

Kézirat – megjelentetés alatt – ha idézni akarod írd: [katalin@pallai.hu!](mailto:katalin@pallai.hu)

Pallai Katalin

Feszített gubanc - Interdiszciplináris összegzés  
korrupcióelméletek és antikorrupciós stratégiák  
összefüggéseiről integritás-fejlesztőknek <sup>1</sup>

**Tartalomjegyzék**

Absztrakt .....	2
Bevezetés .....	3
Pozitivisták korrupcióelméletek és beavatkozási következtetések.....	7
A poszt-pozitivisták felfogása.....	10
A feszített gubanc - egy szintézis és metafora .....	14
A feszített gubanc alkalmazása.....	19
Egy történet a feszített gubanc erejéről .....	19
A metafora lehetséges szerepe .....	20
Összegzés .....	21
Idézett források .....	22

---

<sup>1</sup> „A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-[15-2016-00001](#) azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében működtetett *Zrínyi Miklós Habilitációs Program* keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.”

## Absztrakt

Pozitivisták tudományok sokféle elméletet és koncepcionális keretet alkottak, amelyek a korrupciós jelenségek egy-egy aspektusát ragadják meg, majd az egysíkú problematizálás alapján javasolnak megoldást. Az elméletek vakfoltja, hogy nem adnak eligazítást, hogy mikor melyik modell alkalmazható, és gyengeségük, hogy amennyiben a technikai elemzés alapján javasolt szabályt, vagy beavatkozást ráerőszakoltként érzékeli a közeg, amelynek alkalmaznia kellene, nagy a kockázata, hogy a közeg a beavatkozás „kiürítésével”, vagy elkerülő stratégiákkal reagál. A posztpozitivisták elemzők a kontextus szereplőinek helyzetértelmezéseire irányították a figyelmet. Állításuk, hogy a korrupció mélyebb megértéséhez és a kontextuálisan alkalmazható modellek kiválasztásához kontextuális diszkurzus elemzés vezet. A cikkben bemutatott feszített gubanc mint ábra és fogalom a korrupció elméletek összefüggéseinek ábrázolására alkalmas. Mint metafora azt a diszkurzív folyamatot segítheti, amely feltárhatja és összekapcsolhatja az adott közegben élők korrupcióértelmezéseit és tapasztalatait, és elindíthatja a kontextuális megoldáskeresés folyamatát. A metafora ereje, hogy bár közös irányt ad a folyamatnak, teret ad személyes értelmezések megosztásának és elindítja a személyes tapasztalatok és meglátások összekapcsolódását. A metafora konstruktív dialógikus folyamatot generálhat, amely során közösen elfogadott értelmezés és stratégiák formálódhatnak, amelyek elkötelezett és koordinált cselekvést alapozhatnak meg. Így a metafora eszközként felhasználható lehet a közigazgatási szervezetekben 2016-ban bevezetett integrált kockázatelemzési folyamat indításához.

**Kulcsszavak:** korrupcióértelmezések, integritásmenedzsment, kollektív cselekvés, dialogikus folyamat, posztpozitivisták közpolitikai gyakorlat

## Bevezetés

Az elmúlt évtizedek során a korrupció mind a tudományos, mind a közgondolkodás középpontjába került. Sokféle elmélet, elemző keret, olvasat terjedt el, amelyek eltérő igazságokra jutottak e komplex jelenséggel kapcsolatban és eltérő beavatkozási stratégiákra irányították a figyelmet. A korrupcióelméletek között uralkodó pozitivista<sup>2</sup> megközelítések a korrupciós jelenségek okainak feltárására, a jelenségekben rejlő általános törvényszerűségek azonosítására és általános érvényű modellek felállítására törekszenek. A különböző tudományágak által alkotott elméletek, és elemző keretek a jelenségek bizonyos aspektusainak megvilágítására kétségtelenül alkalmasak. Mint racionális megfontolásokon alapuló koncepcionális keretek, akár semlegesnek is tűnhetnek, pedig azzal, hogy alkalmazásuk során a jelenség bizonyos aspektusaira irányítják a figyelmet, sajátos értelmezést adnak egyes jelenségeknek, vagy jelenségegyütteseknek. A modellek alapján kialakuló értelmezések pedig hatással vannak a gyakorlati beavatkozásra vonatkozó döntésekre.

Komplex jelenségegyüttes esetén az egysíkú problematizálás redukálja a jelenségegyüttesben rejlő komplexitást és azt a kockázatot hordozza, hogy a vizsgált aspektus kerül előtérbe mind a korrupcióról, mind a lehetséges beavatkozási politikákról folyó diskurzusban annak ellenére, hogy a kiemelt aspektus kezelésére javasolt megoldás nem elegendő a jelenségegyüttes kezelésére. Komplex jelenségegyüttes értelmezéséhez többféle koncepcionális keret együttes alkalmazása lenne szükséges. Ennek kétféle akadálya van. Az egyik a diszciplináris széttagoltság: az egyes korrupcióelméletek és diskurzusok képviselői között nem alakult ki szubsztantív párbeszéd. A másik akadály az, hogy nincs iránymutatás arra, hogy mely esetben

---

<sup>2</sup> Az 1990-es évekig egyeduralkodó hagyományos, pozitivista közpolitikai megközelítés alapvetése az, hogy lehetséges értékmentes, objektív, racionális és technikai jellegű elemzés, ami alapvetően transzkulturális, vagyis eredményei elválaszthatóak az elemző személyiségétől és kultúrájától. A pozitivista korrupció elméletek a jelenség empirikus mérésére, a jelenségekben rejlő törvényszerűségek keresésére és általánosan alkalmazható modellek és szabályok felállítására és igazolására törekszenek. A közpolitikai folyamatban kulcsszereplő a szakember, akinek feladata az objektív valóság feltárása és a legjobb technikai megoldás megalkotása, aminek alkalmazása bevezethető és kikényszeríthető.

mely keretek alkalmasak a jelenségek elemzésére és a beavatkozási javaslatok kidolgozására. Párhuzamos, egymással versengő modellek, értelmezések és javaslatok állnak egymás mellett és a megfelelőség helyett gyakran hatalmi viszonyok döntenek, vagy az, hogy melyikkel van már gyakorlata és pozitív tapasztalata az alkalmazóknak.

E problémákat érzékelve az elmúlt években egyre több - a diszciplináris kereteket rendszerező - interdiszciplináris elméletet dolgoztak ki kutatók. Az interdiszciplinális összegzések egy része azért született, hogy rendszerbe foglalja a kutató eredményeit alátámasztó elméleteket (Jancsics 2014; Huberts 2010) vagy a kutatók által fontosnak tartott új kérdésre, vagy kutatási területre irányítsa a figyelmet. (de Graaf 2007; Marquette-Peiffer 2015; de Vries 2016) A korrupcióértelmezések teljes spektrumának feltárására is történtek kezdeményezések. 2007-ben a Transparency International berlini központja hozott létre egy – általuk transzdiszciplinárisnak nevezett - német munkacsoportot azzal a céllal, hogy közös, transzdiszciplináris korrupcióértelmezést és elemzési eszközöket alkossanak. 2011-re azonban a projekt célja redukálódott. Ekkor a projekt vezetők reális célnak már csak „a korrupciókutatás paradigmái[nak], azok elméleti alapjai és gyakorlati relevanciái”-nak (Graeff-Grieger 2012: 5) kutatását látták és végül eredményeiket 2012-ben a „Was ist Korruption?” kötetben publikálták, az eltérő tudományos paradigmákat bemutató tanulmányok formájában. (Graeff-Grieger 2012) E kötet zárszavában a szerkesztők feladják a transzdiszciplináris összegzés lehetőségét és már az értelmezési sokféleség fenntartásának szükségessége mellett érvelnek. (Graeff-Grieger 2012: 229)

2006-ban Gjalte de Graaf vezetésével is alakult egy hasonló projekt a korrupciókutatás neves nemzetközi képviselőinek meghívásával. A 'The Good Cause' projekt kevésbé bátor célkitűzéssel indult, mint a német kezdeményezés. Arra tett kísérletet, hogy a különböző tudományokban tevékenykedő kutatók egymás és az olvasók számára érthetővé tegyék az egyes diszciplínák alapvetéseit és korrupcióértelmezéseit, és, hogy felhívják a figyelmet a nézőpontok vakfoltjaira és az „interkonceptuális elemzés” szükségességére. (de Graaf et al 2010: 16) A többéves munka alapján ez a csoport is hasonló következtetésre jutott, mint a korábban említett német nyelvű kutatócsoport: a korrupcióval foglalkozó kutatás annyira különböző területeket ölel fel, és annyira különböző tudományos alapvetéseken dolgozó szakemberek munkáját, hogy nem valószínű, hogy valaha is kialakulhat egy inter-konceptuális elméleti megközelítés. (de Graaf et al 2010: 166)

A pozitívista interkonceptuális elmélet alternatívájának is tekinthető – az általános törvényszerűségek helyett - a kontextuális elemzésre és kontextuális megoldások keresésére törekvő posztpozitívista megközelítés<sup>3</sup>. (Tänzler 2007; Graaf 2007; Shore-Haller 2005; Graaf-Huberts 2008) A posztpozitívista megközelítések univerzális elméletek kidolgozása helyett arra törekszenek, hogy „rekonstruálják azokat a stratégiákat, amiken keresztül az emberek definiálják, legitimálják vagy kritizálják a korrupciót” (Tänzler 2007: 10). Az egyes kontextusokban létrejövő lokális valóságot próbálják elemezni kvalitatív módszerekkel, feltárva a benne élők percepcióit és értelmezéseit a szereplők narratíváin keresztül annak érdekében, hogy a jelenségegyüttes lényegét és komplexitását tudják megragadni. Ez a módszer egyrészt alkalmas arra, hogy feltárja a sokféle perspektíva együttesét és a komplex jelenségegyüttes alkotóelemeinek összefüggéseit, és így esélyt adjon az egész problémát kezelő megoldások/stratégiák azonosítására. Másrészt, mivel a szereplők értelmezéseire épül, azt az ígértet hordozza, hogy a szereplők számára érthető és elfogadható megoldásokra vezethet. Így csökken a kiürülés és elkerülés kockázata, és nő az elkötelezett és koordinált megvalósítás esélye.

A gyakorlatban nem meglepő módon az elméleti szinten megoldatlan kérdésekhez hasonló jelenségeket tapasztalunk. A gyakorlatban egyes diszciplináris keretek értelmezési gyakorlatát különböző szakemberek képviselik. Ők készíteneek versengő elemzéseket az általuk kinyert információk alapján. Amikor azonban a szakértők olyan környezetben dolgoznak, ahol komplex jelenségegyüttesekkel állnak szemben, és a szakértők szakmaterületük értelmezési gyakorlata alapján megszerzett részleges információk alapján dolgoznak, és a jelenségek egyes aspektusait megértő szereplők tudása – párbeszéd hiányában - nem tud integrálódni, az összefüggések egy része rejtve marad. A folyamatban domináns („hatalmi”) szerepre szert tett nézőpont alapján redukálódik a probléma, és így a megoldási próbálkozás is. Pedig

---

<sup>3</sup> A posztpozitívista szemlélet megkérdőjelezi azt, hogy a közpolitikai elemzés objektív, értékmentes, technikai jellegű vállalkozás lehet, ami általánosan alkalmazható modelleket és egyértelmű válaszokat adhat. Ehelyett arra az alapvetésre épül, hogy az emberi érzékelés, értelmezés és mérlegelés társadalmi és kulturális kontextusba ágyazott. Fogalmainkat, érzékeléseinket, értelmezéseinket és válaszainkat a kontextus és a környezetünkben folyó diszkurzus folyamatosan alakítja. Értékeink, a korrupcióról alkotott fogalmaink és azok a megoldások, amiket látunk csak a kontextusban értelmezhetőek. Nincs általános igazság, hanem kontextuális, helyi értelmezések és igazságok vannak, amik diszkurzív folyamatban az aktorok között formálódnak. Így a diszkurzív folyamat teremti az általunk érzékelt valóságot és a valóság alakításában is kulcsszerepe van.

eredményes antikorrupciós tevékenységhez komplex korrupciós jelenség esetén az egész – az 'adott teljesség' - megpillantására és a teljes probléma kezelésére van szükség. A közigazgatási korrupciómegelőzés területén meghatározó szerepre jutott integritásszemléletnek is egyik alapvetése, hogy a korrupció megelőzéséhez rendszerszerű megközelítésre és a teljes rendszerre irányuló stratégiára van szükség. Másik alapvetése, hogy a szervezetek korrupcióval szembeni ellenállóképességét eredményesen akkor lehet erősíteni, ha a pozitivista megközelítések alapján kialakítható un. kemény struktúrákat és szabályozókat (un. szabályalapú elemeket), és a közegben formálódó un. puha értékalkotó és tudatosító folyamatokat (un. értékalapú elemeket) egymást támogató rendszerré tudjuk alakítani. Egyszerűbb dolgunk lenne, ha létezne olyan, a korábbiakban említett transzdiszciplináris vagy interkonceptuális elmélet és olyan általános modell, ami megoldásokat adna. A cikkben amellet érvelek, hogy ilyen transzdiszciplináris elmélet és modell hiányában is van esély arra, a gyakorlatban létrejőjön az adott kontextusra érvényes interkonceptuális értelmezés, ami az egysíkú koncepciókra alapozott beavatkozásoknál hatásosabb integritásfejlesztő megoldásokat és folyamatokat indíthat.

A következőkben először a leggyakrabban alkalmazott pozitivista koncepcionális kereteket (diszciplináris igazságokat) foglalom össze és azokról a beavatkozási stratégiákról adok összefoglalót, amikhez az egyes elméletek logikusan vezetnek. Ezután a posztpozitivisták megközelítések alapvetéseit és néhány releváns elméletet ismeretetek. E két rész összegzésére vezetem be a „feszített gubanc”-ot, mint vizuális képet, ami a perspektívákat rendszerezi és a jelenségek komplexitását érzékelteti.

Pozitivisták megközelítésben a „feszített gubanc” egy koncepcionális keret, amely alkalmas a tárgyalt elméleti keretek összefoglaló rendszerezésére, és a jelenségek komplexitásának szemléltetésére. Poszt-pozitivisták nézőpontból a „feszített gubanc” egy metafora, ami a jelenségeket feltáró párbeszéd indítására és ezzel a szereplők és szakértők gondolkodásának összekötésére és tágítására alkalmas. Ebben a szemléletben a metafora egy eszköz, ami támogathatja azt a diszkurzív folyamatot, amelyben egy lokális közegben közös „interkonceptuális” értelmezés formálódhat (konstruálódhat) és létrejöhet annak megragadása, hogy a komplex jelenségegyüttes megváltoztatásához milyen eszközök és folyamat szükségesek.

Bár a felvezetés elméleti, célom a gyakorlatra vonatkozik. A gyakorlatból is saját területemre, a közigazgatási korrupciómegelőzésre és integritásfejlesztésre. A cikkben a feszített gubanc metaforát, mint eszközt szándékozom indokolni. Azt bemutatni, hogy mennyiben tud hozzájárulni egy szervezet korrupciómegelőzési és integritásfejlesztési folyamatának elindításához, és a szervezeti problémák és kockázatok komplex, interkonceptuális értelmezéséhez. Először egy első tapasztalatot mutatok be a metafora alkalmazására, ami illusztrálja, hogyan segítheti a metafora megfelelő dialógikus keretben történő alkalmazása alkotó, interkonceptuális integritásfejlesztő munkafolyamat indítását. A cikkel és példával az a célom, hogy amellet érveljek, hogy korrupcióval toleráns környezetben, ahol komplex jelenségek alakultak ki és a napi gyakorlatokban is megjelennek – gyakran már nem is észlelt – integritássérelmek, a pozitivista elméleti keretek mellett ilyen poszt-pozitivisták eszközök is szükségesek ahhoz, hogy a rendszer a javulás irányába legyen fordítható.

## **Pozitivisták korrupcióelméletek és beavatkozási következtetések<sup>4</sup>**

A pozitivisták korrupcióelméleteken belül a racionális cselekvés paradigmájára épülő elméletek (rational and public choice theories) több fontos koncepcionális keretet dolgoztak ki a korrupcióelemzéshez és antikorrupciós politikák mérlegeléséhez is. A paradigma alapvetése, hogy mind a cselekvő egyén, mind az őt elemző kutató, vagy döntéshozó „racionális” tud lenni, az instrumentális (cél-eszköz) racionalitás matematikai logikai értelmében. Ez a paradigma az egyént, mint „önző”, saját hasznát maximalizáló, stabil preferenciákkal rendelkező és racionálisan mérlegelő (érzelemmentes), tudatos és autonóm aktort értelmezi, és mind az egyéni cselekvést, mind a társas interakciót, mind a nagyobb rendszerek (közösségek, szervezetek, állam) működését is az egyéni (individuális) mérlegelésre vezeti vissza. A rendszerek működését, mint racionális döntések és cselekvések eredőjét vizsgálja. Az elméletek célja általános törvényszerűségek azonosítása és ezekre alapuló szabályozási javaslatok kidolgozása.

---

<sup>4</sup> Ebben a cikkben csak rövid összefoglalóra van lehetőség. Az elméletekről részletesebb összefoglalót ad a szintén a KÖFOP támogatásával megjelent tankönyv: Pallai, Katalin-Siklaci, István (2017). *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*. tankönyv. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem.

Nem kérdés, hogy a közigazgatási korrupció elemzésében még napjainkban is az intézményi gazdaságtan (institutional economics) modelljei a legismertebbek, amelyek a korrupciót ebben a racionális döntéseméleti keretben az egyén oldaláról, mint materiális hasznot maximalizáló döntést elemezik. A mérlegelést gyakorlatilag egy költség-haszon elemzésnek tekintik, amelyben haszonnak a korrupcióval megszerezhető előnyt és költségnek a büntetés kockázatát tekintik. Az elemzés kiterjed a potyautas jelenség, a megbízó-ügynök viszony, a diszkréció, monopólium és átláthatóság hatásainak elemzésére és játékelméleti modellek alkalmazására a szervezeti döntések modellezésére. Mindezen elméletekből logikusan következő közpolitikai javaslatok azon alapulnak, hogy a mérlegelés kondícióinak változásával, változni fog a mérlegelés eredménye. Ezért az antikorrupciós stratégiának a szabályozók és ösztönzők korrigálására („fixing incentives”) kell irányulnia. (Klitgaard 1988)

Szintén fontosak a korrupció okait kutató elméletek között azok, amelyek az éthosz és értékek szerepét vizsgálják. Ezekben az elméletekben a személyes hasznot maximalizáló, racionális aktor morális hibát vét, amikor közszerepével ütköző személyes hasznát választja. Az egyéni viselkedésre vonatkozó kulturális elmélet alapján – ami a korrupciós helyzetet morális hibaként problematizálja – a beavatkozási javaslat logikusan etikai fejlesztésre vonatkozik. Szervezeti szinten a szervezeti kultúrát vizsgáló elméletek alkottak hasonló modelleket. A problematizálás itt is a hibás értékrenden alapul, de a közösségi értékek hibáiból vezeti le azt, hogy a közösség tagjai olyan erkölcsi állapotba kerülnek, aminek következtében a korrupció felé hajlanak. A logikus javaslat erre a problémaértelmezésre a szervezeti szintű etikai fejlesztés.

Az értékeket a középpontba helyező elméleteknek egy másik iránya az értékkonfliktusokban keresi a korrupció okát, a magán- és közszférához kötődő értékek és kötelezettségek összeütközésében azonosítva azt. Logikus következmény a javaslat, hogy a közszerepre vonatkozó szabályok tisztázásával és hatékonyabb kikényszerítésével lehetséges a korrupció csökkentése.

A strukturális elméletekben a fókusz az egyén helyett az intézményekre került. Ez az iskola a korrupciót olyan jelenséggként elemzi, amely a szervezeti és társadalmi struktúrákba ágyazódott be. Az ember folyamatosan mérlegelni kényszerül a materiális és morális kényszerek és szükségletek között. Ez a komplexebb megközelítés a formális és informális



intézményi hatások összességében vizsgálja a korrupciós jelenségeket abban a reményben, hogy így rendszerszerű jelenségek oldására is alkalmas eszközöket alkothat. Ez a megközelítés olyan transzformatív beavatkozási stratégiákra irányítja a figyelmet, amelyek a materiális és morális szabályozók és ösztönzők alakítását egyaránt célozzák.

Bár az eddigiek csak szemelvényeknek tekinthetőek a korrupció elméleti problematizálásainak irodalmából, ez a rövid válogatás is jól mutatja, hogy a modell, amelyben vizsgáljuk a jelenséget, meghatározza a beavatkozási javaslat irányát is. Ezért vállalkoztak a bevezetőben említett kutatók és Huberts (2010) is arra, hogy a különböző alapvetésekre épülő és különböző társadalmi szintekre vonatkozó elméleteket és az elmélet szervezeti és közpolitikai beavatkozásokra vonatkozó következtetéseit rendszerezék. Azért emelem itt ki Hubertset, mert ő olyan többszintű (multi-level) modellt alkotott, amely összehasonlítva az egyes modellek elemzési fókuszát, vizsgált tényezőit, és politikai, szervezeti és közpolitikai beavatkozási javaslatait, az én argumentumomhoz hasonlóan arra irányítja a figyelmet, hogy a modellválasztás nagymértékben befolyásolja a beavatkozási stratégiákat. Így a gyakorlat számára a modellválasztás kulcskérdés.

Az eddig összegzett elméletek – mint a pozitivistá korrupcióelméletek túlnyomó többsége - alapvetően korrupcióval intoleráns és kevésbé fertőzött közegben születtek. Az elmúlt években korrupcióval toleráns és erősen fertőzött közegek vizsgálata kapcsán egyre többször merül fel a kollektív cselekvési probléma elmélete (Olson 1965), mert új nézőpontot ad az egyén és közeg viszonyának vizsgálatához, és ezért nem hagyható ki ebből az összegzésből sem. Ahol ugyanis a korrupció nem egyedi kisiklás, hanem elterjedt gyakorlat, megfordulhat a racionális mérlegelés és költség-haszon elemzés iránya. Ahol mindennapos gyakorlatok sértik a szervezet integritását, annak lehet ára, ha valaki megpróbál a mintából kilépni, és az integritás elveinek megfelelően eljárni. Ráadásul a gyakorlattal szembe szegülő magányos hős aránytalanul nagy árat fizet szétterülő társadalmi haszonért. Önző, racionális modell szerint ilyen ellenállás nem is várható. Empirikus kutatási eredmények is azt mutatják, hogy a legtöbb esetben a környezeti nyomás hatására az egyén belesodródik a korrump gyakorlatba és ezen a helyzeten az se változtat, amikor látja, hogy az elveivel ellenkezik, és akár a többség is elvben elítéli, és károsnak tartja a kialakult gyakorlatot. Az egyének nagy része ekkor se képes vállalni az ellenállás személyes költségét. (Rothstein 2005) Az elmélet szerint a kollektív cselekvési probléma megoldása a koordinált (feltételezett egyidejű) cselekvés. (Persson et al 2013: 463)

Látható, hogy a megoldás ebben a konceptuális keretben nemcsak a szabályozókon – a kemény pozitivista eszközökön – múlik, hanem várakozások, feltételezések megváltoztatásán és a másokba vetett bizalmon. Vagyis olyan hatásokon, amelyek túlmutatnak a racionális paradigmán alapuló eszköztáron.

Talán ezek a szemelvények is érzékeltetik, hogy a pozitivista elméletek sokféle modellt alkottak a korrupciós jelenségek elemzéséhez és értelmezéséhez, amelyek központjában érdekek, információk, szabályok ösztönzők és szankciók állnak, és konkrét, a korrupciót csökkentő és megelőző racionális szakmai-technikai beavatkozások mérlegeléséhez vezetnek. Ezek a modellek rendkívül hasznosak. Ismeretük mindenképpen elvárható az antikorrupciós és integritásfejlesztő szakemberektől. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a racionális modellek – bár általános törvényszerűségek megfogalmazására törekcsenek – csak potenciálisan kialakuló megfontolások és utak logikáját világítják meg. Így nem prediktívek, mert nem tudható, hogy az egyén mely logika mentén fog cselekedni, vagy az adott rendszer mely logika alapján működik. Amennyiben pedig inadekvát modellt választunk az elemzéshez, vagy olyat, amely a vizsgált jelenségnek csak egy részét értelmezi, a valóstól eltérő problémára keressük a választ. Hibás probléma értelmezés alapján kidolgozott stratégiától nem várható, hogy hatásos legyen. Ha viszont ilyen stratégiát alkalmazunk, szükségtelen költséget vállalunk és szükségtelen beavatkozással terheljük a környezetet.

## **A poszt-pozitívista felfogás**

Véleményem szerint a posztpozitívista megközelítés pont az előzőekben felvetett két nyitott kérdés feloldására ad lehetőséget. Egyrészt az adott közegben kialakult problémák pontosabb és biztosabb feltárásához és elemzéséhez, így az adekvát modell(-ek) és intézkedés(-ek) kiválasztásához ad eszközöket, másrészt módszereket adhat a kollektív cselekvési problémáknak a racionális-technikai eszköztáron túlmutató kezeléséhez.

De mielőtt erre a két kérdésre rátérnék – mivel kevésbé ismertek – fontos összefoglalni a posztpozitívista megközelítés alapvetéseit. A posztpozitívista vizsgálódás megkérdőjelezi azt a hiedelmet, hogy a közpolitikai elemzés értékmentes, technikai jellegű vállalkozás lehet.

Általános érvényű definíciók és modellek alkalmazása helyett a kontextuális elemzésre helyezi a fókuszot.

Az elmélet alapvetése, hogy fogalmaink, amelyek szerint a világot (és benne a korrupciót) érzékeljük és értelmezzük, kulturális hatások és diszkurzus<sup>5</sup> során formálódik. „A kultúra nem a jelenségek együttese, hanem az a logika és nyelvtan, amit arra használunk, hogy érzékeljük és konceptualizáljuk a jelenségeket” (Tänzler 2007: 8)

Posztpozitivisták ezért arra hívják fel a figyelmet, hogy a helyi jelenségek megértéséhez elengedhetetlen azoknak a személyes és közösségi narratíváknak a feltárása, amelyek megvilágítják az elemző számára az adott közegben a résztvevők által használt fogalmakat és értelmezhető rendszereket. Ez a felfogás, amely a korrupciót a személyes történeteken és köznapi narratívákon keresztül tanulmányozza, és a megoldások során a diszkurzív eszközöknek is fontos szerepet tulajdonít, alapvetően más felfogás, mint a technikai elemzésen és megoldásokon alapuló pozitivisták antikorrupciós szemlélet. A résztvevőkre, történeteikre, érzékelésükre és helyzetértelmezésükre, egyéni és közösen használt narratívákra fókuszál. Egyrészt azért, mert ezek alakítják a helyi valóságot és befolyásolja a döntéseket. Másrészt azért is állnak a narratívák az elemzés középpontjában, mert a posztpozitivisták szemlélet a diskurzust alkotó folyamatnak tekinti, ami formálja azt, amit igaznak tekintünk, a társadalmi és szervezeti tudást, a gyakorlatokat és a lehetséges megoldásokat. (de Graaf 2010: 103) Ha létrejön közös értelmezési keret, akkor az a koordinált, közös cselekvés biztos alapja lehet.

Számomra a kontextualista megközelítés semmiképpen sem a korábban említett elméletek elvetését, vagy hasznosságuk megkérdőjelezését jelenti, csupán annyit, hogy a modellek és fogalmak alkalmazhatóságát minden esetben a kontextus dönti el, és kizárólag a kontextuális tudásba illesztve tudnak az egyes elméletek, modellek és beavatkozások hatásosak lenni. A Dirk Tänzler (2007) „A bűn, mint kulturális probléma” (Crime as a Cultural Problem) címmel írt tanulmány is erre a következtetésre jut. A tanulmány összefoglalóként íródott az azonos nevű, az Európai Bizottság által támogatott projektről, amely az akkori EU tagországok, a

---

<sup>5</sup> A diszkurzus „gondolatok, fogalmak és kategorizálások sajátos összessége, amely olyan társadalmi gyakorlatok során formálódik és rekonstruálódik, amelyek jelentést adnak az anyagi és társadalmi valóságnak” (Hajer 1995: 44)

csatlakozó Románia és Bulgária, és a csatlakozási folyamat előtt álló Horvát- és Törökország korrupciós jelenségeit hasonlította össze. A több éves, átfogó kutatás számunkra talán legfontosabb megállapítása, hogy a korrupció csökkentésében nem látszik eredményesnek a technikai megközelítés, még akkor sem, ha elkötelezett és technikailag képzett szakértők alkalmazzák, de a közeghez képest külső definíciós hatalommal felruházva. (Ami a pozitivista szakértői munkának sajátja nemcsak a nemzetközi, hanem a nemzeti kontextusokban is.) Tänzler (2007) szerint az intézményesített beavatkozások csak akkor eredményesek, amikor a beavatkozási folyamat le tud érni olyan mélyre, ahol az értelmezések formálódnak. Ezen a szinten történhet meg a beavatkozásoknak a napi valóságba és gyakorlatokba illesztése. E logika szerint a diszkurzív folyamatnak meg kell előznie a szabályok megváltoztatását, elérve a szereplők reflexióit és azt a teret, ahol a beavatkozások legitimálódhatnak. Így szereshető meg a stakeholderek együttműködése a megvalósításhoz. Ez a kontextuális megközelítés azért próbálja megérteni a közeg sokféle perspektíváját, hogy az antikorrupciós beavatkozás úgy rekonstruálhassa az értelmezéseket és ítéleteket, hogy az az új működésmód a szereplők számára elfogadható legyen. (Tänzler 2007: 10) Ezt a konklúziót látszik alátámasztani a Global Crime 2010-ben megjelent különszámában publikált, a poszt-kommunista régió antikorrupciós politikáiról szóló, részletes kutatás eredménye is, miszerint a pozitív elmozdulások esetében meghatározó jelentősége volt az antikorrupciós törekvések széles társadalmi támogatottságának. (Moroff- Schmidt-Pfister 2010:97) Ehhez pedig szükséges volt egy episztemikus közösség<sup>6</sup> hatása, amely folyamatosan formálni tudta a társadalmi narratívákat és normákat. (Moroff-Schmidt-Pfister 2010:94)

Ezzel a gondolattal már elérkeztünk a korábban nyitva maradt második kérdéshez is, a kollektív cselekvési probléma oldásához. Ilyen esetben – mint korábban láttuk – amennyiben a formális szabályok és informális gyakorlatok ütköznek, vagyis a formális szabályok nem működnek, hatalmas egyéni ára van, ha valaki egyedül próbál a formális szabály szerint cselekedni. Átállni a helyes cselekvésre egyedül nem lehet. Még ha többen mozdulnának, akkor is kialakul egy koordinációs probléma, mert egyszerre kell átállni. A helyes cselekvéshez közös stratégiára és a többiekbe vetett bizalomra van szükség. Szubjektív, interperszonális várakozásokról, feltételezésekről, bizalomról van szó. A korábban tárgyalt pozitivista

---

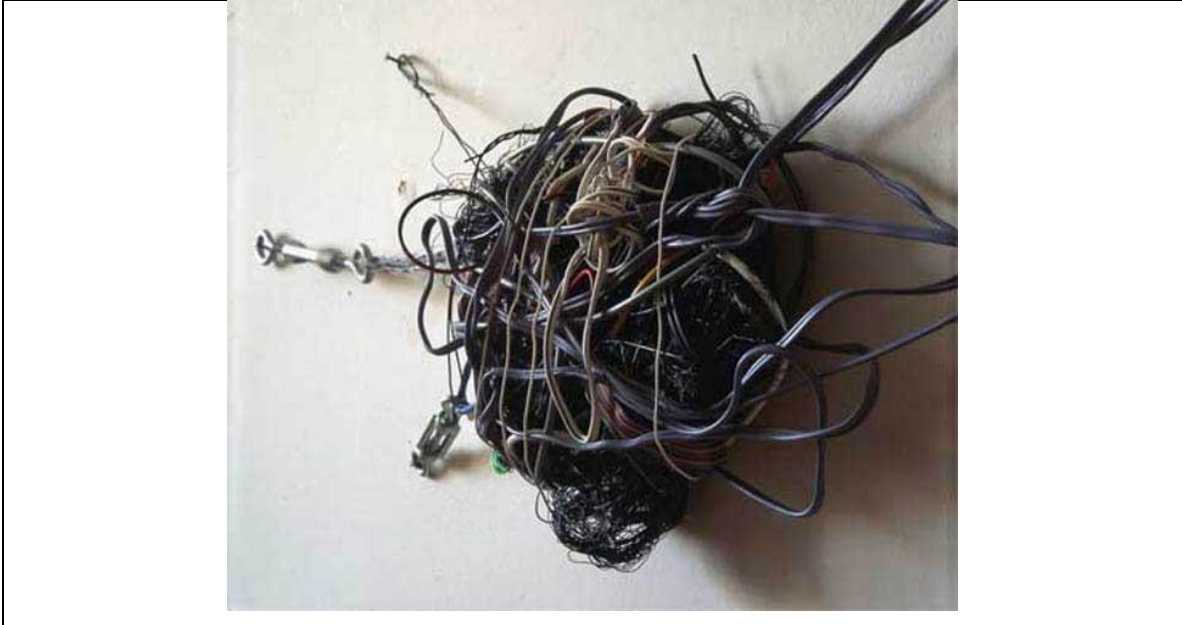
<sup>6</sup> olyan szakemberek közössége, akik egy adott területen a közpolitika alakításához releváns, elismert tudással, kompetenciákkal és tekintéllyel rendelkeznek

modellek ennek megteremtéséhez azért nem elegendőek, mert pont a pozitívista eszközök, a szabályok kiürülése okozza a kollektív cselekvési problémát. A csapdahelyzet oldásához a racionális közpolitikai és szervezeti válaszok mellé olyan argumentatív eszközök is kellenek, amelyek alkalmasak arra, hogy az egyént és a közösséget összekötő diszkurzív folyamat alakuljon, és benne kialakulhassanak kölcsönösen lehetségesnek érzékelt és elfogadott megoldások és a változás feltételét jelentő kölcsönös bizalom.

Az előző részekben rövid összefoglalót adtam különböző elméleti megközelítésekről. Minden elmélet hozzájárult a korrupciós jelenségekről alkotott képünk formálásához. Ugyanakkor egyik sem elegendő magában komplex jelenségek értelmezéséhez, vagy megváltoztatásához. Különösen korrupcióval toleráns környezetben, ahol a napi gyakorlatok között is előfordulnak a demokratikus és szervezeti integritást sértő elemek, sokféle külső és belső, tudatos és nem tudatos hatás formálja a szereplők döntéseit. Ilyen környezetben a közpolitikai elemzés többé nem korlátozódhat leegyszerűsítő elméleti és technikai modellekre, mert azok nem képesek megragadni e kérdések tipikusan heterogén, sok szálon egymáshoz kapcsolódó, gyakran ellentmondásos jellegét. Ilyen problémák eredményes megoldásához a kontextuális elemzésre, és olyan folyamatos, többszemponú mérlegelésre van szükség, ami a modellek közül a helyi viszonyokra alkalmazhatókat tudja azonosítani, és olyan párbeszédre, ami összeköti e modelleket és így meg tudja ragadni a komplexitást.

## A feszített gubanc - egy szintézis és metafóra

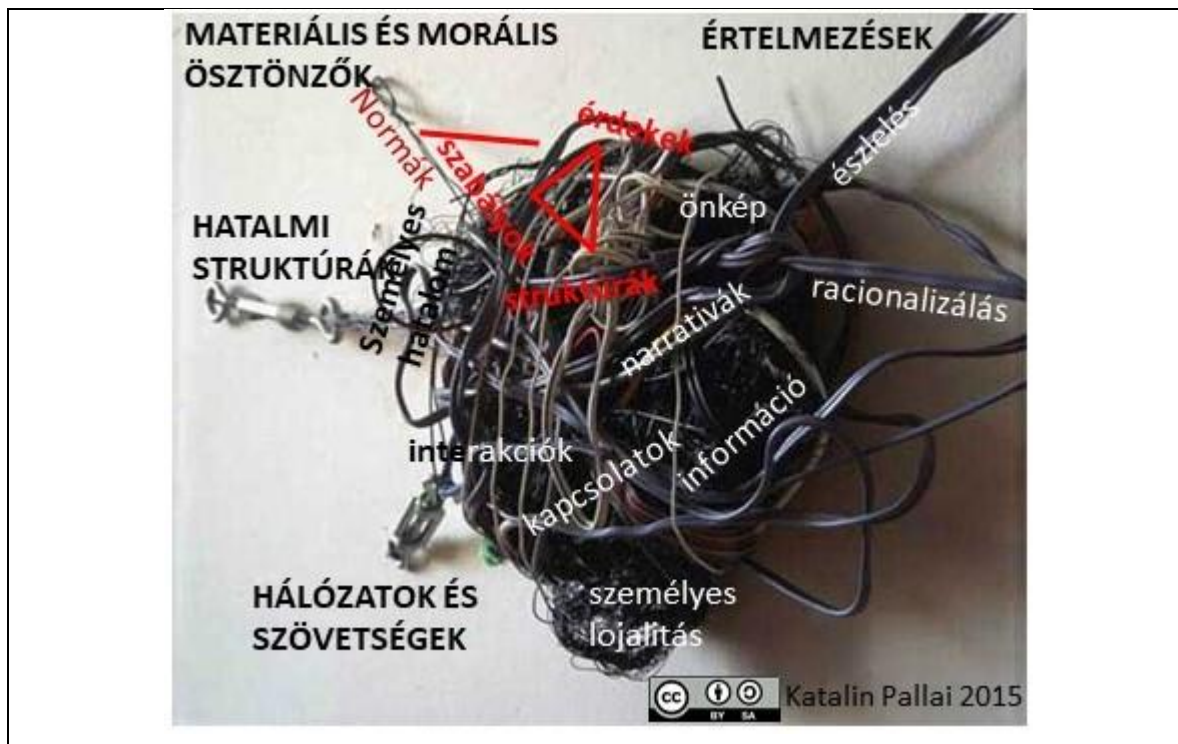
### 1. Ábra – A feszített gubanc, Roza el Hassan szobra, 1995



Forrás: <http://www.roza-el-hassan.hu/1995.htm>

A feszített gubanc eredetileg egy szobor. Roza el Hassan műve, amit 1995-ben alkotott. (1. ábra) A szobor reménytelenül összegubancolódott acél kábelekből és sodronyokból áll, amiket horgonyok feszítenek négy oldalról. A szorongató összegabalyodás erőteljes ábrázolása. Számomra a szobor a korrupcióval toleráns közegben kialakuló korrupció lényegét ragadja meg. A szobrot – a művésznő engedélyével – a korrupció vizualizálására használom. A feszített gubancból egy korrupció metaforát alkottam.

2. Ábra – Integritáshoz és korrupcióhoz kapcsolható jelenségek a feszített gubancon



Forrás: Rosa el Hassán szobrának adaptációja, Pallai 2015

A 2. ábrán olyan fogalmakat illesztettem a kábelekhez, amik a közigazgatási korrupcióval és integritással összefügghetnek. A bal felső sarokban a racionális megközelítés alapfogalmai: érdekek, szabályok, struktúrák, normák. Mindaddig, amíg a formális szabályokra, struktúrára és normákra gondolunk, ezek a nyilvános, hivatalos elemei a működésnek. Ahogy azonban lejjebb haladunk a képen, és a hatalmi struktúrákhoz érünk, már megjelenik a képen a személyes hatalom, majd a hálózatok, szövetségek, kapcsolatok és interakciók, amelyek hivatalosak és informálisak is lehetnek. Lent a sűrű sodrony részen a személyes lojalítások, amelyek akár felül is írhatják a szervezeti célok és szervezeti iránti elköteleződést, átalakíthatják a hatalmi viszonyokat és megalapozhatják informális, extraktív hálózatok működését. Ahogy jobbra haladunk a képen a kapcsolatok mellett, az információ és a narratívák kötnek át a személyes értelmezés jobb sarka felé. A kapcsolat és információ a racionális modellekben is kulcselem, de nemcsak az integráns, hanem a korrump működésben is. Nyilvánvalóan a kapcsolat jellege és tartalma és az információmegosztás logikája változik a korrumpáló rendszerekben. A narratívák adják a közvetlen kapcsolatot a két oldal között. A

narratívák azt jelzik, hogy jelentősége van annak, hogy a szervezeti működés hogy jelenik meg a szervezet történeteiben, mitológiájában, abban a diszkurzív tartalomban, ami az írott dokumentumokon túl a munkatársak felé közvetíti a szervezet céljait és működés módját. Az információ, a kapcsolatok és a narratívák kötik össze a baloldal kézzelfoghatóbb világát a szervezet-, csoport- és önértelmezések mélyebb rétegeivel, ahol gyakran eldől, milyen stratégiával lép be a szervezeti életbe/játszmákba a munkatárs. Aki ezeket kontrolálni tudja, erős hatást gyakorolhat a szervezet működésére.

### 3. Ábra – A feszített gubanc – korrupció metafora



Forrás: Rosa el Hassán szobrának adaptációja, Pallai 2016

A 3. ábra azt is mutatja, hogy melyik elem a korábbi leírás mely részéhez kapcsolható. Azért fontos számomra, hogy a bal oldalon megjelenő gazdasági elméletek okos és önző 'homo economicus' és a társadalomtudomány a társaihoz és a közösségi milióhöz kötődő 'homo sociologicus' képzete mellett megjelenjen az esendő, korlátolt, de emberi 'homo psychologicus' is, mert mindháromfajta motiváció állandóan jelen van a szervezetekben. Azért ábrázolom a baloldaliak összeségéhez hasonló súllyal a pszichológiai értelmezéseket a jobb oldalon, mert ez az az elem, amely véleményem szerint egyelőre nem jelenik meg elegendő



súllyal a gyakorlatban annak ellenére, hogy a diszkurzív elméletek az elmúlt két évtizedben, és a korrupció pszichológiai elemzése az elmúlt évtizedben nagyon sok fontos gondolatot közvetítettek az antikorrupciós stratégiákhoz, amelyek nélkül a feszített gubanccal ábrázolt komplexitás nem is érthető meg és nem is kezelhető.

A közelmúlt szakirodalmának ez a magyar nyelven még nagyrészt nem hozzáférhető része a személyes és közösségi értelmezések kialakulásába ad betekintést és az alakításához gondolatokat. E mélyebb réteg megértése nélkül pedig – amely érzékelésünk, gondolkodásunk és etikai mérlegelésünk korlátos természetét tárja fel – nem lehet túllépni az „antikorrupciós ipar” (Samson 2010) nyilvánvalóan alacsony hatásfokú technikai megoldásain. Ennek a tudományterületnek az eredményei az emberi érzékelés és értelmezés korlátaira hívják fel a figyelmet. Arra, hogy bár a szemünk és fülünk sok mindent érzékel, az impulzusoknak csak elenyésző része érzékel a tudatos észlelésünkbe. Az információszilánkokat azután az agyunk kiegészíti számunkra ismerős képekre, vagy ismerős fogalmakba, tudásokba illeszti és így értelmezi. Az észlelés és tapasztalat így messze nem olyan objektív, ahogy a pozitivisták antikorrupciós modellekben konceptualizálódik. Ráadásul azt, hogy mit veszünk észre és azt, hogy értelmezzük, hogy miből áll össze számunkra és társainknak a valóság és az igazság, környezetünk narratívái is befolyásolják. A narratíváknak hihetetlen hatalma van az emberekre, így aki a narratívákra és ezeken keresztül az értelmezésekre hatással van, komoly befolyást gyakorolhat az emberekre. (Fischer-Gottweis, 2013) Azt hiszem, hogy a politikában ez már mindenki számára nyilvánvaló, ugyanakkor furcsa mód a szervezeti antikorrupciós gyakorlatban a diszkurzív eszközök messze alulhasznosítottak.

Pszichológiai kísérletek sora bizonyítja, hogy korrumpált környezetben egyébként becsületes emberek úgy tudnak belesodródni a korrupcióba, hogy érzékelnik se tudják, hogy eltérülnek saját normáiktól. (Mazar et al 2008) Ez azért történhet meg, mert a korrupcióba nemcsak materiális szükségleteink miatt sodródhatunk, ahogy a racionális modellek mutatják, hanem pszichológiai szükségleteink miatt is. Ugyanis talán a legfontosabb szükségletünk az, hogy megtartsuk pozitív önértékelésünket. Szükségünk van mind az önbecsülésre, mind az elfogadottságra. Korrumpált környezetben az ellenszegülés stressz, ami a korrupció racionalizálásával csökkenthető. (de Vries-Sobis 2016) A fenntartott racionalizálás odáig vezethet, hogy egyén és csoport már őszintén nem is ismeri fel a gyakorlatokká vált korrumpált elemeket, nem tudatosul az eltérés. Ezt a jelenséget Bazerman „korlátos etikusságnak”

nevezte. (Cough-Bazerman-Banjali 2005) Egy fogalom, ami alapvetően eltérő értelmezést ad sok normaszegő cselekedetnek, és eltérő irányt a beavatkozásoknak. Szabály, képzés és szankció helyett a formatív tapasztalásokra és a folyamatos helyreigazító ingerekre ('nudging') irányítva a figyelmet.

Azért emeltem ki a két oldalt, és időztem hosszabban a jobb oldalon, mert, ahhoz, hogy megértsük és meg tudjuk változtatni a korrupciós és az integritást sértő jelenségeket, mindenképpen mindkét komponenst értenünk kell.

Visszatérve a feszített gubancra. A szobor és a metafora erejét az adja, hogy érezzük, hogy ez a gubanc nagyon erős és stabil. Akár el is vághatunk néhány kábelt, a csomó nem fog szétesni. Számomra ez a lényeg ebben az ábrázolásban. Ahogy a gubanc is stabil rendszer, úgy a korrupcióval toleráns közegbe ágyazott integritást sértő gyakorlatok is stabilak. Egy-egy elméleti modell alapján értelmezett probléma, majd annak kiküszöbölésére alkotott szabály, vagy technikai beavatkozás szimbolikusan olyan, mintha egy-egy kábelt átvágnánk. Ettől a rendszer nem esik szét, csak kicsit átalakul a teherhordása. Elemzők is rámutattak, hogy „a rendszerbe ágyazott korrupció nem eseti hiba, amit technikai beavatkozásokkal korrigálni lehet, hanem a rendszer működéséhez tartozik, mert mélyen bevésődött a gyakorlatokba, normákba és elvárásokba”. (Diamond 2007: 119) Ha olyan szabályt alkotunk, vagy technikai beavatkozást találunk, amely egy korrupt gyakorlatot akár meg is szüntethetne, akkor az vagy kiürül, vagy egy másik gyakorlat jelenik meg, amely más területre tolja a korrupciót. Nem marad hát más út, mint a rendszert alakítani. Ehhez viszont arra van szükség, hogy azok, akiknek egy-egy aspektusra rálátásuk van, ne a saját megoldásukat erőltessék rá a rendszerre, mert az egy parciális nézőpontból alkotott, szükségszerűen rész megoldás. A szakembereknek és rálátással rendelkező szereplőknek kölcsönösen meg kellene osztania meglátásaikat egymással. Amennyiben egy-egy közegben ki tud alakulni egy olyan nyelv, amely a nézőpontok közötti párbeszédre alkalmas, és elindul a párbeszéd, a közös vizsgálódás, akkor az komplex érzékeléshez és értelmezéshez vezethet. Ez lehet azután az alapja olyan transzformatív folyamatnak, ami az integritásfejlesztés célja: ami a szabályokat, struktúrákat és értékeket folyamatosan és összehangolt módon javítja. Vagyis a feszített gubancot lassanként kibogozza.

Ez az út, amit a feszített gubanc sugall, teljes összhangban áll a rendszerszerű szervezet- és stratégiafejlesztés MIT (Massachusetts Institute of Technology) körül kialakult Social Learning

(közösségi tanulás) műhelyének konklúzióival. A műhelyhez tartozó világhírű tudósok – mint például Peter Senge, Otto Scharmer – szerint komplex problémák megoldásához arra van szükség, hogy a jelenséget több nézőpontból fedezzük fel és ne csak az alkotóelemeket, hanem azokat az összefüggéseket is azonosítani tudjuk, amelyek a komplexitást okozzák. Ilyen elemzés csak dialógikus környezetben tud megtörténni, ahol a résztvevők nem csak megosztják saját értelmezéseiket, de az értelmezések össze is tudnak kapcsolódni. A szereplők között kialakuló szubsztantív dialógus tudja eljuttatni a szereplőket oda, hogy megpillantsák és érzékelné tudják azt, ami a jelenségek mögött van, és aminek addig csak egyes részleteit látták. Közös, strukturált megértés formálódik a rendszer egészéről, amely a problémákat termeli. (Heiden 2005: 104) Ilyen párbeszéd teremtheti meg a „valóság közös mentális térképét” (Senge 1995), amely azután a rendszer tudatos változtatásának is alapfeltétele. A párbeszédben ugyanis nemcsak a gondolatok kapcsolódnak össze közös mentális térképpé, hanem a résztvevők közötti kapcsolat is formálódik. Ez a kapcsolat energiaforrás, és a közös mentális térkép mellett a koordinált cselekvés másik, elengedhetetlen alapja. (Heiden 2005: 77) Senge (2013) ezt úgy foglalta össze, hogy „A gondolkodás harmonizálása alapozza meg a cselekvésben való összekapcsolódást.”

## **A feszített gubanc alkalmazása**

### **Egy történet a feszített gubanc erejéről**

A Nemzeti Közszoigálati Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézetében 2013 óta folyik integritás tanácsadó szakirányú képzés, ahol a közigazgatási szervezetekben tevékenykedő integritás tanácsadók szerezhetnek képesítést. Amikor ezt a cikket írom, ennek a képzésnek a szakirányvezetője vagyok. Az integritás tanácsadók feladata a hivatali vezető támogatása az integritásfejlesztés és korrupciómegelőzés területén. Mivel a képzés az integritás tanácsadói szerep kialakításával párhuzamosan indult és fejlődött, komoly szakmai kihívást jelentett egy ennyire új és komplex tevékenységhez nemcsak tananyagot, de módszereket is alkotni. Azért, hogy az oktatókkal ne csak oktassuk, hanem mi is gyakoroljuk a komplex megközelítést, évek

óta oktatói műhelyek során próbáljuk a különböző szakmai területekről érkezett oktatók szalmi világlátását, korrupció és integritásértelmezéseit és tananyagait közelebb hozni és integrálni. Hihetetlen távolról indultunk és nagyon sokat közeledtünk egymás állás- és nézőpontjainak megértésében. Közös szakmai nyelv és alapvetések hiányában minden alkalom izgalmas volt, de nehéz is, mert sokszor értettük, sokszor félreértettük egymást, időnként összekapcsolódtak, időnként nagyokat ütköztek az álláspontok.

2016 nyarán a 7. műhelyünket a feszített gubanccal indítottuk. Felkerült a gubanc fotója a falra és vele együtt a kérdés, hogy ki milyen szálakat lát gubancban. Nem elméletek, vagy szakmai álláspontok kifejtése volt a feladat, hanem felmerülő gondolatok, meglátások megosztása. Megengedett volt a szabad asszociáció, érzetek, értelmezések megosztása és mások gondolatának tovább fűzése is. Ez egy olyan kérdés volt, ami mindenki közreműködéshez hasonló teret adott és egymás irányába nyitogatta a résztvevőket. A mintegy egy óras gyakorlattal technikai értelemben nem oldottunk meg semmit. Nem is próbáltunk megegyezni egy közös korrupció definícióban, se abban, hogy melyik a legfontosabb forrás vagy hatás. Nem volt erre szükség, mert fontosabb volt az, hogy a meglátásaink közeledtek és értelmezéseink összekapcsolódtak. Mindenki számára érezhető volt, hogy vannak közös és különböző perspektívák, és mindegyik hozzátesz az egészhez valamit. Olyan tér formálódott, amelybe mindannyian megérkeztünk és egymáshoz kapcsolódva tudtunk tovább dolgozni.

## A metafora lehetséges szerepe

A diszkurzív elméletekben a történeteknek fontos szerepe van, mert erős üzeneteket tudnak közvetíteni azzal, hogy értelmeznek, kiemelve azt, ami fontos és értéket, morális tartalmakat is közvetítenek. Köztudott, hogy a narratív eszközök stratégiai céllal is alkalmazhatóak a fogalmak, értelmezések formálására és átalakítására. Az elmúlt években nemcsak a politikában, de a vezetésben, tanácsadásban is egyre fontosabb kompetenciává vált a strorytelling és a narratívákkal történő tudatos befolyásolás. (Denning 2005)

A metafora, részben hasonló, és mégis más, mint a történet. A metafora lehet szintén erős, de mégis szabadabb, mert sokféle értelmezést enged. Sokféle kapcsolódás, értelmezés lehetséges, és a metafora ereje abban is rejlik, hogy összekapcsolja a különböző reakciókat és

reagálókat. Ezzel tud a metafora párbeszédet generálni olyan helyzetben is, ahol a kimunkált gondolatok összekapcsolódása nehézségekbe ütközne.

Olyan szervezeti helyzetekben, ahol nincs a résztvevők közötti megosztásnak és kölcsönös nyitott figyelemnek hagyománya, vagy a résztvevők kiinduló elképzelései, vagy szakmai zsargonjai egymás számára nehezen érthetőek, különösen fontos, hogy legyen olyan erős folyamatindító eszköz, amely áttöri a szakmai és szocializációs gátakat. A metafora eszköz lehet olyan párbeszéd indítására, amelyben egymás valóságába pillanthatunk be és akár közös értelmezéseket is alkothatunk. Ez az első lépés komplex jelenségek értelmezésében és adekvát beavatkozások azonosításában.

## Összegzés

A feszített gubanc számomra erős vizuális szimbólum. Én egyrészt arra használtam, hogy befogadhatóvá tegyem a sokféle nézőpontot, és az összefüggésekre is ráirányítsam a figyelmet. A gubanc megragadja azt a csökönyös komplexitást is, amit nehéz kezelni. E komplexitás megragadása véleményem szerint már egy mélyebb imprint. Amikor a gubanc egy közösségben elkezd metaforaként működni, amihez mások értelmezései is hozzátapadnak, az érzékelések széles spektruma válik átadhatóvá az egymással kapcsolatban állók körében. Az így kialakuló közös mező lehet az alap a továbblépéshez. Számomra ez a legfontosabb, mert azt hiszem, hogy az integritás erősítéséhez nagyon nagy szükség lenne ilyen összekapcsolódó energiákra.

A cikkben abból indultam ki, hogy bár a korrupció vitathatatlanul összetett jelenség, nem állnak rendelkezésre a jelenséget általánosan alkalmazható definíciókkal azonosító, és interdiszciplinális modellekkel megalapozott beavatkozási stratégiák. A pozitivista elméletek a korrupciós jelenségek egyes aspektusainak kezeléséhez adnak támogatást, de nem adnak ahhoz eligazítást, hogy mely esetben mely elmélet alkalmazandó. A posztpozitivisták megközelítés a kontextuális elemzésre helyezi a hangsúlyt, és a diszkurzív eszköztár lehetőségeire hívja fel a figyelmet.

A cikk második részében először a feszített gubanc képén a bemutatott elméletek által vizsgált jelenségek összefüggéseit rendeztem, majd a gubancot egy metaforaként értelmeztem. Véleményem szerint ez a metafora az antikorrupciós és integritásfejlesztő gyakorlatban eszköz

lehet ahhoz, hogy szubsztantív párbeszédet generáljunk egy adott közegben élő szereplők között arról, hogy ki-ki hogyan érzékeli a korrupciót, és mit jelent számára. A korrupció értelmezésekről szóló párbeszéd azért lehet a jelenségegyüttes komplex megértésének és kezelésének kiindulópontja, mert nemcsak mélyíti a megértést, de kapcsolatot is teremt az értelmezések és szereplők között. Ez olyan energiaforrás a folyamathoz, amit a technikai elemzés nem produkál.

Az érvelés célja ebben a cikkben arra vonatkozott, hogy a pozitivista technikai gyakorlat mellé fontos a posztpozitivisták megközelítés beemelése is az antikorrupciós és integritásfejlesztési tevékenységbe. Ugyanakkor ez a fókusz semmiképpen nem azt jelenti, hogy a pozitivista modellek és módszerek ellen szerettem volna érvelni. Az általam vezetett integritás tanácsadói képzés is mindkét irányt oktatja, és tudatosan mindkét megközelítésbe bevezeti a szakembereket. A cikkel a céloom mindössze annyi volt, hogy arra hívjam fel a figyelmet, hogy anélkül, hogy a különböző megközelítéseket és értelmezéseket integráljuk, nagy a kockázata annak, hogy részleges technikai megoldásokkal próbálunk komplex problémákat kis határfokkal és hatalmas (financiális és emocionális) költségekkel kezelni. Meggyőződésem, hogy a szubsztantív szervezeti és szakmai párbeszéd és rendszergondolkodás két olyan elem, amire égető szükség van a szervezeti integritásfejlesztésben. És emellett két olyan elem, amelynek oktatása egyedivé teszi a Nemzeti Közzolgálati Egyetem integritásképzését a nemzetközi posztgraduális gyakorlatban is.

A dialógus adja meg az erőt a szervezetnek. A 2016-ban a magyar szabályozásba emelt integrált kockázatkezelési folyamat és az azt vezető munkacsoport talán potenciális teret adhat egy ilyenfajta alkotó munka indításának. Így a metaforát a szervezetekben különösen az integritás tanácsadók figyelmébe ajánlom.

## **Idézett források**

Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banjali, M. R. (2005): Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest. Harvard University. (26.01.2016) Retrieved from [http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005\\_CMU.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005_CMU.pdf)

de Graaf, G. – Huberts, L. (2008): Portraying the Nature of Corruption. Using an Explorative Case-Study Design. *Public Administration Review*, 68, 4: 640-653.

de Graaf, G. (2007): Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption. *Public Administration Quarterly*. 31.1: 39-86.

de Graaf, G. –von Maravic, P. – Wagenaar, P. (2010b): Constructing Corruption. in: de Graaf, Gjalte – Patrick von Maravic – Pieter Wagenaar eds. 2010: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Bundrich Publishers. 98-115.

de Graaf, Gjalte – Patrick von Maravic – Pieter Wagenaar eds. 2010a: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Bundrich Publishers.

de Vries, M. - Sobis, I. (2016). Increasing transparency is not always the panacea. *International Journal of Public Sector Management Intl Jnl Public Sec Management*, 29(3), 255-270. doi:10.1108/ijpsm-11-2015-0197

Denning, S. (2005): *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey Bass

Diamond, L. (2007): A Quarter-Century of Promoting Democracy. *Journal of Democracy*, 18 (4), 118-120.

Fischer, F. - Gottweis, H. eds. (2012): *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*. Durham-London: H. Duke UP.

Graeff, P. – Grieger, J. eds. (2012): *Was ist Korruption – Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*. Baden-Baden: Nomos.

Hajer, M. (1995): *The politics of Environmental Discourse*. Oxford: Claderon Press. 1995

Heijden, van der, K. (2005): *Scenarios: The Art of Strategic Conversations*. 2nd. ed. West Sussex : John Wiley&Sons.

Jancsics, D. (2014): Interdisciplinary Perspectives on Corruption. *Sociology Compass*, 8(4), 358-372. doi:10.1111/soc4.12146

Lambsdorff, J. G. 2009: *The Organization of Anticorruption – Getting Incentives Right!*. in: Robert I. Rotberg (ed.): *Corruption, Global Security, and World Order*. Washington D.C.: The Brookings Institute Press, 389-415

Marquette, H., - Peiffer, C. (2015): Corruption and Collective Action. Developmental Leadership Program, University of Birmingham, Retrieved from <http://r4d.dfid.gov.uk/Output/200622/>

Mazar, N., -Amir, O., - Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644.  
doi:10.1509/jmkr.45.6.633

Moroff, H. - Schmidt-Pfister, D. (2010): Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction. *Global Crime*. Vol. 11, No. 2, May 2010, 89–98.

Pallai, K. – Siklaki, I. (2017) *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*. tankönyv. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Persson, A., - Rothstein, B., - Teorell, J. (2012). Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance*, 26(3), 449-471. doi:10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x

Sampson, S. (2010): The anti-corruption industry: from movement to institution. *Global Crime* Vol. 11, No. 2, May 2010, 261–278

Senge, P. (1994): *The Fifth Discipline*. London: Century Business.

Senge, P., Scharmer, C.O., Jarowski, J. - Flowers, B.,S. (2004): *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. New York: Random House.

Shore, C. - Haller, D. (2005): *Corruption: Anthropological Perspectives*. (Anthropology, Culture and Society). London: Pluto Press.

Tänzler, D. (2007): *Cultures of Corruption. An Empirical Approach to Understanding of Crime and Culture*. Working Paer No.3. Konstanz: University of Konstanz