

*Báger Gusztáv*

# **Könyvismertetés Pulay Gyula: „Integritásmenedzsment – A bizalom megteremtése és megőrzése” című könyvéről**

## **Book Review on "Integrity Management – Building and Maintaining Trust" by Gyula Pulay**

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

Az integritásmenedzsmentről írt első hazai szakkönyv a szervezeti integritást erősítő és fenntartó folyamatot interdiszciplináris szemléletben mutatja be. Ennek kiemelt figyelmet fordít a vezetői szerepvállalás fontosságára, lehetőségeire, ismertetve a gyakorlatban is jól alkalmazható módszereket. Az integritásmenedzsmentet nem különálló vezetői feladatként, hanem a menedzsmentkontroll rendszer részeként tárgyalja. A könyv alapvető üzenete az, hogy az integritásra törekvés a szervezeti kiválóság elérésének az útja. A szerző integritási kultúra és gyakorlat továbbfejlesztését szolgáló javaslatainak befogadását nagymértékben megkönnyíti a könyv áttekinthető szerkezete, tiszta, könnyen érthető, a szépirodalmi mércét elérő,

színes példákkal, találó idézetekkel teletűzdelt stílusa.

### **Journal of Economic Literature (JEL)**

**kódok:** H830, K4, K420

**Kulcsszavak:** integritásmenedzsment, vezetői szerepvállalás, integritási kultúra

### **SUMMARY**

The first Hungarian reference book on integrity management presents the process of strengthening and maintaining organizational integrity adopting an interdisciplinary approach. It pays special attention to the importance and possibilities of leadership, describing the methods that can be applied in practice. Integrity management is not discussed

---

PROF. DR. BÁGER GUSZTÁV, egyetemi tanár, az MNB elnöki főtanácsadója  
(bagerg@gmail.com).

as a separate managerial task, but as part of the management control system. The basic message of the book is that the pursuit of integrity is the way to achieve organizational excellence. The author's suggestions for the further development of an integrity culture and practice are greatly facilitated by the clear structure of the book, its clear, easy-to-understand style that reaches the standard of fiction, full of vivid examples and apt quotes.

**Journal of Economic Literature (JEL)**

**codes:** H830, K4, K420

**Keywords:** integrity management, leadership, integrity culture

**ÚT A SZERVEZETI KIVÁLÓSÁG ELÉRÉSÉHEZ**

Az integritási megközelítés korrupció elleni magyarországi alkalmazásának tizedik évében megjelent az első tudományos igényességű hazai szakkönyv az integritásmenedzsmentről. A könyv két szempontból is hiánypótló. Az egyik az integritásközpontú vezetés alapfogalmainak és alapmodelljeinek a sokoldalú, elmélyült, ugyanakkor a gyakorlati alkalmazást is elősegítő bemutatása. A másik a szervezeti integritást erősítő és fenntartó folyamatban a vezetői szerepvállalás szükségességének és lehetőségeinek részletes ismertetése.

Az alapfogalmakat és alapmodelleket a könyv interdiszciplináris megközelítésben és új módon tárgyalja. A szervezeti integritást nemcsak mint a korrupció megelőzésének eszközt mutatja be, hanem mint a szervezeti értékek követését, és minden ezekkel ellentétes magatartás elutasítását. Így válik az integritás a szervezet iránti bizalom megteremtésének és megőrzésének zálogává. A szerző több tudományág érvkészletét felhasználva, meggyőzően rajzolja fel azt az utat, ahogyan a szervezeti érték meghatározása és kinyilvánítása után megvalósulhat a szervezet közösségeinek és tagjainak az azonosulása a szervezeti értékkel, majd annak a szervezeti kultúrának a kialakulása, amely erősíti az értékkövetést és akadályozza az annak ellentmondó döntések meghozatalát. E folya-

matban kiemelkedően fontos az integritásnak a szervezeti értékhierarchia csúcsára helyezése, és annak felismerése, hogy az átláthatóság, az elszámoltathatóság és az eredményesség azok a további értékek, amelyek követése leginkább hozzájárulhat a szervezet iránti bizalom megőrzéséhez. Ugyanakkor minden szervezetnek meg kell találnia és tudatosítania kell azokat a stabilizáló értékeket, amelyek megszilárdítják, és azokat a lendítő értékeket, amelyek dinamizálják a működését.

A vezetők számára a könyv alapvető üzenete az, hogy az integritásra törekvés nem valami kívülről elvárt magatartás, idegen test a szervezet irányításában, hanem a szervezeti kiválóság elérésének az útja. Ebben a szempontból is nagyon előremutató, hogy a könyv az integritásmenedzsmentet a menedzsmentkontroll rendszer részeként tárgyalja. A szerző a nemzetközi szakirodalom alapján rámutat arra, hogy a műszaki szemléletet meghaladó, korszerű menedzsmentkontroll-rendszerek – ésszerű korlátok között – teret adnak a dolgozók kezdeményezéseinek, a decentralizált döntéshozatal azonban csak akkor lehet eredményes, ha a besztottak döntéseik során a szervezeti értékeket tartják szem előtt, azaz a szervezeti integritás érvényesül.

A vezetők szemléletének tágitása szempontjából fontos érteke a könyvnek a szervezeti integritási és a compliance szemléletek kapcsolatának, összefüggéseinek a bemutatása is. Ennek jelentőségét növeli, hogy hazánkban az integritási szemlélet elsősorban az államigazgatásban és a költségvetési szervek körében érvényesül, a vállalati szférában azonban jelenleg a compliance típusú szemlélet követése áll előtérben. Ugyanakkor az integritás követelménye egyre inkább megfogalmazódik – kormányhatározatban is szereplő módon – az állami, valamint az önkormányzati tulajdonú vállalatokkal, sőt az üzleti vállalkozásokkal szemben is. Ezért lényeges, hogy a szerző – történeti fejlődésüket is ismertetve – nem állítja mereven szembe a két megközelítési módot, de rámutat azokra az előnyökre, amit az integritás középpontba állítása jelenthet, a tisztán compliance alapú megközelítéshez képest.

Széles körben elterjedt vélemény szerint, a nem kielégítő vezetői (különösen a csúcส์vezetői) hozzáállás a szervezeti integritás megteremtéséhez jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy az integritási megközelítésben rejlő lehetőségeket mind ez ideig nem sikerült teljeskörűen kihasználni. Ezt figyelembe véve különösen fontos és időszerű, hogy a könyv a csúcส์vezetők lehetséges és célszerű szerepvállalására fókuszál.

Az integritást erősítő és fenntartó vezetői szemlélet és magatartás útjainak-módjainak az ismertetését a szerző nem – a nemzetközi szakirodalomban szokásos – „receptek” közlésével próbálja „kipipálni”, hanem éppen ellenkezőleg az integritásmenedzsment lényegi-tartalmi folyamatait tárja fel és mutatja be a csúcส์vezető szemszögéből. A vezetői nézőpont kiemelését jól szemlélteti, hogy a könyv minden fejezete „Üzenet a vezetőknek ...” című résszel zárul, amely összefoglalja az adott fejezet vezetőknek szóló – gyakran nemcsak az értelemre, hanem az érzelmekre is ható – tanulságait. E részekből – de persze tartalmi kérdéseket kifejtő alfejezetekből is – olyan értékes tapasztalatokat és gyakorlati javaslatokat ismerhet meg a könyv olvasására időt szánó vezető, amelyek nemcsak a racionalitás vezetői döntéshozatalban segítik, hanem útmutatást adnak ahhoz is, hogy miként segítheti elő munkatársai érzelmi azonosulását a szervezeti értékekkel, amelynek az integritás megszilárdításában kiemelkedő jelentősége van.

Nézzünk három példát a könyvnek csúcส์vezetők számára megfontolandó üzenetei közül!

- Ha a vezető által is legfontosabbnak tartott értékek mélyen beépültek a szervezeti kultúrába, akkor az rendkívül megkönnyíti annak a karvezetőnek a könyvben felidézett valós története, aki szemmozdulatokkal képes a kórus munkáját irányítani. Ha viszont egy csúcส์vezető új értékeket tűz a szervezet zászlajára, akkor szembe találja magát a szervezeti kultúra megcsontosodott értékeivel és vélekedéseivel, ezért az új értékeket támogató szervezeti kultúrát csak türelmesen, fokozatosan, szívós kitartással tudja megteremteni.

- A csúcส์vezető hiába emeli ki egyes értékek fontosságát, és mutat jó példát a saját munkájában, ha ezen értékek közvetését a középvezetőkön nem kéri számon –, akkor a beosztottak is figyelmen kívül hagyják azokat, hiszen számukra a közvetlen vezetőik jelentik az elsődleges mintát. „Közelebb az ing, mint a mente.” idéz ennek alátámasztására a könyv egy régi bölcsességet. (Amúgy több hasonló népi bölcsmondás is fűszerezi, és teszi még olvasmányosabbá a könyvet.)
- A csúcส์vezetőnek leginkább arról kell gondoskodnia, hogy legyenek olyan szervezeti értékek, amelyekkel a munkavállalók különböző csoportjai azonosulni tudnak, amelyekért érdemes mindennap bemenniük a munkahelyükre, és tisztességesen, felelősségteljesen ellátni a feladataikat.

Az integritási kultúra és gyakorlat több irányú továbbfejlesztését szolgáló javaslatok befogadását nagymértékben megkönnyíti a könyv világos, áttekinthető szerkezete, valamint az, hogy a fontosabb szakmai tartalmakat és összefüggéseket a szerző keretes írásokban mélyíti el, illetve foglalja össze, nem megtörve a fejezetek fő mondanivalójának a logikáját.

A könyv értéke a tiszta, könnyen érthető és immár a szépirodalmi mércét elérő, színes példákkal, találó idézetekkel teletűzdelt stílusa. Joggal remélhető, hogy ez az érték arra ösztönzi a közszféra és az üzleti szféra döntéshozóit, a szakemberek szélesebb körét, valamint a felsőoktatás oktatóit, hallgatóit, hogy elmélyülten tanulmányozzák a könyv gazdag tartalmát. Külön kiemelem a könyv – vezetők melletti – másik célcsoportját, az integritási tanácsadókat, akiknek a munkáját nagyban segítheti az elméleti ismeretek rendszerezése és a könyvben ismertetett számos gyakorlati módszer is.

Pulay Gyula: Integritásmenedzsment  
A bizalom megteremtése és megőrzése  
Akadémiai Kiadó  
ISBN: 9789634546337  
Terjedelem: 288 oldal