

Pallai Katalin

## FESZÍTETT GUBANC – INTERDISZCIPLINÁRIS ÖSSZEGZÉS KORRUPCIÓELMÉLETEK ÉS ANTIKORRUPCIÓS STRATÉGIÁK ÖSSZEFÜGGÉSEIRŐL INTEGRITÁSFEJLESZTŐKNEK<sup>1</sup>

*“Stretched Tangle” – Interdisciplinary Summary of the Correspondence between Corruption Analysis and Anti-corruption Strategies for Integrity-developers*

Pallai Katalin PhD, szabadfoglalkozású tanácsadó és tréner, [katalin@pallai.hu](mailto:katalin@pallai.hu)

*Pozitivistá tudományok sokféle elméletet, modellt és koncepcionális keretet alkottak a korrupciós jelenségek elemzésére a posztpozitivistá elemzők egy-egy környezet szereplőinek helyzetértelmezésének fontosságára irányították a figyelmet. A cikkben bemutatott feszített gubanc mint ábra a korrupció elméletek sokféleségének és összefüggéseinek megragadására alkalmas. Mint metafora azt a diszkurzív folyamatot segítheti, amely feltárhatja és összekapcsolhatja a szakértők és az adott közegben élők korrupcióértelmezéseit és tapasztalatait, és elindíthatja a kontextuális megoldáskeresés folyamatát. A metafora ereje, hogy közös irányt ad a személyes értelmezéseket megosztó diszkurzív folyamatnak, amely során a személyes tapasztalatok és meglátások összekapcsolódhatnak, és olyan közös értelmezések és stratégiák formálódhatnak, amelyek elkötelezett és koordinált integritásfejlesztő tevékenységet alapozhatnak meg. Így a metafora eszközként is felhasználható lehet a közigazgatási szervezetekben 2016-ban bevezetett integrált kockázatelemzési folyamat indításához.*

### KULCSSZAVAK:

korrupcióértelmezések, integritásmenedzsment, kollektív cselekvés, dialogikus folyamat, posztpozitivistá közpolitikai gyakorlat, argumentatív módszer, argumentatív eszközök, korrupciómetafora

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

*Positivist corruption theories and conceptual frames offer universal but simplifying problematization of complex phenomena. Interventions elaborated based on such models and introduced by top-down measures often hollow out during implementation. Post-positivist corruption theorists propose contextual analysis of corruption that explores local perceptions, corruption concepts and narratives in order to develop contextualized strategies. The article proposes to combine the rational analysis of structural conditions and post-positivist inquiry of the cultural context. The “Stretched Tangle” aims to capture the multiple aspects of corruption analysis and the interdependence of the factors analysed by different theoretical fields and models. The author proposes that, during the integrated risk management process, introduced in Hungarian public organizations in 2016, the Stretched Tangle, as a metaphor, is an excellent tool to initiate a discursive analytic process among stakeholders. The metaphor helps stakeholders to share their perceptions, experiences and concepts about corruption, and the evolving dialogue can connect stakeholders’ sense making and aspirations. The power of such a dialogue is that it can lead to shared understanding and strategies that can become the foundation of collective and coordinated action during implementation.*

**KEYWORDS:**

corruption theories, integrity management, collective action, dialogic process, post-positivist policy, argumentative method, corruption metaphor

## 1. 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 töreksenek. Ezek az 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, egyoldalú értelmezést adnak egyes jelenségeknek vagy jelenségegyütteseknek. Az így formálódó 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 azonban akadálya a diszciplináris széttagoltság, vagyis az, hogy az egyes korrupcióelméletek és diszkurzusok képviselői között nem alakult ki a szubsztantív párbeszéd kultúrája. Párhuzamos, egymással versengő modellek, értelmezések és javaslatok állnak egymás mellett és a megfelelőség helyett gyakran hatalmi viszonyok döntenek, vagy az, hogy melyikkel van pozitív tapasztalata az alkalmazóknak.

E problémákat érzékelve az elmúlt években egyre több – a diszciplináris kereteket rendszerező – interdiszciplináris elméletet dolgoztak ki kutatók. Az interdiszciplináris 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.

<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 elválaszthatók az elemző személyiségétől és kultúrájától. A pozitivista korrupcióelméletek a jelenség empirikus mérésére, a jelenségekben rejlő törvényszerűségek keresésére és általánosan alkalmazható modellek és szabályok felállítására és igazolására töreksenek. A közpolitikai folyamatban kulcsszereplő a szakember, akinek feladata az objektív valóság feltárása és a legjobb technikai megoldás megalkotása, amelynek alkalmazása bevezethető és kikényszeríthető.

2011-re azonban a projekt célja redukálódott. Ekkor a projektvezetők reális célnak már csak „a korrupciókutatás paradigmái[nak], azok elméleti alapjai és gyakorlati relevanciái”-nak<sup>3</sup> kutatását látták és végül eredményeiket 2012-ben a *Was ist Korruption?* kötetben publikálták, az eltérő tudományos paradigmákat bemutató tanulmányok formájában és az értelmezési sokféleség fenntartásának szükségessége mellett érvelve.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> A többéves munka alapján ők is hasonló következtetésre jutottak, mint a korábban említett német nyelvű kutatócsoport: a korrupcióval foglalkozó kutatás annyira különböző területeket ölel fel, és annyira különböző tudományos alapvetéseken dolgozó szakemberek munkáját igényli, hogy nem valószínű, hogy valaha is kialakulhat egy interkonceptuális elméleti megközelítés.<sup>6</sup>

A pozitivista interkonceptuális elmélet alternatívájának is tekinthető – az általános törvényszerűségek helyett – a kontextuális elemzésre és kontextuális megoldások keresésére törekvő posztpozitivisták megközelítés<sup>7</sup> (Tänzler, 2007; Graaf, 2007; Shore–Haller, 2005; Graaf–Huberts, 2008), amely univerzális modellek kidolgozása helyett arra törekszik, hogy „rekonstruálja azokat a stratégiákat, amiken keresztül az emberek definiálják, legitímálják vagy kritizálják a korrupciót”.<sup>8</sup> Ez a módszer egyrészt alkalmas arra, hogy feltárja a sokféle perspektíva együttesét és a komplex jelenségegyüttes alkotóelemeinek összefüggéseit, és így esélyt adjon az egész jelenséget 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.

<sup>3</sup> Szerk. GRAEFF, Peter – GRIEGER, Jürgen: *Was ist Korruption – Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*, Nomos, Baden-Baden, 2012, 5.

<sup>4</sup> Uo., 229.

<sup>5</sup> DE GRAAF, Gjalte – MARAVIC, Patrick von – WAGENAAR, Pieter: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*, Leverkusen, Barbara Bundrich Publishers, 2010, 16.

<sup>6</sup> Uo., 166.

<sup>7</sup> A posztpozitivisták 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, amelyek diszkurzív folyamatban az aktorok között formálódnak. Így a diszkurzív folyamatnak a valóság alakításában is kulcs szerepe van.

<sup>8</sup> TÄNZLER, Dirk: *Cultures of Corruption. An Empirical Approach to Understanding of Crime and Culture*, Working Paper No. 3., University of Konstanz, Konstanz, 2007, 10.

A közpolitikai gyakorlatban – nem meglepő módon – az elméleti szinten megoldatlan kérdésekhez hasonló jelenségeket tapasztalunk. Egyes diszciplináris keretek értelmezési gyakorlatát különböző szakemberek képviselik. Ők készítenek versengő elemzéseket az általuk kinyert információk alapján. Konstruktív szakmai párbeszéd hiányában azonban a sokféle tudás nem tud integrálódni, így az összefüggések egy része rejtve marad. A közpolitikai folyamatban domináns („hatalmi”) szerepre szert tett nézőpont alapján redukálódik a problémaértelmezés, és így a megoldási próbálkozás is, pedig a teljes probléma kezelésére lenne szükség.

A közigazgatási korrupciómegelőzés területén meghatározó szerepre jutott integritás-szemléletnek alapvetése, hogy a korrupció megelőzéséhez rendszerszerű megközelítésre és a teljes rendszerre irányuló stratégiára van szükség. 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, hogy a gyakorlatban létrejöjjön az adott kontextusra érvényes interkonceptuális értelmezés, ami alapján az egysíkú koncepciókra alapozott beavatkozásoknál hatásosabb integritásfejlesztő megoldásokat és folyamatokat lehetne indítani.

A következőkben először a leggyakrabban alkalmazott pozitivista koncepcionális kereteket (diszciplináris igazságokat) fogalom 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 gubancot”, mint vizuális képet, ami a perspektívákat rendszerezi és a jelenségek komplexitását érzékelteti.

Bár a felvezetés elméleti, céloom a gyakorlatra vonatkozik. A gyakorlatból is elsősorban 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. Egy tapasztalatot mutatok be a metafora alkalmazására, amely illusztrálja, hogyan segítheti a metafora megfelelő dialogikus keretben történő alkalmazása alkotó, interkonceptuális integritásfejlesztő munkafolyamat indítását. A cikkel és példával az a céloom, 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 posztpozitivisták eszközök is szükségesek ahhoz, hogy a rendszer a javulás irányába legyen fordítható.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> PALLAI, Katalin: *The Need for a New Expertise Profile in Anticorruption*, Paper prepared for the Anticorruption Collective Action Conference, Basel, Switzerland, 21–22. October 2016.; PALLAI, Katalin: *The integrity development in corruption tolerant context in the post-truth world – a case study*, EGPA Conference, Milan, Italy, 30. August–September 2017.

## 2. POZITIVISTA KORRUPCIÓELMÉLETEK ÉS BEAVATKOZÁSI KÖVETKEZTETÉSEK<sup>10</sup>

A pozitívista 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. A pozitívista elméletek célja általános törvényszerűségek azonosítása és ezekre alapuló szabályozási javaslatok kidolgozása.

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 jelenségre, a megbízó-ügynök viszonyra, 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.<sup>11</sup>

Szintén fontosak a korrupció okait kutató elméletek között azok, amelyek az éthosz és az 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.

<sup>10</sup> Ebben a cikkben csak rövid összefoglalóra van lehetőség. Az elméletekről részletesebb összefoglalót ad a szintén a KÖFOP támogatásával megjelent tankönyv: PALLAI Katalin – SIKLAKI István: *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2017.

<sup>11</sup> KLITGAARD, Robert: *Controlling Corruption*, University of California Press, 1988.

Az értékeket a középpontba helyező elméleteknek egy másik iránya az értékkonfliktusokban keresi a korrupció okát, a magán- és közsférához 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 jelenségeként 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 tekinthetők 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 pozitívista 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,<sup>12</sup> 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 szembeszegülő magányos hős aránytalanul nagy árat fizet a 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

<sup>12</sup> OLSON, Mancur: *A kollektív cselekvés logikája*, Osiris Kiadó, Budapest, 1997.

gyakorlatot. Az egyének nagy része ekkor se képes vállalni az ellenállás személyes költségét.<sup>13</sup> Az elmélet szerint a kollektív cselekvési probléma megoldása a koordinált (feltételezett egyidejű) cselekvés.<sup>14</sup> 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 törek-szenek – 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 problémaértelmezés alapján kidolgozott stratégiától nem várható, hogy hatásos legyen. Ha viszont ilyen stratégiát alkalmazunk, szükségtelen költséget vállalunk és szükségtelen beavatkozással terheljük a környezetet.

### 3. A POSZTPOZITIVISTA FELFOGÁS

Véleményem szerint a posztpozitivista 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, másrésztől módszereket nyújthat a kollektív cselekvési problémáknak a racionális-technikai eszköztáron túlmutató kezeléséhez.

De mielőtt erre a két kérdésre rátérnék – mivel kevésbé ismertek – fontos összefoglalni a posztpozitivista megközelítés alapvetéseit. A posztpozitivista 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.

<sup>13</sup> ROTHSTEIN, Bo: Anti-Corruption: The Indirect 'Big Bang' Approach, *Review of International Political Economy*, Vol. 18, No. 2, 228–250.

<sup>14</sup> PERSSON, Anna – ROTHSTEIN, Bo – TEORELL, Jan: Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem, *Governance*, Vol. 26, No. 3, 2012, 449–471., 463. Forrás: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x> (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.).



Az elmélet alapvetése, hogy fogalmaink, amelyek szerint a világot (és benne a korrupciót) érzékeljük és értelmezzük, kulturális hatások és diszkurzus<sup>15</sup> során formálódnak. „A kultúra nem a jelenségek együttese, hanem az a logika és nyelvtan, amit arra használunk, hogy érzékeljük és konceptualizáljuk a jelenségeket.”<sup>16</sup>

Posztpozitivisták kutatók 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 befolyásolják 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.<sup>17</sup> 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 csatlakozó Románia és Bulgária és a csatlakozási folyamat előtt álló Horvát- és Törökország korrupciós jelenségeit hasonlította össze. A többéves, 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 pozitivisták 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

<sup>15</sup> A diszkurzus a „gondolatok, fogalmak és kategorizálások sajátos összessége, amely olyan társadalmi gyakorlatok során formálódik és rekonstruálódik, amelyek jelentést adnak az anyagi és társadalmi valóságnak”. HAJER, Maarten: *The politics of Environmental Discourse*, Claderon Press, Oxford, 1995, 44.

<sup>16</sup> TÄNZLER: *i. m.*, 8.

<sup>17</sup> de GRAAF, Gjalt – von MARAVIC, Patrick – WAGENAAR, Pieter: *Constructing Corruption*. In: Eds. de GRAAF, Gjalt – von MARAVIC Patrick – WAGENAAR, Pieter: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*, Levenskusen, Barbara Bundrich Publishers, 2010, 98–115., 103.

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 szerezhető 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.<sup>18</sup> Ezt a konklúziót látszik alátámasztani a *Global Crime* 2010-ben megjelent különszámában publikált, a posztkommunista régió antikorrupciós politikáiról szóló, részletes kutatás eredménye is, miszerint a pozitív elmozdulások esetében meghatározó jelentősége volt az antikorrupciós törekvések széles társadalmi támogatottságának.<sup>19</sup> Ehhez pedig szükséges volt egy epiztemikus közösség<sup>20</sup> hatása, amely folyamatosan formálni tudta a társadalmi narratívákat és normákat.<sup>21</sup>

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 pozitivistá modellek ennek megteremtéséhez azért nem elegendők, mert pont a pozitivistá eszközök, a szabályok kiürülése okozza a kollektív cselekvési problémát. A csapdahelyzet oldásához a racionális közpolitikai és szervezeti válaszok mellé olyan argumentatív eszközök is kellene, 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.<sup>22</sup>

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

<sup>18</sup> TÄNZLER: *i. m.*, 10.

<sup>19</sup> MOROFF, Holger – SCHMIDT-PFISTER, Diana: Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction, *Global Crime*, Vol. 11, No. 2, May 2010, 89–98., 97.

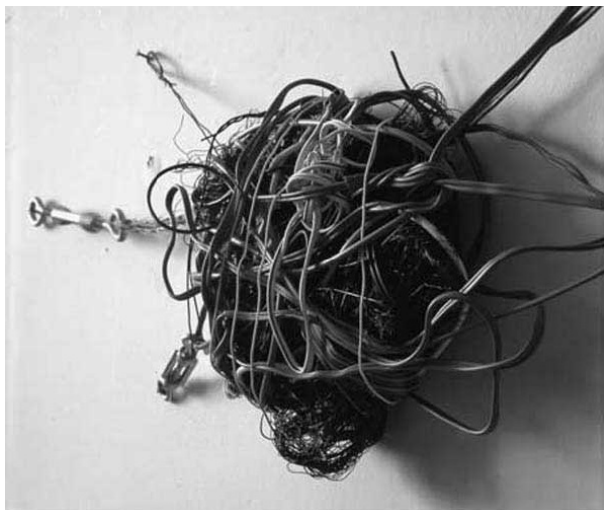
<sup>20</sup> Olyan szakemberek közössége, akik egy adott területen a közpolitika alakításához releváns, elismert tudással, kompetenciákkal és tekintéllyel rendelkeznek.

<sup>21</sup> MOROFF-SCHMIDT-PFISTER: *i. m.*, 94.

<sup>22</sup> KAHANE, Adam: *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, Berrett-Koehler Publishers, 2007.

szálon egymáshoz kapcsolódó, gyakran ellentmondásos jellegét. Ilyen problémák eredményes megoldásához kontextuális elemzésre, és olyan folyamatos, többszempontú mérlegelésre van szükség, amely a modellek közül a helyi viszonyokra alkalmazhatókat tudja azonosítani, és olyan párbeszédre, amely összeköti e modelleket és így meg tudja ragadni a komplexitást.

#### 4. A FESZÍTETT GUBANC – EGY SZINTÉZIS ÉS METAFORA



**1. ábra •** A feszített gubanc, Roza el Hassan szobra, 1995  
(Forrás: [www.roza-el-hassan.hu/1995.htm](http://www.roza-el-hassan.hu/1995.htm))

A feszített gubanc eredetileg egy szobor. Roza el Hassan műve, amelyet 1995-ben alkotott. (1. ábra) A szobor reménytelenül összegubancolódott acél kábelekből és sodronyokból áll, amelyeket 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 korrupciómetaforát alkottam.

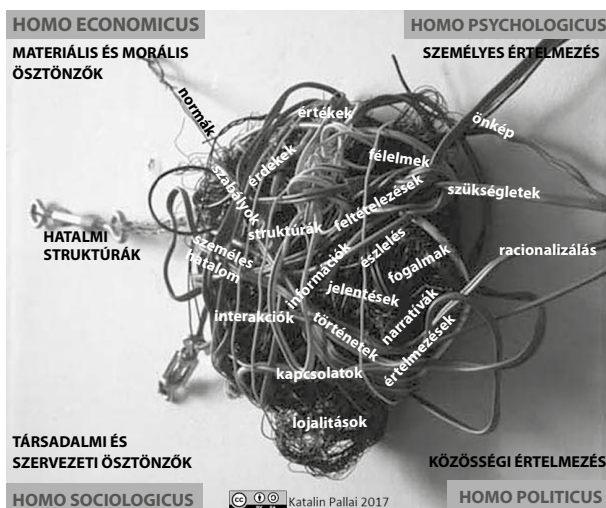


**2. ábra •** *Integritáshoz és korrupcióhoz kapcsolható jelenségek a feszített gubanon*  
 (Forrás: Rosa el Hassán szobrának adaptációja, PALLAI: *The Need for a New Expertise Profile in Anticorruption*, i. m.)

A 2. ábrán olyan fogalmakat illesztettem a kábelekhez, amelyek a közigazgatási korrupcióval és integritásérmekkel összefügghetnek. A bal felső sarokban a racionális szabályozási megközelítés alapfogalmai: érdekek, szabályok, struktúrák, normák és értékek. Mindaddig, amíg a formális szabályokra, struktúrákra és normákra gondolunk, ezek a nyilvános, hivatalos elemei a működésnek. Ugyanakkor működhetnek a szervezetben e formális szabályoktól eltérő, a szervezeti integritást sértő gyakorlatok is, amelyeket informális szabályok és normák tarthatnak fenn. Ahogy lejjebb haladunk a képen, és a hatalmi struktúrákhoz érünk, megjelenik a személyes hatalom, majd még lejjebb a kapcsolatok és interakciók, amelyek szintén hivatalosak és informálisak is lehetnek. Lent a sűrű sodrony részen pedig a lojalítások. A közszerkezeti etika és integritás kulcseleme a közcélokhoz és szervezethez kötődő lojalítás. De vannak személyes lojalítások is, amelyek, amikor felülírják a szervezeti célok és szervezet iránti elköteleződést, integritást sértő döntésekhez vezetnek. A közcélokat is felülírni képes személyes lojalítások átalakíthatják a hatalmi viszonyokat és hozzájárulhatnak informális, extraktív gyakorlatok és hálózatok működéséhez. Ahogy jobbra haladunk a képen a kapcsolatok mellett megjelenik az *információ* felirat is. A kapcsolati rendszerek és az információ a racionális pozitivistá szervezeti modellekben is kulcselem, de a rendszer működésétől függően, egyaránt vezethetnek integráns vagy korrump működéshez. Nyilvánvalóan a kapcsolatok jellege és tartalma és az információmegosztás logikája változik meg a korrumpálódó rendszerekben. A korrupciós hálózatoknak érdeke lehet bizonyos információk visszatartása, szűrése és torzítása, és olyan szervezeti történetek kialakítása, amelyek elfogadhatóvá vagy kikerülhetetlenné „magyarázzák” az extraktív rendszereket. Ezek a gondolatok már átkötnek a jobb oldalon látható

elemekhez: a közösségi és személyes értelmezésekhez, amelyek a korrupciótolerancia meghatározó alapjai.

Az ábra jobb alsó részén a posztpozitívista felfogás alapelemei jelennek meg: történetek, értelmezések, fogalmak. Arra utalnak, hogy az integritást sértő gyakorlatok stabilizálódása során kialakulnak a szervezetben azok a narratívák és értelmezések, amelyek stabilizálják a gyakorlatokat azzal, hogy magyarázatokat alkotnak és segítik az integritást sértő cselekedetekkel való együttműködés racionalizálását. A közösségi értelmezések azért veszélyesek, mert hamis bizonyosságot adhatnak integritást sértő gyakorlatok elfogadhatóságáról elaltatva az etikai mérlegelést a közösségben és egyéneknél. Az integritást sértő folyamatok megértéséhez fontos látni, hogy a jobb felső részen szereplő személyes értelmezéseket hasonló közvetlenséggel alakítják a közösségi értelmezések, mint a bal felső részen látható szabályok és struktúrák. Komoly jelentősége van annak, hogy a szervezeti működés hogyan jelenik meg a szervezet történeteiben, mitológiájában, abban a diszkurzív tartalomban, ami az írott dokumentumokon túl a munkatársak felé közvetíti a szervezet céljait és működésmódját. Az információ, a kapcsolatok és a narratívák kötik össze a bal oldal kézzelfoghatóbb világát a szervezet-, csoport- és önértelmezések mélyebb rétegeivel, ahol gyakran eldől, milyen stratégiával lép be a szervezeti életbe/játszmákba a munkatárs.



**3. ábra • A feszített gubanc – korrupciómetafora**

(Forrás: Rosa el Hassán szobrának adaptációja, PALLAI: *The Need for a New Expertise Profile in Anticorruption*, i. m.)

A 3. ábra azt is mutatja, hogy melyik elem mely tudományterülethez kapcsolódik. A bal oldalon jelenik meg a gazdasági elméletek alapját jelentő okos és önző 'homo economicus' és a társadalomtudomány társaihoz és közösségi miliőhöz kötődő 'homo sociologicus' képzete. A jobb oldalon a közösséget befolyásoló 'homo politicus' és az esendő, korlátolt, de emberi 'homo psychologicus'. Azért szerepelnek egymás mellett, mert mind a négy

aspektus és motiváció állandóan jelen van a szervezetekben és az emberekben is. A körülmények és mérlegelések megértéséhez és megváltoztatásához mind a négy elem együttes mérlegelésére van szükség.

Az ábra egyik célja az, hogy azonos súllyal hozza be a jobb oldalon szereplő koncepcionális kereteket és fogalmakat azok mellé az ismertebb elméleti keretek mellé, amelyekre a bal oldal utal. Azért teszem ezt, mert – véleményem szerint – a jobb oldalon szereplő értelmezési keretek még nem jelennek meg elegendő súllyal a hazai közigazgatás-irányítási 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”<sup>23</sup> nyilvánvalóan alacsony hatásfokú technikai megoldásain. Ezen a tudományterületek eredményei az emberi érzékelés és értelmezés korlátaira hívják fel a figyelmet. Arra, hogy az észlelés és mérlegelés messze nem olyan objektív, ahogy a pozitivisták antikorrupciós modellekben konceptualizálódik. Valóságértelmezésünket, ítéleteinket és döntéseinket a 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.<sup>24</sup> 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 korrupct környezetben egyébként becsületes emberek úgy tudnak belesodródni a korrupcióba, hogy érzékelni se tudják, hogy eltérülnek saját normáiktól.<sup>25</sup> 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. Korrupct környezetben az ellenszegülés stressz, ami a korrupció racionalizálásával csökkenthető.<sup>26</sup> A fenntartott racionalizálás odáig vezethet, hogy egyén és csoport

<sup>23</sup> SAMPSON, Steven: The anti-corruption industry: from movement to institution, *Global Crime*, Vol. 11, No. 2, May 2010, 261–278.

<sup>24</sup> Szerk. FISCHER, Frank – GOTTWEIS, Herbert: *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*, H. Duke UP, Durham–London, 2012.

<sup>25</sup> MAZAR, Nina – AMIR, On – ARIELY, Dan: The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 6, 2008, 633–644. Forrás: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.45.6.633> (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.).

<sup>26</sup> de VRIES, Michiel – SOBIS, Iwona: Increasing transparency is not always the panacea, *International Journal of Public Sector Management Intl Jnl Public Sec Management*, Vol. 29, No. 3, 2016, 255–270. Forrás: [www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2015-0197](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2015-0197) (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.).

már őszintén nem is ismeri fel a gyakorlatokká vált korrump elemeket, nem tudatosan az eltérülés. Ezt a jelenséget Bazerman „korlátos etikusságnak” nevezte.<sup>27</sup> Egy fogalom, ami alapvetően eltérő értelmezést ad sok normaszegő cselekedetnek, és eltérő irányt a beavatkozásoknak. Szabály, kognitív képzés és szankció helyett a formatív tapasztalásokra és párbeszédre 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, mindeképpen mindkét oldalt és mind a négy komponenst értenünk kell.

Visszatérve a feszített gubancra, érdemes megemlíteni az ábra második célját is. A szobor és a metafora erejét az adja, hogy érezzük, ez a gubanc nagyon erős és stabil. Akár el is vágathatunk 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*”.<sup>28</sup> Ha olyan szabályt alkotunk, vagy technikai beavatkozást találunk, amely egy korrump gyakorlatot akár meg is szüntethetne, akkor is nagy a kockázata, hogy a szabály 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 részmegoldás. A szakembereknek és rálátással rendelkező szereplőknek kölcsönösen meg kellene osztaniuk egymással meglátásaikat. Amennyiben egy-egy közegben ki tud alakulni egy olyan nyelv, amely alkalmas a nézőpontok közötti párbeszédre, és elindul a kommunikáció, a közös vizsgálódás, akkor az komplex érzékeléshez és értelmezéshez vezethet. Ez lehet azután az alapja az olyan transzformatív folyamatnak, amely az integritásfejlesztés célja: amely 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 szervezetés 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 (2004) – szerint komplex problémák megoldásához arra van szükség, hogy a jelenséget több nézőpontból fedezzük fel és ne

<sup>27</sup> CHOUGH, Dolly – BAZERMAN, Max H. – BANJALI, Mahzarin R.: *Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest*, Harvard University, 2005. Forrás: [http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005\\_CMU.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005_CMU.pdf) (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.).

<sup>28</sup> DIAMOND, Larry: A Quarter-Century of Promoting Democracy, *Journal of Democracy*, Vol. 18, No. 4, 2007, 118–120.

csak az alkotóelemeket, hanem azokat az összefüggéseket is azonosítani tudjuk, amelyek a komplexitást okozzák. Ilyen elemzés csak dialogikus környezetben tud megtörténni, ahol a résztvevők nemcsak 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 a komplexitást, amely a jelenségek mögött van, és amelynek addig csak egyes részleteit látták. Közös, strukturált megértés formálódik a rendszer egészéről, amely a problémákat termeli.<sup>29</sup> Ilyen párbeszéd teremtheti meg a „valóság közös mentális térképét”,<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup> Senge ezt úgy foglalta össze, hogy „a gondolkodás harmonizálása alapozza meg a cselekvésben való összekapcsolódást.”

## 5. A FESZÍTETT GUBANC ALKALMAZÁSA

### 5.1. Egy történet a feszített gubanc erejéről

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézetében 2013 óta folyik integritástanácsadó szakirányú képzés, ahol a közigazgatási szervezetekben tevékenykedő integritástanácsadók 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 szakmai világlátását, korrupció- és integritásértelmezéseit, valamint 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 meg 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

<sup>29</sup> HEIJDEN, Kees van der: *Scenarios: The Art of Strategic Conversations*, 2nd. ed., John Wiley&Sons, West Sussex, 2005, 104.

<sup>30</sup> SENGE, Peter: *The Fifth Discipline*, Century Business, London, 1994.

<sup>31</sup> HEIJDEN: *i. m.*, 77.



megosztása. Megengedett volt a szabad asszociáció, érzetek, értelmezések megosztása és mások gondolatának továbbfűzése is. Ez egy olyan kérdés volt, amely mindenki közreműködéséhez hasonló teret adott, és nyitottá tette a résztvevőket egymás iránt. A mintegy egy órás gyakorlattal technikai értelemben nem oldottunk meg semmit. Nem is próbáltunk megegyezni egy közös korrupciódefinícióban, se abban, hogy melyik a legfontosabb forrás vagy hatás. Nem volt erre szükség, mert fontosabb volt az, hogy a megfogalmazott gondolatokon keresztül 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 gubancról indult párbeszéd egy órája nem volt kidobott idő. Bár így egy órával később jutottunk el az első konkrét tananyagtervezési feladathoz, amiatt, hogy ekkorra már összekapcsolódtak a gondolataink és kialakult valamiféle közös alap, minden további kérdésben hatékonyabban tudtunk haladni.

## 5.2. 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 értékeket, 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 storytelling és a narratívákkal történő tudatos befolyásolás.<sup>32</sup>

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. A metafora ereje abban is rejlik, hogy összekapcsolja a különböző reakciókat és reagálókat. Ezzel tud 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 feszített gubanc metafora eszköz lehet olyan párbeszéd indítására, amelyben egymás valóságába pillanthatunk be és akár közös értelmezéseket is alkothatunk a szervezet által megoldandó problémákról. A közös – vagy legalább közeledő – értelmezés az első lépés komplex jelenségek elemzésében és adekvát beavatkozások azonosításában.

<sup>32</sup> DENNING, Stephen: *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey Bass, San Francisco, 2005.

## 6. ÖSSZEGRZÉS

A cikkben abból indultam ki, hogy bár a korrupció vitathatatlanul összetett jelenség, nem állnak rendelkezésre a jelenséget általánosan alkalmazható definíciókkal azonosító, és interdiszciplináris modellekkel megalapozott beavatkozási stratégiák. A pozitivista elméletek a korrupciós jelenségek egyes aspektusainak kezeléséhez adnak támogatást, de nem adnak ahhoz eligazítást, hogy melyik esetben melyik elmélet alkalmazandó. A poszt-pozitivisták megközelítés a narratívákon keresztül feltárható kontextuális valóság értelmezésére helyezi a hangsúlyt. Ahhoz ad segítséget, hogy egy adott közegbe milyen módon vezethetők be új fogalmak és működések úgy, hogy a közeg befogadja.

A cikk második részében először a feszített gubancról írtam. 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, amely a jelenségeket feltáró párbeszéd indítására és ezzel a szereplők és szakértők gondolkodásának összekötésére és tágitására alkalmas. Ebben a szemléletben a metafora egy eszköz, amely támogathatja azt a diskurzív folyamatot, amelyben egy lokális közegben közös „interkonceptuális” értelmezés formálódhat (konstruálódhat) és létrejöhet annak megragadása, hogy az integritást sértő jelenségek komplex okainak megváltoztatásához milyen folyamat és eszközök szükségesek.

A feszített gubanc számomra erős vizuális szimbólum. Amikor ugyanis a gubanc egy közösségben elkezd metaforaként működni, amihez a különböző szereplők értelmezései hozzátapadhatnak, az érzékelések széles spektruma válik megragadhatóvá az egymással kapcsolatban állók körében. 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-kik hogyan érzékeli a korrupciót, és a szervezeti integritást sértő jelenségeket és gyakorlatokat. A korrupcióértelmezésekről 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 a kettős összekapcsolódás olyan energiaforrás a folyamathoz, amit a technikai elemzés nem produkál.

Az érvelés célja ebben a cikkben arra vonatkozott, hogy a pozitivisták technikai gyakorlat mellé fontos a poszt-pozitivisták megközelítés beemelése is az antikorrupciós és integritásfejlesztési tevékenységbe. Ugyanakkor ez a fókusz semmiképpen nem azt jelenti, hogy a pozitivisták modellek és módszerek ellen szerettem volna érvelni. Az általam vezetett integritás tanácsadói képzés is mindkét irányt oktatja, és tudatosan mindkét megközelítésbe bevezeti a szakembereket.<sup>33</sup> A cikkkel 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 hatásokkal és hatalmas (finansziális, emocionális) költségekkel

<sup>33</sup> PALLAI: *The Need for a New Expertise Profile in Anticorruption*, i. m.

kezeln. Meggyőződésem, hogy szervezeti és szakmai párbeszéd és rendszergondolkodás két olyan elem, amelyre égető szükség van a szervezeti integritásfejlesztésben. És emellett két olyan elem, amelynek oktatása egyedivé teszi a Nemzeti Közszolgálati Egyetem integritásképzését a nemzetközi posztgraduális antikorrupciós képzési gyakorlatban is. 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.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. CHOUGH, Dolly – BAZERMAN, Max H. – BANJALI, Mahzarin R.: *Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest*, Harvard University, 2005. Forrás: [http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005\\_CMU.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005_CMU.pdf) (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.)
2. DENNING, Stephen: *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey Bass, San Francisco, 2005.
3. DIAMOND, Larry: A Quarter-Century of Promoting Democracy, *Journal of Democracy*, Vol. 18, No. 4, 2007, 118–120.
4. Szerk. FISCHER, Frank – GOTTWEIS, Herbert: *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*, H. Duke UP, Durham–London, 2012.
5. de GRAAF, Gjalt – HUBERTS, L.: Portraying the Nature of Corruption. Using an Explorative Case-Study Design, *Public Administration Review*, Vol. 68, No. 4, 2008, 640–653.
6. de GRAAF, Gjalt: Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption, *Public Administration Quarterly*, Vol. 31, No. 1, 2007, 39–86.
7. de GRAAF, Gjalt – von MARAVIC, Patrick – WAGENAAR, Pieter: Constructing Corruption. In: Eds. de GRAAF, Gjalt – von MARAVIC Patrick – WAGENAAR, Pieter: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*, Leverkusen, Barbara Bundrich Publishers, 2010, 98–115.
8. de GRAAF, Gjalt – von MARAVIC Patrick – WAGENAAR, Pieter: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*, Leverkusen, Barbara Bundrich Publishers, 2010.
9. Szerk. GRAEFF, Peter – GRIEGER, Jürgen: *Was ist Korruption – Begriffe, Grundlagen und perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*, Nomos, Baden-Baden, 2012.
10. HAJER, Maarten: *The politics of Environmental Discourse*, Claderon Press, Oxford, 1995.
11. HEIJDEN, Kees van der: *Scenarios: The Art of Strategic Conversations*, 2nd. ed., John Wiley&Sons, West Sussex, 2005.
12. JANCICS, David: Interdisciplinary Perspectives on Corruption, *Sociology Compass*, Vol. 8, No. 4, 2014, 358–372. Forrás: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/soc4.12146> (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.)
13. KAHANE, Adam: *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, Berrett-Koehler Publishers, 2007.
14. KLITGAARD, Robert: *Controlling Corruption*, University of California Press, 1988.
15. MARQUETTE, Heather – PEIFFER, Caryn: *Corruption and Collective Action*, Developmental Leadership Program, University of Birmingham, 2015. Forrás: <http://r4d.dfid.gov.uk/Output/200622/> (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.)
16. MAZAR, Nina – AMIR, On – ARIELY, Dan: The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 6, 2008, 633–644. Forrás: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkr.45.6.633> (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.)

17. MOROFF, Holger – SCHMIDT-PFISTER, Diana: Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction, *Global Crime*, Vol. 11, No. 2, May 2010, 89–98.
18. OLSON, Mancur: *A kollektív cselekvés logikája*, Osiris Kiadó, Budapest, 1997.
19. PALLAI, Katalin: *The Need for a New Expertise Profile in Anticorruption*, Paper prepared for the Anticorruption Collective Action Conference, Basel, Switzerland, 21–22. October 2016.
20. PALLAI, Katalin: *The integrity development in corruption tolerant context in the post-truth world – a case study*, EGPA Conference, Milan, Italy, 30. August–September 2017.
21. PALLAI Katalin – SIKLAKI István: *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest, 2017.
22. PERSSON, Anna – ROTHSTEIN, Bo – TEORELL, Jan: Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem, *Governance*, Vol. 26, No. 3, 2012, 449–471. Forrás: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x> (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.)
23. ROTHSTEIN, Bo: Anti-Corruption: The Indirect ‘Big Bang’ Approach, *Review of International Political Economy*, Vol. 18, No. 2, 228–250.
24. SAMPSON, Steven: The anti-corruption industry: from movement to institution, *Global Crime*, Vol. 11, No. 2, May 2010, 261–278.
25. SENGE, Peter: *The Fifth Discipline*, Century Business, London, 1994.
26. SENGE, Peter – SCHARMER, C. Otto – JAROWSKI, Joseph – FLOWERS, Betty S.: *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, Random House, New York, 2004.
27. SHORE, Cris – HALLER, Dieter: *Corruption: Anthropological Perspectives*, (Antropology, Culture and Society), Pluto Press, London, 2005.
28. TÄNZLER, Dirk: *Cultures of Corruption. An Empirical Approach to Understanding of Crime and Culture*, Working Paper No. 3. University of Konstanz, Konstanz, 2007.
29. de VRIES, Michiel – SOBIS, Iwona: Increasing transparency is not always the panacea, *International Journal of Public Sector Management Intl Jnl Public Sec Management*, Vol. 29, No. 3, 2016, 255–270. Forrás: [www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2015-0197](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2015-0197) (A letöltés ideje: 2016. 01. 26.)

**Dr. Pallai Katalin PhD, ([katalin@pallai.hu](mailto:katalin@pallai.hu))** egyetemi docens, 30 év oktatói tapasztalattal rendelkezik, amelyet magyar és külföldi egyetemi programokban szerzett. A rendszerváltás óta tanácsadóként és trénerként dolgozott itthon és külföldön, olyan szakértői csoportokat vezetve, amelyek városstratégiákat és belső szervezeti reformokat dolgoztak ki. Nemzetközi tevékenysége során az elmúlt 25 évben 14 országban végzett hasonló munkákat, tanítva és támogatva a helyi közszolgálatot és civil szervezeteket. Jelenleg érdeklődése középpontjában a szervezeti integritásfejlesztés oktatása és támogatása áll. (További információk: [www.pallai.hu](http://www.pallai.hu))