is azokat az előnyöket, amiről a megállapodás szól.

29 Jellegzetes ilyen eset volt, amikor az egyik nemzetközi üzemanyag-forgalmazó cég bejelentette, hogy bizonyos termékek forgalmazásából kivonul Magyarországon mindaddig, amíg a hamisítók és fekete forgalmazók uralják a terepet.

Irodalom

- Bovens, M.*: The Quest for Responsibility. Cambridge University Press, 1998
- Hársing, L.*: Bevezetés az etikába. Nemzeti Tankönyvkiadó, 1995
- Mintzberg, H.*: Power In and Around Organizations, PrenticeHall Inc. Englewood Cliffs. 1983
- Dobák, M.*: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1992
- Antal-Mokos, Z.–Balaton, K.–Drótos, Gy.–Tari, E.*: Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1997
- Hámori, B.*: Érzelemgazdaságtan. Kossuth Kiadó, 1998
- Lodge, G. C.*: The New American Ideology. New York University Press, 1986
- Angyal, Á.*: Az üzleti etika alapfogalmai. Vezetéstudomány, 1994/10

E számunk szerzői:

KÁSA Attila MBA, hálózattervező mérnök, Ericsson Kft.; **PATAKI Béla** PhD hallgató, egyetemi adjunktus, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Dr. ANGYAL Ádám** kandidátus, egyetemi docens, Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék; **Dr. PAPANÉK Gábor** kandidátus, ügyvezető igazgató, GKI Gazdaságkutató Rt.; **Dr. ILLÉS Katalin** előadó, Business School of England Polytechnic University, Cambridge; **Peter L. JENNINGS** a stratégiai menedzsment oktatója, Loughborough University Business School; **KUCZI Tibor** egyetemi docens, Budapesti Közgazdaság-tudományi és Államigazgatási Egyetem Gazdaságszociológia Tanszék; **MAKÓ Csaba** igazgató, egyetemi tanár, Szent István Egyetem Vezető-, és Továbbképző Intézet; **SZÚCS István** közgazdász, MBA, a Nemzetközi Menedzserközpont munkatársa.