

Az út meredek és göröngyös, de fundamentuma stabil

Kocziszky György

Miskolci Egyetem

regkagy@uni-miskolc.hu

Pulay Gyula

Integritásmenedzsment

*A bizalom megteremtése
és megőrzése*

AKADÉMIAI KIADÓ, 2021



Példák sokaságával igazolható, hogy a gazdaság és a társadalom szereplői között létrejött bizalom megbomlása korlátozza a felek lehetőségeit, mozgásterét. Perek és elmarasztalások hosszú listája jelzi, hogy a szűkebb és tágabb közösség példaképeinek tekintett gazdasági szereplők (vezetők és szervezetek) hogyan buktak el, amikor egyéni érdekeiktől vezérelve felrúgták ezt a fontos és érzékeny elvet.

Mégis, számos elmarasztalás ellenére jogszabályi és etikai elveket sértő események ismétlik önmagukat minden olyan esetben, amikor a csábítás (siker, haszon, karrier stb.) reménye nagyobb, mint az iránytűként szolgáló, a jót a rossztól, a hamisat az igaztól elválasztani képes értékrend melletti elkötelezettség.

Az írott és íratlan etikai és jogszabályi keretek átlépése makro-, mikro- és egyéni szinten egyaránt súlyosan veszélyezteti a jogalkotóba és a jog alkalmazójába vetett bizalmat, a gazdálkodó szervezetek működésének fenntarthatóságát, mérgezi az utáunk jövő generációk gondolkodását. Ezért minden olyan döntés társadalmilag is káros, amikor a gazdasági siker háttérbe szorítja az etikai megfontolásokat, épp ezért

nélkülözhetetlen annak mérlegelése, hogy az eredmény milyen áron érhető el. A társadalom általában elítéli az utilitarista szemléletű, kárt okozó működést, különösen, ha ezt közpénzekkel gazdálkodó szervezetnél tapasztalja. Utóbbinál ugyanis még sérelmesebb, hogy a jogtalan előny élvezője többnyire egy nagyobb közösség bizalmával él vissza. Az önérdéknek a közösségi érdekek elé helyezése torzítja a szervezet és az egyén értékrendjét, amelynek súlyos következményei lehetnek.

Az Állami Számvevőszék ellenőrzési gyakorlatában paradigmaváltás következett be, amikor a közpénzek felhasználásával kapcsolatos vizsgálataink fókuszába az etikai elveknek és a jogszabályoknak való megfelelés, az integritás került. Ez egyidejűleg szemlélet- és módszertanváltást jelentett.

A gazdálkodó szervezetek működését ugyanis etikai és jogi normák és annak tova-gyűrűző következményeire figyelő döntéseknek kell formálniuk. Csak így alakulhat ki és tartható meg a gazdaság és a társadalom szereplői közötti kölcsönös bizalom.

A hazai integritáskutatás, illetve szemléletformálás bázisintézménye az Állami Számvevőszék. Misszióját támogatják oktatási, képzési programjai, továbbá a jó gyakorlatokat ismertető konferenciái, tudományos publikációi, valamint a 2019-ben a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karával közösen indított, az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelenő könyvsorozata.

A sorozatnak megjelent kötetei: *Pulay Gyula*: Integritásmenedzsment. A bizalom megteremtése és megőrzése, és *Domokos László*: Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze című könyve. *Kocziszkó György és Kardkóvács Kolos*: A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében a harmadik kötet.

Pulay Gyula az integritás témakörének elkötelezett kutatója, aki 2008-tól foglalkozik a témával. Ennek részeredményeit számos publikációjából már megismerhette az olvasó.

A könyv első fejezete az integritás fogalmát, az integritásszemlélet hazai történetét tárgyalja.

A második fejezet az integritásmenedzsmentet mint lehetőséget hangsúlyozza. A szerző álláspontja szerint a vezetőknek meg kell haladniuk a szabálykövetést, ehhez azonban fel kell ismerni a szabályok mögött a követendő értékeket (i.m. 41. oldal).

Az ennek való megfelelés azonban közel sem egyszerű, mert ennek érdekében „*ki kell választani azokat az értékeket, amelyek követése a szervezet céljainak megvalósulásához vezetnek; el kell érni, hogy a dolgozók azonosuljanak ezekkel az értékekkel, elő kell segíteni – adott esetben ki kell kényszeríteni, hogy a dolgozók minden körülmények között, akár anyagi érdekeikkel szemben is kövessék ezeket az értékeket*” (i.m. 45. oldal).

A harmadik fejezet az integritásmenedzsmentet a vezetői kontroll integráns részeként tárgyalja. A vonatkozó szakirodalomra támaszkodva áttekinti funkcióit, eszközeit, eljárásait és lehetséges szervezeti megoldásait.

A negyedik és az ötödik – a gyakorló vezetők számára talán elvontabbnak tűnő, a recenzens szempontjából pedig kiemelkedő fontosságú – fejezet a szervezetek küldetésével és értékrendjével foglalkozik. A szerző által felsorolt példák segíthetik annak eldöntését, hogy az adott szervezet esetében mi a fontos és a kevésbé fontos. Ennek a megválaszolása azért sem egyszerű, mert az értékrend állandónak tekinthető elemei (például az emberi méltóság tisztelete, az igazmondás stb.) mellett számos térben és időben változó eleme van, ami színesíti az értékrendi palettát. Másrészt a recenzens tapasztalatai szerint is az értékrend formálásában jelentős szerepe van a szervezet első számú vezetőjének, ami komoly kihívást jelent. Ehhez ugyanis a szakmai ismeretek, az elkötelezettség, a lényeglátás és holisztikus szemlélet mellett olyan emberi tulajdonságokra is szükség van, amelyek tényleg alkalmassá teszik egy közösség előtt álló feladatok

megoldásában való részvételre. A szerző részletesen foglalkozik a személyi integritás két szintjével. A magyar nyelv *„tisztas jelzővel azokat illeti, akik tisztaságuktól, a szerepüktől elvárt módon viselkednek... A tisztességes jelzõt pedig fenntartja olyanoknak, akik minden körülmények között ragaszkodnak a becsületességhez”* (i.m. 110. oldal). Mit lehet ehhez hozzátenni? Talán csak azt, hogy minden „tisztas” legyen „tisztességes” is!

A hatodik fejezet a szervezeti kultúra viselkedést meghatározó szerepét elemzi. Széles irodalmi ismeretekre támaszkodva állapítja meg, hogy *„Igazán sikeres szervezetek csak a jó légkörű munkahelyek lesznek.”* (i.m. 135. oldal).

A rend értékteremtő erejét és ebben a vezető kiemelt szerepét taglalja a kötet hetedik fejezete. A szervezet értékeinek követése hozzájárul a rend megteremtéséhez – emeli ki a szerző (i.m. 150. oldal). Amennyiben ez az elv nem érvényesül, a vezető értékrendet hitelesítő szerepe is csökken. A szerző részletesen foglalkozik az integritás érvényesülésének kockázataival és azok kezelésével (8. fejezet).

Talán furcsán hangzik, de számos példa igazolja, hogy a vezető példamutatásával nevel, hiszen a nevelés úgy is felfogható, mint érték-

átadó, értékrendszert fejlesztő folyamat. Az integritási monitoring funkciójának kiépítése, működtetése (9. fejezet) során erre tudatosan kell figyelni – figyelmeztet erre a szerző.

A könyv zárófejezetei meggyőzően igazolják, hogy az integritási rendszer passzív vezetői hozzáállás mellett működésképtelen.

Az első számú vezető elemi érdeke a példamutatáson túl az integritási értékrend érvényesülésének számonkérése. Ezért is megfontolást érdemel a könyv záró gondolata, amely szerint az integritás felé vezető út *„meredek és göröngyös, és magától nem vezet el a célig”* (i.m. 272. oldal).

A szerző érdeme a könyv stílári könnyedsége, olvassmányossága, fejezeteinek szerkezete, bevezető „tanmeséinek” sokszínűsége. A recenzió a kockázatkezeléssel foglalkozó fejezet kapcsán szívesen olvasott volna néhány konkrét példát is.

Pulay Gyula Integritásmenedzsment című könyve mindazoknak hasznos és tanulságos olvassmánya, akik ezen a „göröngyös” úton haladnak, illetve kívánnak célba érni. A recenzió bíz benne, hogy egyre több gazdasági szereplő, felső és középvezető választja ezt a közel sem könnyű irányt, de megéri! ■