

## Pintér Csaba

Egyéni vállalkozó - szervezési és vezetési szaktanácsadó



„Minőség: amikor büszke vagyok az érzéseimre, a gondolataimra, a szavaimra, a cselekedeteimre és mindezek összhangban vannak egymással.”

- *A Veszprémi Vegyipari Egyetemen végeztél. Az okleveles szervező vegyészüzemmérnök, illetve szervező vegyészmérnök hogyan tévedt a „minőség mezejére”? Mi motiválta elkötelezettségedet e korántsem könnyű terület irányába?*

- A „tévedt”- et, így utólag, elrendeltetettnek gondolom. De kezdjük a legelején! Általános iskolás koromban a sport meghatározóvá vált az életemben. Az iskola mellett, tapolcai sportiskolásként számos sportágban fejleszthettem magam, versenyeken mérettetem meg. Emellett a humán tárgyak álltak hozzám mindig is közelebb.

Mindezekből következően sportpályáról álmodtam, megfűszerezve magyar, történelem tanulással. Versenyeredményeim alapján már vártak Győrbe, ahol testnevelés-tagozatos középiskola volt, sőt, teljes meglepetésemre Pécsről jelezték nyitottságukat a felsőfokú tanulmányaim folytatásához. Ekkor alig múltam 14 éves. Aztán mindennek vége lett. Egészségügyi okokból egyik pillanatról a másikra testnevelésből „teljes felmentett” lettem.

Az **elrendeltettséghez** egy adalék: az egyik tapolcai kórházi bennfekvésem alkalmával (14 éves elmúltam, tehát már nem gyerekosztályon, hanem a felnőttek között) szobatársa voltam Tatay Sándor írónak. 1980-ban, Lyuk a tetőn című regényében, többek között így írt rólam: *„Jól ápolt füzeteit, tiszta könyveit forgatta gyakorta. Jó fajta íróeszközei, radírgumijai katonás rendben álltak az éjjeliszekrény üveglapján.”*

Ebben a talajvesztett állapotban kellett a középiskolai továbbtanuláshoz iskolát választani. Tekintve, hogy az ennyire gyorsan a feje tetejére állt világban elképzelésem sem volt a „hogyan továbbot” illetően, szüleimmel együtt gondolkoztunk.

A végső döntés alapját ma kizárásos módszernek hívnám. Gimnázium nem jöhetett szóba, mert „ki tudja, hogyan alakul az egészségem”, s így az érettségit is adó szakmai tanulmányokat céloztunk meg.

Olyan szakma nem jöhetett szóba, ami negatívan és közvetlenül hathat az egészségemre. További, ma már mosolyogni való, de akkor nagyonis logikusnak tűnő kritérium volt, hogy az iskola ne legyen túl távol a családi háztól arra az esetre, ha kórházba kell engem vinni.

A kör bezárult, s így esett a választás a Veszprémben lévő, akkori nevén Vegyipari Szakközépiskolára. Ha valamihez igazán nem volt közöm általános iskolában, az a kémia volt, és hát az orosz nyelv sem mutatkozott erősségemnek.

Így kerültem a Vegyipari Szakközépiskolába (az érettségi bizonyítványban lévő pecsét szerint akkor ez volt a hivatalos neve, ma Veszprémi Szakképzési Centrum Ipari Technikum), orosz, történelem szakos osztályfőnök „gyámsága” alá.

Csodálatos, nagy tudású, tiszteletre méltó, példát mutató-, adó Tanárok, a szó nemes értelmében a legőrültebb osztályközössége vett körül. Tanárok, akikért tűzbe mentünk volna, s akik tűzbe mentek volna értünk (időnként mentek is). Tekintélyük volt, szerettek és mi is szerethettük Őket. Egy jókor, jól kimért mondattal a lehető legjobb irányba állíthatták az életed. Elsuhanó és szívembe örökre beleégett évek következtek.

Eljött a továbbtanulás ideje.

Kövecses László Tanár Úr, az „Ofő” (mai napig így hívjuk, s felénk Ő így hívja magát) bekérte a szüleimet és engem, mert nem látta a jelentkezésem semmilyen felsőfokú intézménybe.

Mivel már az általános iskolát is csodával határos módon, különbözőzeti vizsgákkal tudtam befejezni a rengeteg hiányzás (értsd: kórházban fekvés) miatt, s ez a középiskolában is hajszál híján megisméltődött, szóba sem jött, hogy továbbtanuljak. A Tanár Úr csak ennyit mondott: *„Több van ebben a fiúban, mindenképpen meg kell próbálni.”* Örök hálával tartozom Neki, s megadott, hogy a mostani években is elmondhattam ezt az „Ofő”-nek.

További adalék az **elrendeltetéshez**: mivel a felsőoktatási intézmény kiválasztási kritériumaiban sem lett semmi változás (történetesen, hogy közel legyen a családi házhoz, szükség esetére), hát adta magát, tájolását tekintve az utca folytatásában lévő Veszprémi Vegyipari Egyetem (VVE, ma Pannon Egyetem).

Az Egyetemen akkor összesen két szakirány volt, a vegyész és a szervező. A magam részéről szó sem lehetett arról, hogy tovább iszap- birkózzak a kémiaiával.

De ott volt ez a „Szervező” Szak. Nem tudtam, hogy mi az, de kicsit megnyugodtam, hogy nincs a Szak nevében semmi, ami a kémiaira utalna. Hát azért akadt benne rendesen.

Viszont itt már többek között olyan tárgyakat tanulhattam, mint pl.: Szervezélmélet és módszertan, Üzemi ügyvitelszervezés, Munkaszervezés, Vállalati információ-rendszerek elemzése, vagy Vállalati vezetés és szervezés. Mondanom sem kell, hogy a Szak tárgyai voltak, melyek feljavították a mindenkori tanulmányi eredményeim átlagát.

Mikor Dr. Gaál Zoltán professzor úr, az ötödév első félévének végén, Vállalatvezetés és szervezés vizsgán, remegő kezekkel, többszöri nekifutásra írta csak be a jelest, ezeket a szavakat intézte hozzám: *„Csaba! Ezt a jelest ne tekintse „szimplán” úgy, mint egy jelest. Ebben az évfolyamban senki más nem kapott jelest, sőt évek telnek el, mire én ezt valakinek beírom. Hát így értékelje!”*

Éreztem, **elrendeltetett**, hogy végzés után nem leszek „pályaelhagyó”. Mindezekből talán érzékletes, hogy egy hatalmas halmazon belül mozogtam, melyben kimondatlanul, de ott volt a „minőség mezeje”, csak, mint egy erdei kiránduláson, még rátalálásra, felfedezésre várt.

Az erdei kirándulást egy bozótirtás előzte meg dzsungel machetéval.

Lelkileg fel kellett dolgozni az 1988 május 18-ai keltezésű, az MSZMP alapszervezeti titkára és a KISZ Bizottság titkára által is ellenjegyzett egyetemi jellemzésem első mondatát, miszerint: *„Átlagos képességű, megfelelő szorgalmú hallgató.”* Az átlagos képességűvel messze nincs is bajom. A Vegyipari Egyetemen, egy végzős, született „anti - vegyészre” illet írni számomra egy felmagasztaló dicséret. De, hogy megfelelő szorgalmú? Annyi munkát tettem bele öt éven keresztül, hogy „vért izzadtam”. Talán, ha ezen szervezetek tagja lettem volna, akkor ismertek volna.

- A COOPSYSTEM Szervezési és Vezetési Tanácsadó Iroda milyen hatással volt karrieredre? Mi „ragadt rád” leginkább? Mit profitáltál az itt eltöltött évekből?

- Már a COOPSYSTEM-re való rátalálás is gyarapíthatja az **elrendeltetések** sorát.

Az Egyetemen végzős hallgató voltam, mikor a folyosókon az a hír terjedt, hogy Budapestről jön egy csapat, és kimondottan a Szervező szakos fiatalokkal terveznek beszélgetni, mesélve a munkájukról. Nagyon lázba hozott ez mindenkit, így engem is. Igen ám, de volt egy bökkenő.

Tekintve, hogy nem voltam KISZ-tag (sem), előttem zárva maradt ezen a találkozón, beszélgetésen való részvétel lehetősége. De a kíváncsiság hajtott.

Így végzést követően, Szaszák Tibor barátommal (az Egyetemen egy szakra jártunk, a kollégiumban öt éven keresztül szobatársak voltunk, s a folytatásban is számos projekten dolgoztunk együtt az ÁMR-től a minőségirányítási rendszerek építéséig), mint a legkisebb királyfi(k) felkerekedtünk, bekopogtattunk a COOPSYSTEM-hez, s kitértünk egy másik világ ajtajára, minden értelemben.

Ekkor 1988 szeptemberében vagyunk, s Magyarországon még nem létezett „társasági törvény”. Ennek kihirdetésére 1988. október 10-én került sor. Mindez azért lényeges, mert a COOPSYSTEM már akkor olyan jogi és közgazdasági értelemben forradalmi formában működött, mely megelőzte a korát.

Mindemellett olyan szakmai működési mód jellemezte, olyan magas kvalitású emberek alkották, hogy a mai napig hálás vagyok, hogy annakidején, „zöldfülűként” elfogadtak, befogadtak, tanítottak és maximálisan bíztak bennem. Mindent az alapoktól kellett kezdenem.

Az egymásra találásunk, és a munkakezdésem legelején történt, hogy Baross Szabolccsal a COOPSYSTEM Iroda megálmodójával, létrehozójával és összetartójával, szellemi vezetőjével, a - mai napig egyik szakmai példaképemmel - épp Hódmezővásárhelyről, az egyik vállalatnál végzett munka után jöttünk autóval vissza Budapestre. Azon a napon nekem annyi feladat volt (a legendás flipchart cipelésén túl), hogy amíg Ő irányítja a szakmai munkát, a meghatározó állításokat rögzítenem kellett a táblára. Számomra ez igen kemény menet volt.

Az autóban tehát kifakadtam Szabolcsnak, hogy ha írok a táblára, akkor háttal vagyok a többieknek, és nem hallom, amit mondanak, ha szembe állok, akkor meg nem tudok írni, ha meg forgolódom, mint a ringlispil, elszedülök, minek következtében az amúgy is néha megfejtést igénylő kézírásom tovább „rejtélyesedik”, ráadásul a résztvevőket zavarom a látványommal. Nagyon megértő volt, végighallgatott, s biztató, meleg szavakat mondott.

A kérdésben elhangzott „karrier” szó helyett sokkal közelebb áll hozzám a „szakmai életpálya”. Hosszú annak sora, hogy mit tanultam a kollégáimtól, barátaimtól, példaképeimtől, mit vittem tovább magammal.

Csak szemezgetés szintjén néhány, elsősre eszembe jutó gondolat:

- megtanultam „írni – olvasni – hallani - beszélni”,
- megtanultam, hogy mindig arra kell törekedni, hogy többet adjunk a Megbízónknak, mint amennyi a szerződésben le van írva,
- megtanultam, hogy a pénz járuléka, vonzat, mely a legfőbb prioritást élvező, magas színvonalú munka következménye,
- megtanultam, hogy ebben az összefüggésben nem értelmezett sem munkaidő, sem szabadság,
- tartalmában félretettem mindent, amit az Egyetemen tanítottak, és újra tanulhattam új módszertanokat,
- részese lehettem annak, hogy igazán alkalmazható, Megrendelőre szabott módszertant mi magunknak kell kitalálni, fejleszteni, megvalósítani,
- átélhettem az alkotó műhelymunka valódi, mély, magával sodró pillanatait,
- megtanultam, hogy a mi értelmezésünkben a „tanácsadó” szó a Megrendelővel együttes megvalósítót jelenti,
- megtanultam, hogy a szakmai élet is gyakran improvizációra kényszerít, de improvizálni az tud jól, aki maximálisan felkészült,
- megtanultam, hogy a felkészültségnek az a szintje a mérce, amikor az adott szakmai kérdéshez tartozó témában a Megrendelő gyakorlatáról többet tudsz, mint Ő saját magáról,
- s kenyeret kaptam a kezembe, annak hatalmas és tisztelt értékével együtt.

Nagyon komoly és kemény, mondhatom legendás iskola volt, mindezt szárnyalva éltem át, ahol nem létezett sem tér, sem idő. Egy hosszan tartó, szakmai eufória időszak volt mindez.

- Miként emlékszel az "ÁMR Cselekvési Program"-ra?

- Ma már szükséges lehet megemlíteni, hogy az ÁMR Átfogó Minőségvezetési Rendszert jelent.

A kezdetektől, az 1988-as évtől, COOPSYSTEM egyik delegáltja lehettem ebbe az országos programba, mely előtte nem sokkal, 1987 évben, az Ipari Minisztérium támogatásával indult. A csillogó szemű, az ország különböző pontjairól érkező, küldetésstudattal bíró szakemberek között megélhettem a feltétel nélküli, nyílt együttműködést annak érdekében, hogy a nyolcvanas évek végén „pejoratív” felhanggal bíró „magyar minőség” szóösszetétel még a köztudatból is kikopjon, és nemesedjen nemesfémmé, mely visszatekintve, ismét egy **elrendeltetés** volt.

Természetesen nem ennyire felhőtlenül indult számomra. Az 1989. évben, Kecskeméten résztvevője lehettem Dr. Shoji SHIBA japán professzor (nevével fémjelzett az ÁMR program) minőség-kurzusának.

Egyik értetlenségből a másikba estem.

Semmit nem tudtam a japán kultúráról, így megdöbbenve kellett lassan megtapasztaljam, hogy amikor a professzor úr ököllel üti az asztalt, és kiabálásra hasonlító hanghordozással és hangerővel hozzánk beszél, az valami egészen más, mint a mi kultúránkban.

Hogy egy feladatszaksasz lezárása után megállunk, és közösen, egy ütemre, hangosan tapsolunk, és kiáltjuk, hogy „Jól van”, az valami egészen más, mint ami a mi kultúránkban akkor még friss emlék volt. (ha nem sikerült egyszerre és hangosan a taps és a kiáltás, meg kellett ismételni.)

Hogy nincs olyan, hogy elfáradsz, mert a feladatnak meg kell lennie, és kit érdekel, egyáltalán hogyan jön az ide, hogy a reggeli kezdéshez képest már éjfél is elmúlt.

Ekkor ismerkedtem meg nagyon sok szakemberrel (az ismétlődések elkerülése érdekében, az interjúban már említett, vagy a későbbi szakaszában, tervezetten név szerint is kiemelendő szakemberek, Barátok említése nélkül, névsorba rendezve pl.: Ács Éva, Fazakas Károly, Fehér Ottó, Karosi Ottó, Kálmán Albert, Lakatos Géza, Nagyné Tatay Klára, Paczona Zoltán, Ruzicska György, Tóth László), akik közül többen a mai napig tartjuk a kapcsolatot, barátainknak is tudhatom őket, örülünk és kíváncsiak vagyunk egymásra.

Legendások voltak a rendszeresen megtartott Koordinációs értekezletek. Ez többek között azt a célt szolgálta, hogy míg mindenki a saját Megbízóinál dolgozott, alkalmazta a tanultakat, akkor ezeken a találkozókön megosztottuk egymással a tapasztalatokat, s ahol hiányosságok, vagy igények mutatkoztak, ott közösen fejlesztettük tovább a módszereket.

Ezekre a találkozókra általában az Ipari Minisztériumhoz tartozó, Proinform Irodában került sor, mely események háziasszonya, azóta is nagyon kedves ismerősöm, Haiman Zsuzsa volt.

Megtiszteltetés volt, hogy 1990-ben meghívottként részt vehettem a második "ÁMR Cselekvési Program" kidolgozásában. A munka elismeréseként csoportos kategóriában IIASA-SHIBA díjat vehettem át.

Talán mindezekből, meg a rákövetkező évek munkásságából következett, hogy 2014-ben felkérésre, értékelőként vehettem részt a jubileumi, 25. IIASA-SHIBA Díj elbírálási folyamatában (Értékeltek: Continental Automotive Hungary Kft, Automotive Quality Academy a Kooperatív képzési modell (Pannon Egyetem).

Miben rejlett az erő, a siker? Meglátásom szerint volt küldetésstudat, volt cél, volt közös vállalás, tudás, akarat, erőfeszítés, tisztelet és nyitottság, alázat és szorgalom, s az olykor heves szakmai viták nem az önérvényesítésről szóltak számomra, hanem egy közös ügy előmozdításáról.

Akkor még fejből fel tudtam sorolni az országban lévő, minőségüggyel foglalkozó tanácsadó irodákat, és nagyon sok személyes kapcsolat jellemezte azt a légkört. Ma nem ilyen világot érzékelek.

Konkurenszeket látok egymás ellen dolgozni, információ eltitkolást, elszigetelődést, önös érdekek érvényesítését tapasztalom, s csak a mára, esetleg a holnapra figyelnek, de a holnaputánra már kevesen gondolnak. Biztosan így is lehet, de jobban hiszek a közös teremtés erejében.

- 1995 májusától már a LIONSON Consulting vezetési szaktanácsadójaként dolgozol. Az sem semmi előremenetel, ami ezután következik!

- 1995-ben, számomra is lezárult a „COOPSYSTEM - es korszak”.

A 90'-es évek privatizációs ki-, és elhívásai különböző helyekre irányították útjainkat. Az elválás után is csodálattal figyeltem egykori kollégáim szakmai előremeneteleit, s a mai napig örülök, ha hírt hallok felőlük, boldog vagyok, ha személyesen találkozunk.

Szeretek gitározni. Amikor az ötvenedik születésnapomra, magamnak ajándékként megírtam a (V)éncép című számot, ezekre az időkre is emlékezve énekeltem el az alábbi sorokat is:

*„Mások lettek nagy- Emberek,  
lehettem kis fenegyerek.”*

Folytatva az **elrendeltetettségeket**: páran úgy gondoltuk, hogy együtt maradunk, s tovább járjuk az eddig elkezdett utat. Szervezeti forma és név keresése után kezdődött a LIONSON Consulting korszak.

Érdemes megemlíteni, hogy a témafelvetésben említett „előremenetel” a szakmai tevékenységekre értelmezhető leginkább, hiszen működési módunkba átültettük azt a hagyományt, miszerint közösen csináltunk mindent.

Ma már felfoghatatlan számomra, hogy mennyi mindennel foglalkozhattam, hány Megrendelő tisztelt meg a bizalmával.

A LIONSON Consulting húsz éves működésének első tíz-tizenöt évében meghatározó súllyal szerepelt az ISO 9001-es szabványok szerinti minőségirányítási rendszerek építése. Az én személyes munkálkodásaimban a 2000-es év újabb, felfedezésre váró területet nyitott meg, ami az oktatás irányába vitt el.

Amikor először a vonatkozó Irányelv, majd a Szabvány(család) megjelent, egy érdekes szakmai összefonódást véltem felfedezni. Addig ugyanis sokat foglalkozhattam szervezeti és működési szabályozással (pl.: MOL, MHB, MATÁV, ÉDÁSZ, DUNAFERR), s ezzel párhuzamosan az ÁMR program keretein belül minőségfejlesztéssel (pl.: "LENTA" Lenti Épületasztalos- és Faipari Vállalat, Alföldi Porcelángyár Rt, Kőbányai Könnyűfémű Kft, Alukon Kft, HERENDI Porcelánmanufaktúra Zrt.) mely induláskor a termékek kihozatali minőségére fókuszált, majd pedig a szervezeti kiteljesítésre. A megjelenő szabványcsaládban ezen fő csapásirányok ötvözetét véltem felfedezni.

1995 előtt, már 1991-93-ban dolgozhattam a BURTON-APTA Kft. (ma IMERYS Tűzállóanyaggyártó Kft.), a Balassagyarmati Fémipari Kft minőségirányítási rendszerein, de az igazi „berobbanás” ezután következett.

Kezetét vette egy korszak, mely akkoriban az egész országot jellemezte.

Terjedelmi okokból a teljes felsorolás nem lehetséges, csak néhány, szubjektív kiemelés következik (a kiemelések az idő előrehaladását követve történtek): Zsolnay Porcelángyár Rt (Műszaki Porcelángyár), Hunguard Float Glass Co. LTD, HERENDI Porcelánmanufaktúra Zrt., ZALAKERÁMIA Rt. tófeji termelőüzemek, BÁBOLNA Takarmányipari Kft, TRILAK-Haering Kft., VESZPRÉMTEJ Rt., FVM Műszaki Intézet, HOLLÓHÁZI Porcelán Rt., Pannontej Rt., Macher Gépészeti és Elektronikai Kft. (ma MACHER Zrt.), ISO 9000 Fórum (ma ISOFÓRUM Egyesület)).

Saját magunkat, a LIONSON Consulting-ot is felkészítettük és tanúsítottuk 1996-ban.

Itt meg kell állni egy pillanatra.

Minden megbízásomat, megbízásunkat azonos fontossággal kezeltünk, legyen szó kisebb vagy nagyobb projektről, vállalatról, termelő-, vagy szolgáltató szféráról. Jó volt hosszú évek elmúltával visszahallani azon vállalatok vezetőitől, amelyek az azt követő időkben Nemzeti, és/vagy Európai Minőségi Díj nyertesei lettek, hogy *„azokra, az alapokra építkeztünk tovább, amit közösen lefektettünk, s mindezek kiállták az idők próbáját.”* Ebből az időszakból nagyon sok, a mai napig engem büszkeséggel eltöltő munkákból kiemelném a HERENDI Porcelánmanufaktúra Zrt.-t.

Harminc évvel ezelőtt történt, amikor még COOPSYSTEM -es színekben Kovács József vezérigazgató úrral a minőségirányítási rendszer kiépítését indítottuk el. Ekkor volt egy felvetése, miszerint szeretné, ha találkozna egy, a közgazdasági osztályon dolgozó munkatársával, mivel kíváncsi a meglátásunkra: megfelelő embert talált-e az egész minőségirányítási témakör vezetésére. Az illető urat Rózsa Andrásnak hívták. Ma már senkinek nem kell sem személyét, sem a minőségügy területén végzett munkásságát bemutatni. Számomra ő egy köztünk, aktívan tevékenykedő legenda, vagy inkább egy fogalom.

Tíz éven át dolgozhattunk együtt a HERENDI Porcelánmanufaktúra Zrt.-nél, s megadatott, hogy a rákövetkező években is, más más cégnél, vállalatnál, különböző projekteken közösen dolgoztunk. Végtelenül nagy megtiszteltetés volt, s egy életen át elkísérő élmény.

A herendi közösséget akkor úgy jellemezték számomra, mint egy zárt rendszert. Mindenki mindenkinek vagy rokona, vagy egyéb más, szoros kötelék tartja össze Őket.

Az *„idegeneket sanda szemmel, távolról nézik”*, vagy még azt sem. Elfogadtak, befogadtak. Dolgozhattam az igényesség, az alázat, a hagyománytisztelet, a kreativitás, a szépség, a szorgalom fellegvárában, a minőség zászlóshajóján, ahol a 100%-os minőség a kiinduló pont. Úgy éreztem, hogy nekem minden alkalommal többet kell adni, és időnként arra döbbsentem rá, hogy már megint én kaptam a többet.

A másik vetület, amiért érdemesnek gondoltam elidőzni egy kicsit ezen a ponton, még ma is értetlenséggel tölt el. A LIONSON Consultingban, a minőségirányítási rendszerek dokumentációjához összeállítottunk egy komplett csomagot, hogy azok a Partnereink, akiknek korlátosabbak a pénzügyi lehetőségei, de szükségük van minőségirányítási rendszerre, kisebb külső, és nagyobb belső erőforrás ráfordítással is végig tudjanak menni ezen a fejlődési szakaszon. A jó szándék, így utólag látva, lehangoló eredményhez vezetett.

Azzal, hogy egy ilyen csomag kikerült a piacra, ....talán mondanom sem kell a folytatást. Szó szerint „boldogboldogtalan” adta kézről kézre, és nulla, vagy nagyon kevés gondolkodással már úgy tekintették, hogy készen is vannak egy minőségirányítási rendszerrel. Néha még a cég logóját is elfelejtették kicserélni az anyagokon. Mindez a pénzről szólt, semmi másról. Értékrendemmel ellentétes volt a jelenség és nagyon elszomorított.

Ennyi kitérő után visszakanyarodva a kiinduló témafelvetéshez: mindezekkel párhuzamosan lehetőségem nyílt az ÁPV Rt megbízásából az Antenna Hungária szervezetének diagnosztizálására (1995), vállalatokhoz kihelyezetten számos minőségügyi oktatást, tréninget tartani, partnercégeinknél belső minőségirányítási rendszer-, és folyamatauditot lebonyolítani, minőségügyi előadásorozatot szervezhettem, s bonyolíthattam le a BME Management Szakkollégium felkérésére, egyedi előadásokat tarthattam felsőoktatási intézményekben: Budapesti Műszaki Egyetem, Bánki Donát Műszaki Főiskola, az MLSZ-nél stratégiai tréninget tarthattam tréner társaimmal együtt, tréningeken, képzéseken, konferenciákon vehettem részt. Ekkor még nem írtunk 2000-et, amikor párhuzamosan, szintén egy új korszak kezdődhetett a szakmai életemben, az oktatási szférá.

- *Szakmai munkásságod bemutatásához egy egész újságnyi terjedelem is kevés volna. Két terület kiemelésére és vázlatos bemutatására kérnélek. Legyen ez az oktatás és emlékezetes előadásaid listája.*

- A szakmai munkásságom bemutatásának terjedelmét nem tudom megítélni. Azt viszont pontosan tudom, hogy a beszélgetésünk eddigi pontjáig is mennyi újabb és újabb vetülete, szegmense nyílt ki mindennek bennem, eddig bezártnak hitt ajtó tárult fel ismét, mennyi projekt, feladat suhant át a fejemben, tódultak emlékek, melyek rögzítése valóban túlmutat egy interjú keretein.

### **OKTATÁS**

Három szakaszt tudnám lehatárolni ennek, a 2000 – 2010 év közötti időszaknak, melyet az alábbi témakörök köré csoportosíthatóak:

- COMENIUS 2000 közoktatási minőségfejlesztési program,
- Szakiskolai Fejlesztési Program,
- Kooperatív tanulásszervezés, Esélyegyenlőség

### **COMENIUS 2000 közoktatási minőségfejlesztési program**

2000-től az „Oktatási Minisztérium által minősített és ajánlott tanácsadó” lettem.

1999 évben találkoztam a COMENIUS 2000 közoktatási minőségfejlesztési programhoz való csatlakozási lehetőséggel.

A Programigazgatóság tanácsadókat keresett ehhez az országos programhoz. Többlépcsős kiválasztási folyamaton kellett megfelelni: először egy kéttagú küldöttség érkezett a LIONSON Consultinghoz, kvázi auditálni, majd előadást kellett összeállítsak, és egy Bizottság előtt előadjak, majd pedig többnapos tréningre, work-shopra kellett menjek, amit szakértők irányítottak (a nagy létszám miatt itt párhuzamosan több csoportban zajlottak ezek a munkák), és minden csoportban a tagokat pszichológusok figyelték meg.

Ma is kíváncsi volnék az engem megfigyelő pszichológus jegyzeteire.

Ezen az alkalmon ismerhettem meg olyan tiszteletre méltó embereket, az oktatási rendszerben dolgozó tanárokat, professzorokat, igazgatókat, szakértőket, akiknek a saját szakterületükön messze túlmutatóan, hihetetlen széles és mély tudása volt.

Kakukktójásnak, vagy valami csodabogárnak éreztem magam.

Mindenesetre úgy gondolkodtam, s a mai napig is így gondolkozom, hogy amennyiben az együttműködésben a kompetenciáinkat egy cél szolgálatába tudjuk állítani, nem vétjük azt a hibát, hogy elhiszük magunkról, hogy értünk mi a másik szakterületéhez is, akkor ezek a gyakorlatban alkalmazott tudások nem összeadódnak, hanem megsokszorozódnak.

A kiválasztási folyamat ezen, záró szakasza azzal végződött, hogy a csoportnak kellett megválasztani, kit tartanak a legalkalmasabbnak egy ilyen programban való tanácsadói szereplőnek. Engem választottak. A programban való részvételem két irányt mutatott. Egyrészt behívtak a Programigazgatóságra, és csatlakozási lehetőséget kaptam egy akkor már létező szakértői csapathoz, másrészt, mivel mindenképpen szerettem volna érzékelni mindannak a gyakorlati működését, hasznosságát, amin dolgoztunk, tanácsadóként működhettem iskoláknál, kollégiumban, szakkollégiumban az ország különböző pontjain.

A Programigazgatóságon többek között ilyen feladatok elvégzésének lehettem részese: E-learning tananyagok fejlesztése (2004), Akkreditációs eljárás kidolgozása (2003-04), Közoktatás Minőségfejlesztési Program koncepció kidolgozása (2003), Belső tanácsadói tagság (2002-03), COM II. modell-értelmező kézikönyv szakmai lektorálása (2002), COM II. támogató rendszer kiépítése (2002), Közoktatás Minőségéért Díj kialakításának szakmai felügyelete, tanácsadása, projekt kontrolling feladatok ellátása (2001-2002), Comenius I. Intézményi modell továbbfejlesztő team munkájában való részvétel (2001.).

Iskolák, kollégium, szakkollégium, ahol tanácsadóként működhettem: Dr. Entz Ferenc Mezőgazdasági Szakmunkásképző Iskola / COM I. (2002-04), Esztergály Mihály Általános Iskola, Csomád / COM I. (2001-03), ADY ENDRE Közgazdasági Szakkollégium, Budapest / COM II. (2000-03), JÓZSEF ATTILA Középiskolai Kollégium, Székesfehérvár / COM I. (2000-02), MÁNYI Hársfadombi Általános Iskola / COM I. (2000-01)

Az országos programtól függetlenül, a HERENDI Porcelánmanufaktúra Zrt. felkérésére: Fiscer Mór Porcelánipari Szakképző Iskola, Herend / COM I, II, és IIR (2002-03).

Ezeket az éveket ismét belengte a közös alkotás öröme, és jó volt látni, hogy a programban résztvevő intézmények értékékként tekintettek ezekre a fejlesztésekre.

A teljesség igénye nélkül azok a szakemberek, emberek, s barátok, akikkel együtt és a legtöbbet dolgozhattam (először a hölgyek, aztán az urak, betűrendben): Herneczki Katalin, Molnárné Stadler Katalin, Négyesi Kriszti, Palotay Kata, Sugár Karolina, Szívós Ágota, Tóth Franciska, Bernáth Lajos, Bodor Pali, Bogdány Zoltán, Csiszár Miki, Drahos Péter, Králik Tibor, Melovits Laci, Menner Ákos, Nagy Zoltán, Orosz Lajos, Radó Péter, Setényi János, Sió László, Tunkli Gábor.

Az érdekesség az volt, hogy többükkel már az ÁMR program keretében is együtt dolgozhattam, s emberként is ismertük egymást.

A felvezetésben, a kiválasztás folyamatában említett csoportban szintén ott volt Dr. Benedek István /Egyetemi oktató, mentor, coach, közoktatási szakértő, több mint száz szakmai tanulmány, huszonöt szak- és egyetemi tankönyv szerzője/. Addig egyáltalán nem ismertük egymást.

A záráskor odajött hozzám, és azt mondta, hogy ő az ADY ENDRE Közgazdasági Szakkollégium igazgatója, és mint a világ legtermészetesebb dolga, közölte velem, hogy engem akar magukhoz a szakkollégiumba tanácsadónak. 2000-2003 között dolgoztunk így együtt.

Amikor már a munkában is összezsizsolódtunk, és eredmények is látszódtak, egyszer munka végeztével az alábbi, költői kérdés feltevésével köszönt el tőlem: „Csaba! Azt mi tudjuk, hogy miért jó, hogy az oktatási rendszerben dolgozol. De miért jó neked?” Meg se várta, hogy levegőt vegyek, sarkon fordult, és ment vissza dolgozni. Akkor sem tudtam, most sem tudom a választ, csak érzem, hogy ez így nagyon, de nagyon rendben volt. Ennél nagyobb dicséretet nem is kaphattam volna. Kicsit megilletődötten szálltam be az autómba.

Szeretettel gondolok azokra az évekre és azokra az emberekre, tanárookra, akikkel ennek kapcsán együtt dolgozhattam. Valamiért itt is úgy éreztem, hogy többet kapok, mint amit én valaha is adhatok.

### **Szakiskolai Fejlesztési Program**

Amikor elindult a Szakiskolai Fejlesztési Program (SZFP), már sokat mozoghattam az oktatási területen, nagyon sok személyes kapcsolat alakulhatott ki a szakiskolai területen is, így szinte „jogfolytonosan” került sor arra a lehetőségre, hogy részt vegyek ebben az országos programban.

Olyan feladatokat végezhettem 2005 és 2009 között, szintén szakértőtársakkal együtt, mint pl.: a Szakiskolai Önértékelési Modell (SZÖM) I. és II. fejlesztésében való tanácsadói részvétel, tréning-tananyag kidolgozása, majd ezt követően tréning-sorozat keretében intézményi vezetők-, SZÖM értékelők felkészítése, intézmények átvilágítása az előrehaladásokról, SZFP II-ben résztvevő intézményeknél a benchmarking adatbázis fejlesztése, a Peer Review (önértékelés alapú, egymás általi külső értékelés) magyarországi betanításában (intézményvezetők, kamarai képviselők, szakértők) és elindításában való tréneri közreműködés, minőségügyi módszertani képzés, szabályozási tréning intézményi vezetőknek, szakértőknek.

Ebben a folyamatban, 2007 évben felvételt nyertem a Szakiskolai Fejlesztési Program szakértői jegyzékére, valamint a köztisztviselők továbbképzésében, vezetőképzésében közreműködő oktatók névjegyzékére.

### **Kooperatív tanulásszervezés, Esélyegyenlőség**

Nem gondoltam volna, hogy mindezt van még hová fokozni. Az előzményekben a „jogfolytonosság” szót használtam, itt már a csoda szó is kevés.

Ehhez a csodához Száva Eszter, mint kapocs kellett, aki akkor SZFP II.-ben, az önefejlesztő modul irányításáért felelt. Az ő koordinálásával kerültem, általam ismeretlen terület szaktekintélyeinek a közelébe.

Olyan magyarországi, és nemzetközi kihatással bíró, általam mélyen tisztelt személyek fogadtak a bizalmukba, mint Híves-Varga Aranka professzor asszony és Arató Ferenc professzor úr /Romológia és Nevelésszociológia Tanszék - PTE BTK NTI/, vagy Radicsné Szerencsés Teri /gyógypedagógus, a Kiskőrösi EGYMI főigazgatója, az EGYMI Országos Egyesület elnöke/.

Az én szememben mindenképpen egyik közös vonásuk, hogy az életük összeforrt a szakterületükkel, szakterületeikkel.

Kimeríthetetlen tudásuk alázattal, szorgalommal, empátiával, segítőkészséggel, égő lázzal párosulva azonnal példaképpé tette őket a szememben.

Mérhetetlen türelemmel terelgettek egy olyan világban, melynek létezéséről még csak fogalmam sem volt.

Leírhatatlan, szívmengető évek voltak.

Hálával tartozom nekik.

Egy interjú kereteibe, a rengeteg, felejthetetlen emlék közül, talán két, személyes élmény belefér!

Emlékszem, amikor először találkoztam egyáltalán a kooperatív tanulásszervezés fogalmával, meggyőződésem volt, hogy az általam tartott képzéseket elég magas színvonalra tudtam emelni a közel kettő évtized alatt.

Értetlenül, bár nyitottan néztem azt a „valamit”, amiből akkor talán csak annyit éreztem, hogy kell hozzá négy, eltérő színű filctoll, meg az a jó, ha tanulás közben zsvaj van a teremben, s egyben kíváncsivá is tett, hogy hogyan lehet azt csinálni, hogy miközben zajlik a tanítás, a tanár úgy megy ki a teremből, hogy a résztvevők észre sem veszik, és mégis áramlik tovább a tudásátadás-, megosztás.

Az első, kooperatív tanulásra épülő képzés forgatókönyvét lapozva még a szavakat sem értettem, elképzelni meg végképp nem tudtam, hogy ebben az időszámban mi is fog történni.

Hosszú szellemi és lelki folyamatnak kellett lezajlania bennem, míg eljutottam egyáltalán a null-állapotr, vagyis már odaállhattam a tanulás startvonalára. Az évek során, trénerársammal kooperatív tanulásszervezésre épülő tréningeket tarthattam, a Kooperatív tanulás-, és munkaszervezés témában cikket írhattam (Magyar Minőség, 2009. 12. szám), és az ISO 9000 Fórum egyik Nemzeti Minőségügyi Konferenciáján, a kooperatív tanulásszervezés gondolatiságát, érzélemvilágát és hatását is beleszórtam az előadásomba. A frontális képzés, a hagyományos csoportmunka idegesít. Mára meggyőződésemmé vált a kooperatív tanulásszervezés hasznossága, és amikor csak tehetem, gyakorlatommá vált alkalmazása.

Ezekből az időkből származik egy egészen érzékletes, talán ide kívánczó kínai mondás:

„Beszélj róla és elfelejtem,  
Mutasd meg és emlékszem rá,  
Vonj be és megértem!”

A másik emlék az esélyegyenlőség témakörhöz kapcsolódik. Az Országos Oktatási Integrációs Hálózat (OOIH) rendszerszerű működésének vizsgálatára irányuló kutatásban vehettem részt. (2008. február – június) „Terepen” voltunk, ami azt jelenti, hogy érintett intézményeket kerestünk fel, és tekintettük át az ottani folyamatokat, hatásokat, eredményeket. Az egyik látogatás szervezésekor felmerült az intézmény részéről a kérdés, hogy mit szeretnénk ebédre. Teljesen természetes volt a magunk részéről a válasz, hogy ugyanazt, amit a diákok kapnak, és nem különteremben, hanem majd megfoglaljuk mi is a tálcánkat, beállunk a sorba, és együtt ebédelünk mindenkivel. Nehezen, de elfogadták ezt a „kívánságot”.

Egy hétfői napon került sor a látogatásra. Az iskolavezetés mérhetetlen szeretettel és tisztelettel fogadott bennünket. A délelőtti programpontok befejeztével eljött az ebédidő.

Addigra már egyre többet tudtunk az intézmény életéről, működéséről, s már a diákok szociális háttéréről folyt a diskurzus, mikor az ebédlőben beálltunk a diákok közé a sorba.

Mire az ételosztó ablakhoz értünk elhangzott, hogy a diákok közül rengetegen, pénteken, az iskolában esznek utoljára, aztán egész hétvégén semmi ételhez nem jutnak, majd hétfőn, szintén az iskolában jutnak legközelebb élelemhez.

A torkomban dobogott a szívem, párás lett a szemem, és épp vissza akartam adni a konyhas néninek a nekem kimert ebédemet, amikor mindezt látták rajtam, és mosolyogva megnyugtattak, hogy vegyem csak el bátran, mondván, az iskolában minden hétfő téstnap, és a diákok annyiszor mennek repetázni, ahányszor csak szeretnének, amennyiszer csak szükségük van rá. Így is nagyon nehezen ment le a falat.



Aztán járhattam olyan intézményben, ahol minden tanítási nap evésszünettel kezdődik (a fentiekkel azonos okból kifolyólag), s olyan intézményben is, ahol a gyerekek iskolába járatását úgy tudták elérni, hogy a tanárok, az iskolavezetés gyűjtést szervezett cipőre, ruhára, hogy mindennek fizikai feltételeit megteremthessék.

Csodáltam azokat az embereket, akikkel így találkozhattam.

Mindig is hittem, reméltem, néha tudtam is, hogy mindaz, amit tesztek hasznos, értéket ad.

A felelősség ezen fokát csak az átélések útján tapasztaltam meg.

Részese lehettem a fent említett kutatáson túl többek között hálózatfejlesztési koncepció kialakításának, Integrált Pedagógiai Rendszer (óvoda – középiskola) modulfejlesztésének, képzési anyagok fejlesztésének, akkreditálásának, esélyegyenlőségi mentorképzéseknek, természetesen az én kompetenciaterületem oldaláról.

### **Emlékezetes előadások**

Akkor ehhez a témához legyen három történet és egy előadáshoz köthető elismerés!

Az első még azokból az időkből származik, amikor nem volt (legalábbis elterjedve biztosan nem) projektor, és írásvetítőt használtunk a mondandónk szemléltetésére. Egy ilyen konferencián kértek fel előadás megtartására. Nagy, nyári meleg volt (a légkondicionálás sem volt gyakorlat még), a konferencia helyszínén, egy hatalmas teremben az üvegablakokon behúзва a sötétítő függöny, a kis árnyék tartása céljából, a világítás nem volt felkapcsolva, hiszen akkor nem látszódott volna az írásvetítőre tett fóliák tartalma. Így minden előadó, számomra zavaró módon több, mint fél sötétben volt.

Néztem az előttem előadókat, és nagyon kényelmetlenül éreztem így magam.

Amikor sorra kerültem, hogy tartsam meg az előadásomat, a pulpitushoz érve, valami hirtelen sugallattól vezérelve fogtam az írásvetítőt, a bal oldalamnál letettem a földre, hogy engem világítson meg, és fóliák nélkül tartottam meg az előadást. Hittem, hogy amit a testbeszédemmel, gesztusaimmal hozzá tudok tenni a mondandóhoz az több, mint a vetített fóliák. Előadás után sok, minőséggel foglalkozó szakember gratulált nekem.

A másik rövid történet az ISO 9000 Fórum egyik Nemzeti Minőségügyi Konferenciájához kötődik.

Abban az évben az előadásom egy elég hosszúra tervezett blokk záró előadása volt. Nagyon sokat ültünk már akkor, a levegő elfogyott a teremből mire sorra kerültem (utánam következett a kávészünet).

Mentem a mikrofonhoz, és az járt a fejemben, hogy milyen szerencsés vagyok, hogy én legalább megmozdulhattam.

Kiérve a mikrofonhoz, köszöntve a több száz résztvevőt, az alábbiakkal kezdtem (nem szó szerint idézve): tudom, hogy az előadásom megtartására rendelkezésemre álló idő szigorúan behatárolt. Mégis ennek terhére, az alábbiakra kérem a tisztelt jelenlévőket: álljon fel mindenki, és váltakozva, a két kezével próbálja meg elérni a plafont (ekkor a teremnél biztosan legalább három - négy méter, vagy még több lehetett a belmagasság)!

Először csak furcsa, tanácstalan moraj, aztán szép lassú, majd egyre lelkesebb és vidámabb együttműködés követte. Az előadásom így már megtarthatóvá vált.

A harmadik eset Szerbiában történt.

Az autóiparban működő Cégcsoport, akiknek ma is tanácsadóként dolgozom, elhatározta, hogy a kikindai gyárában (alumínium - öntészet) is eljött az ideje, hogy szabvány alapú minőségirányítási rendszer kerüljön bevezetésre. Úgy terveztem meg az egész munkát, hogy rögtön az elején, minden érintett vezető bevonásával tartsak egy nyitó képzést, mintegy tájékoztatva őket a várható lépésekről, tartalmakról, azok menetrendjéről. Két jelenséggel szembesültem. Az első az volt, hogy az akkori termelési vezető, olyan félóránként (természetesen nem egyenletesen, de az én nézőpontomból elég nagy gyakorisággal), az egész képzés alatt felpattant, elviharzott, majd bizonyos idő múlva visszajött a terembe, és leült. A másik pedig, hogy bizonyos mondandóknál nagy hangerő támad a teremben, egyesek felpattannak a helyükről, és félbeszakítva, hihetetlen vehemenciával „mondják a magukét”. Volt pillanat, amikor azt éreztem, hogy jó volna egyé válni a fallal, mert különben ebből baj lesz. Gyorsan a végére kellett járni ezeknek a rejtélyeknek. Hatalmas hőség volt azon a napon. A termelési vezető azért volt kénytelen oly gyakran kimenni a képzésről, mert a gyártásban az emberek sorra lettek rosszul, estek össze, és a mentő rendszeresen érkezett. Ki kellett bontani a tetőt, hogy az emberek valami levegőhöz jussanak, és a drámai helyzet mérséklődjön. A vehemens reakciókról pedig kiderült, hogy így nyilvánították ki teljes egyetértésüket, támogatásukat a mondandómmal és a tervezett fejlesztéssel kapcsolatosan. Egy ember kivételével, aki történetesen a logisztikai vezető volt. Mély meggyőződése volt,

hogya a vevő örüljön egyáltalán, ha kap tőlük valamit. Előző munkahelyén a Zastavának szállítottak termékeket, így volt szocializálva. Itt viszont a legnagyobb autómárkák beszállítója volt a gyár.

A folytatásban dolgozhattam ezzel az emberrel is a minőségirányítási rendszer kiépítése, majd fejlesztése kapcsán. Ezen időszak alatt olyan páforduláson ment keresztül, hogy az én nézőpontomból minta logisztikai vezetővé vált, s nem ismertem egykori önmagára. Nagyon rövid idő alatt történt mindez, de természetesen azért egy-két évben mérve. Így jutottam el a kezdeti félelmetől az elégedett mosolyig.

A három történet után egy számomra emlékezetes előadás elismerése: 2001-ben a Magyarországi Tanúsított Cégek VIII. Nemzeti Konferenciájának legjobb férfi előadója címet nyertem el a hallgatóság elismerő és megtisztelő szavazata alapján.

- *A Le Bélier Cégcsoport kiemelkedő szerepet játszik szakmai életedben. Sokat köszönhetnek Neked, de Te tudtál-e valamit átvenni és továbbadni a nemzetközi cég tapasztalataiból?*

- Hogy mennyire sokat köszönhetnek nekem, azt nem tisztem megítélni.

Egy olyan autóiipari beszállítói cégcsoportról van szó, ahol a legfőbb tevékenység az alumínium öntészet és megmunkálás Kínától Mexikóig, Magyarországtól Szerbiáig.

Két korszakra bontanám fel az eddigi együttműködésünket: 2005 és 2017 közöttire és 2017-től napjainkig tartóra. Kezdeném az egymásra találás pillanatával.

Egy szakmai kérdés kapcsán fordultak Rózsa Andráshoz, aki a megbeszélést követően úgy látta, hogy ehhez a feladathoz nem Őrá van szüksége a cégnek, s így ajánlott a figyelmükbe. Nehezen jutottunk el oda, hogy egyáltalán időpontot tudjunk egyeztetni a találkozásunk érdekében (talán az előzményekben érzékeltettem, hogy igen sűrű szakmai időszakom volt különböző területeken, különböző projekteken), s a folytatásban is nehezen jutottunk el oda, hogy egyáltalán elkezdjünk dolgozni (erről pedig a későbbiekben tennék említést).

A 2005-2017-es időszakban a Le Bélier egy megrendelő volt a nagyon sok más, megtisztelő megbízás, megrendelő mellett. Nem részletekbe menően, de pl.: olyan megbízásokat kaptam, mint termékfelelősök-, gépbeállítók-, termelésirányítók működésfejlesztése, rendszerauditok-, folyamatauditok megvalósítása, belső auditorok felkészítése (nem kétnapos képzésre kell gondolni), minőségirányítási rendszer építése-, fejlesztése, időméréses módszertan (kidolgozása, tréning megtartása, adaptálás előkészítése), kockázatelemzés, vagy épp vevői reklamációk kezelése.

A munkakapcsolat odáig fejlődött, hogy 2016.végén, 2017. elején megbeszéltük, hogy amennyiben kölcsönösen úgy látjuk, hogy értéket tudunk egymásnak adni, s teljes egészében le tudják kötni a kapacitásomat, akkor kizárólag nekik fogok dolgozni, továbbra is külső tanácsadóként.

Ezt a gondolatot erősítette az a fejlemény, hogy Fábrián Gábor úr lett 2017 évben az ajkai gyár igazgatója, akit még a 2005-ös évtől én is ismertem (a vállalati szakemberek pedig még sokkal régebb óta, és sokkal mélyebben, hiszen mindig is a Le Béliernél dolgozott).

Ismerve őt, az igazgatása alatt rengeteg fejlesztési lehetőséget prognosztizáltunk, ami aztán valóban így is lett.

A 2017-2020. eleje és a 2021-es év virágzó időszaknak bizonyult.

Minden más mellett olyan feladatokat kaptam, mint pl.:

- Layered - audit koncepció kidolgozása, részletes szabályozás, képzés, bevezetés (2017)
- **10 vállalatnál és a Cégcsoportnál** (Magyarország (3), Szerbia (1), Kína (3), Mexico (2), Franciaország (Cégcsoport és 1 vállalatnál)) **az IATF 16949:2016 szabványra való áttérés megvalósítása** (pl.: munkaterv kidolgozása, projektindítók megtartása, konzultációk, szabályozások kidolgozása, természetesen a belső szakemberekkel együttműködve) (2017. július – 2018. június). Évekkel később hallottam vissza, hogy még mindig nem értik a Cégcsoport központjában, hogy mindezt miként lehetett sikeresen megvalósítani. 2017-18-ban nem hittek a kivitelezhetőségben. Hit nélkül pedig mindent sokkal nehezebb.
- Az igazgató úrral történő, megtisztelő beszélgetésekből kiindulva **kitalálhattam és kifejlesztem a NÍVÓ koncepciót**, s részterületeinek megvalósításában is részt vehettem, (2018-19)
- Work-shop alapú képzés kifejlesztése kockázatelemzés (PFMEA) témakörben (2021)

A 2020-as év mindenkit érintő, nem várt fordulatával erősen megakasztotta még a kötelező feladatok elvégzését is. A fejlesztésekről pedig a túlélésre terelődött az energia.

Aztán szerencsére a 2021 évre még át lehetett ültetni a lendületet, melyet a 2022 nyarán induló „energiaválság” teljesen leblokkolt.

A cég életében a 2023-ra feltorlódtok feladatok pótlása annyira leköti a belső kapacitásokat, energiákat, hogy már csak az égetően szükségesek ellátására maradt lehetőség.

Itt kell megemlítenem Simone Smolinska nevét, és elévülhetetlen érdemeit.

Ebben a tizenkilenc évben végig ő volt a Megrendelő részéről a szakmai felelőse azoknak a munkáknak, amelyekben részt vehettem. Hol az ajkai gyárnál minőségügyi vezetői, hol Csoport szintű minőségügyi szakértői szerepben, de állandó jelenléttel.

Olyan öntészeti és IIASA-Shiba díjas minőségügyi szakembert ismerhetek a személyében, akinek szaktudása, helyzetfelismerő képessége, temperamentuma, kifogyhatatlan energiája nélkül az említett, sikeresen elvégzett feladatok jó része nem valósulhatott volna meg. Emberként igaz barát.

Hatalmas hálával tartozom neki.

Néhány gondolat a tapasztalatokról:

- ha különböző kultúrák találkoznak, rengeteg időt takarít meg, ha azt valamennyire, előzetesen megismerem,
- ha nem tanulom meg gyorsan az adott szakma minimum alapszavait, alapfogalmait, a hitelesség mehet rá,
- a munkák prioritása olyan sebességgel változhat, hogy amíg elindulok egy megadott feladat kapcsán a céghez, mire odaérek, már lehet, teljesen mást kell csinálni, mint amire készültem. (Itt utalnék vissza a 2005 évi munkakezdésünkre, amikor is az akkori igazgatóval való találkozást követően elkészítettem a szakmai ajánlatomat, és mire elvittem Neki, addigra már teljesen másra volt szüksége. Ezt háromszor ismételtük meg. De említhetném azt az 5S projektet, amin több terület szakértőjével együtt dolgozhattam (szó szerint, tehát fizikailag is belefolyva a megvalósulásba) 2016 október és december között, s mire januárban ismét folytattuk volna a munkát, az érintett gyártósoron a gyártást megállították, az ott gyártott terméket másik területre telepítették át.)
- Adott iparágakban rengeteg, szerteágazó szakterület létezik, azok lehetséges mélységével együtt, hogy az azokban lévő minimális tájékozottság elérése is óriási eredménynek számíthat.
- Napjainkban pedig felerősödve olyan mértékű a fluktuáció, hogy mire megtörténik egy szakember felkészítése, képzése, és a tanultak gyakorlatba ültetésére kellene, hogy sor kerüljön, már lehet, nem is dolgozik a cégnél. A folyamat kezdhető (ismét) előlről.

- *Szinte mindent tudsz a minőségről. Lehet-e, tudsz-e mégis naponta megújulni, fejlődni, új ismeretekhez jutni?*

- Ha az induló állítás lenne a bázis, akkor alátámasztanám azt a sugallatot, miszerint a „minőség” (bárki bármit is értsen alatta, bárhogyan is definiálja) egy zárt halmaz, mely idő, energia, s egyéb más ráfordítások mellett teljesen megismerhető. Nem így gondolkodom róla.

Sokkal közelebb áll hozzám a Hegelnek tulajdonított definíció, melynek első állítása: a minőség a léttel azonos, közvetlen meghatározottság. (Ismereteim szerint ugyan úgy folytatódik, hogy a valami a minőségnek köszönheti, hogy az, ami. Ha pedig elveszíti minőségét, megszűnik annak lenni, ami. De ez már a filozófia vizeire vezetne.) S már az általam képviselt lényegi résznél is vagyunk.

Hiszen bennem akkor mindez azt a kérdést veti fel, hogy megismerhető-e a lét.

A „szinte mindent” részhez álljon itt egy adalék, ahogyan én erről vélekedek! Természetesen nem egy varázsütésre, de 2016 végére, 2017. elejére mondatott ki bennem az a felismerés, hogy ha ennyi minden területen, témában dolgozhattam tanácsadóként, tehettem kompetenciáimat más-más területek szakembereié mellé, akkor én nagyon csak a felszínen mozgok. Ez erősítette azt a számomra stratégiai léptékű elhatározást, hogy innentől próbáljak egy iparágon belül, egy szakterületre koncentrálni (esetünkben az autóiparon belül az öntészet és megmunkálás), és szélességében és mélységében tovább fejlődni, vagyis fókuszálni. Akkor nem gondoltam bele, hogy ebben az esetben, a hétköznapi feladatokba való bekapcsolódás bizony a szakmai szétforgácsolódást is vonzza magával.

Elgondolkodtam a naponta megújulni szóösszetételénél is.

Erről a kérdéstről úgy gondolkodom – ami aztán egy költői visszakérdezéshez vezet -, hogy miért is kellene naponta megújulni. A szóösszetételről a fejemben lévő jelentés szerint, amennyiben ez történné, akkor csaponganék. Mi történné a mára elért tartalommal, ha holnapra megújulnék?

A folyamatos, lépésről lépésre történő, rengeteg munkával és alázattal járó fejlődésben jobban hiszek, melynek megvan a maga érési ideje. Ugyan vannak állomások, melyről tovább indulva már lehet, hogy egy kicsivel több alapok állnak rendelkezésemre, mint előző nap, de ezt nem megújulásnak hívnám, s főleg nem máról holnapra. Rendkívül fontosnak gondolom a fejlődést, az új ismeretekhez (de legfőképpen kompetenciákhoz) jutást. Kicsit sarkítva, talán ebben az összefüggésben is igaz, hogy ami nem fejlődik, halott. A konferenciákon, képzéseken, szakirodalom feldolgozásán messze túlmutató lehetőségeket élhetek meg.

Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy még

- találkozhatom, az én működési területemet közvetlenül érintő szakterületek képviselőivel, és ha érdemi dolgokat tudok kérdezni, a válaszok a fejlődés kimeríthetetlen tárházát jelenthetik,
- a magánéletemben ismerhetek olyan embert Szarka Tünde személyében, akinek a kreativitása, szorgalma, munkabírása, kitartása, eltérő és szerteágazó kompetenciái (melyeknek jómagam nem vagyok birtokosa, de törekszem a fejlesztésükre), áldozatos segítőkészsége, érzékenysége, empátiája, odafigyelése, alaposága, gondoskodása lépéstartásra ösztökél, aki időnként szembesít azzal, hogy mi is az, hogy minőség, s életemre gyakorolt hatása okán örök hálával tartozom Neki. A Tündér-igézés című számomban így írtam: „*A Világ a szíveden, virág a lelkeden. Teremts még ezer Csodát!*”
- Esetenként végezhetek olyan feladatokat (a szakmán túl a magánéletben is), melyek buktatóin önerőből vagy társsal, társakkal, de végig kell menni, ha kell újratekintések és elbotlások és ismét újratekintések árán is ahhoz, hogy végeredmény legyen. A személyesen megharcolt fejlődés maradandóságában hiszek.

A magánéletemből véve egy példát: 2018. nyarán úgy gondoltam, hogy szaknyelven szólva 5S-t fogok bevezetni a saját házamban, kertemben. KSZKF Projektnek neveztem el. (jelentésének megfejtését az olvasó fantáziájára bízom).

Tanulásaiból szemezgetve:

- ✓ Úgy gondoltam, hogy ebben az esetben ezt egyedül megvalósítom, 6-8 hét átfutási idővel. Ez a téves elképzelés nagyon gyorsan megdőlt. A folyamathoz állandó segítőt kellett felkérjek, és számos szakembert bevonjak. Az időtervezésem pedig alapjaiban dőlt meg. Természetesen 2018 nyaratól még hátralévő része mondható a hatalmas munkálatokra, de mivel egy rendszert nem csak megvalósítani kell, hanem fenn is kell tartani, s a lehetőségek, szükségletek alapján fejleszteni is kell, ma már tudom, hogy ez egy véget nem érő folyamat.
- ✓ A történet beszippanthat, ezért pontosan figyelni kell arra, hogy a szükséges, igényelt, erőforrásokhoz mért mélységig szabad elmenni.
- ✓ Ha nincs benne vér-verejték, könnyek, ha nem érezted közben, hogy feladod, ha nem járt katarzissal, eufóriával, akkor valamit rosszul csináltál.
- ✓ Mélység nélkül nincs magasság, pokol nélkül nincs mennyország.
- ✓ Ha a szemléleted nem formálódik olyanná, hogy már ne csak jelenségeket láss, hanem annak következményeit is, akkor még nagyon az út elején vagy. Szemléltetésként vegyünk egy példát! Leesett egy morzsa a földre. Az első kérdés rögtön az, hogy van-e hozzá szemed, hogy meglásd? Ha igen, elmész mellette, vagy lehajolsz érte? Ha meg sem látod, ha meglátod és továbbmész, ha meglátod, és felveszed, más-más érettségi fok az én szememben. A leesett morzsa, mint jelenség, még, ha meg is látod, könnyen elmész mellette. De ha azt is látod, hogy ahová egy morzsa esett, oda könnyebben fog esni a következő is, meg a következő is, aztán idővel megjelennek a hangyák, további károkat okozva, aztán rá leszel kényszerülve, hogy hangyairtasd, s majd jöhet a helyreállítás, takarítás, akkor már a folyamatot is látod, a következményeket is. Amennyiben irodában vagy, termelőüzemben dolgozol (más területekre is hozható volna párhuzam), Te mit látsz, amikor az irodában, a gyártásban körbe nézel?
- ✓ Addig kell tudatosítani, gyakorolni jó, megállapodott megoldásokat, amíg ösztönösen nem működik! Erre is egy „konyhanyelvi példát” hozva: amikor azon kapod magad, hogy az újonnan

vásárolt WC-papírt is FIFO elv szerint rakod be az erre a célra kijelölt helyre, akkor benned már kialakult valami.

- ✓ Megélhettem, hogy hibázni kincsesbánya, csak ki kell aknázni. Böven van benne fejlődési potenciál, s akár még egészen új minőség is születhet általa.
- ✓ Ha nem Te magad küzdesz, harcolod meg az eredményt, lehetsz bármilyen ékesen szóló, lehet nem is tudod, miről beszélsz. Esetünkben így lett a házamból otthon. Ekkor viszont már „foggal, körömmel” véded az elért állapotot, óvod, vigyázod, fejleszted és másoknak sem hagyod, hogy ha csak egy kicsit is, de visszazüllesszék mindezt. Ugyan így próbáltam a szakmai munkáimban is működni.

- Régóta kötődsz az ISOFÓRUM munkájához. Hogyan indult a kapcsolat?

- Talán nem is a kapcsolat indulása az, ami igazán, mint emblemikus esemény megmaradt, hiszen úgy képzem, hogy a minőségügyi világban mozogva személyeken keresztül, hírcsatornán keresztül, bármilyen formában elérhető a tagság lehetősége, már azonnal, az indulás pillanatában.

Talán hiányzott az ÁMR programban megélt szakmai közösséghez tartozás, talán hiányoztak azok a szakemberek, akik addigra már emberi kötelekeket is jelentettek számomra, talán 1997-ben, amikor a Nemzeti Minőség Klub elismerő oklevéllel igazolta meghívotti tagságom fogant meg a gondolat, hogy mennyire fontos érzés a szélesebb szakmai összetartozás.

Az induló kapcsolat pillanatánál tehát számomra sokkal meghatározóbb, ezáltal maradandóbb az évek, évtizedek teltével kialakuló, többszintű kötődés:

- az előzményekben írtak alapján itt találtam kapcsolódási, találkozási lehetőséget régi ismerősökkel, szakmából induló barátokkal, alakulhattak új ismeretségek,
- önálló kötődési pontnak gondolom, és élem meg Rózsa András személyét, aki már 22 éve Elnöke az ISOFÓRUM Egyesületnek, és emberi-, szakmai kapcsolatunk már több, mint 30 éves,
- a múltban több ponton is bekapcsolódhattam az Egyesület működésének formálódásába, működésébe:
  - felkértek az ISO 9001:2000 nemzetközi szabványra épülő minőségirányítási rendszer közös kiépítésére, tanúsításra való felkészítésre (TÜV Bayern, 2003)
  - 2004-ben az ISO 9000 Fórum Közoktatási ágazatának belső tanácsadójává választottak,
  - 2005-ben moderáltam a tisztségviselői stratégiai work-shopot.
- A mai napig mindig elismerték és visszacsatolták akár egyedi, akár évtizedeket átívelő szakmai eredményeimet. A legfrissebb ezek közül: 2023. szeptember 21-én, az ISOFÓRUM Egyesület által szervezett XXX. Nemzeti Minőségügyi Konferencián, ünnepélyes keretek között átvehettem a „Jubileumi emléklap”-ot „**A magyar minőségkultúra terjesztésében és fejlesztésében végzett munkájáért**” utalással.
- Az ISOFÓRUM koordinálta a különböző (árvíz, vörösiszap) adománygyűjtéseket, melyhez így, a hitelesség révén mindig szívesen csatlakoztam.

Az ISOFÓRUM 2023-ban 30 éves. A Szeptembernek közepén című dalom a legnagyobb tiszteletadással íródott az évfordulóra, és egy 2023. évi álmom vált valóra az elkészültével, s teljesült be azzal, hogy a Konferencia legünnepélyesebb blokkjában, a plenáris részben levetítésre került az ebből készült videoklip. Mint egy nagy közösségnek, családnak szánt ajándék, minden érdeklődő számára szabadon hozzáférhető: és a következő linkről: <https://www.youtube.com/watch?v=1eXEJw4NtXY>

A téma zárásaként egy rövid idézet a dalból:

*„Sorsok összeforrtak,  
A lelked átkarolt,  
Nem leszek már soha egyedül.  
Csak kell egy hívó szó,  
S mi mind ott leszünk.  
A világ ellen, a Világért hiszünk.  
A világ ellen, a Világért teszünk.”*

- 2008. április 3-án megkaptad a „MINŐSÉGÉRT” Egyéni Vándordíjat, amely az ISOFÓRUM legrangosabb elismerése. Emlékszel még a laudációra?
- Természetesen igen. A laudáció röviden összefoglalja 1988-tól 2007 évig tartó szakmai tevékenységeimet, és most is megtalálható az ISOFÓRUM Egyesület honlapján. Viszont maga az érzés az, ami jobban belém égett. Mérheterlenül megtisztelt már maga az a gondolat is, hogy szervezési és vezetési tanácsadóként szóba kerülhettem a lehetséges díjazottak között. Ezzel az elismeréssel egy olyan elit-klub emelt a tagjai közé, amelyet elnökök, elnök-vezérigazgatók, vezérigazgatók, igazgatók, ügyvezető igazgatók, minisztériumi főosztályvezető nevei fémjeleznek.  
Összefoglalva: igazából maga az élmény az, ami mélyebben megmaradt, nem pedig a szavak. A Vándordíjat szimbolizáló alkotást egy évig őrizhettem, hiszen azt a következő év díjazottja viszi magával tovább, szintén egy évre. Az elismerésként kapott díszdobozos kisplasztika most is itt van az íróasztalomnál, emlékeztetve az ezzel a díjjal járó felelősségre.
- *Hobbijaidra (gitározás, éneklés, dalszerzés) ékes bizonyítékkal szolgáltál a XXX. Nemzeti Minőségi Konferencián. Előadásod osztatlan sikert aratott. Énekelted, hogy: „30 év 100 és 100 emlék. Minden szálát arannyal szőtték”. Melyek voltak számodra a legemlékezetesebb történések? 2-3 emlékezetes pillanatot légy szíves visszaidézni!*
- A számos emlékezetes történésből, véletlenszerűen kiemelve:
  - a szakmaiság felől megközelítve mindig azok az előadások jelentették a legnagyobb értéket, élményt számomra, akár kataritikusan is, amelyekben az előadó személye magával ragadott, az elmondott tartalom mögött érzékelhető volt a mérhetetlen nagy tudás, és a hitre és szeretetre alapozott kisugárzás áttörte az esetenként járatlanságomból fakadó gátakat. Szerencsére volt ilyenben részem.
  - Az ember felől megközelítve, és a konferencia feszes programjait ismerve, igen nagy Kincs, ha a „szakmázás” mellett sor kerülhet személyes, akár elmélyült, megnyíló, őszinte beszélgetésekre, amikor tapintható az értő figyelem, az egymás felé fordulás bátorsága. Ez az idei konferencián is, mint friss és pezsdítő, megerősítő élmény, megadatott.
  - Az elmaradhatatlan „szabadidős” tevékenységek felől megközelítve két kép villant be azonnal. Az egyik a sétahajózás a Balatonon, az 1846-ban épített, majd 2014-ben felújított „Kisfaludy”-val, mely korával, eleganciájával, szépségével, kifinomultságával, mérhetetlen nyugalomával egészen lenyűgöző élmény volt. A másik pedig Gazsi Zoltán gitározásával, lányai éneklésével fűszerezett családi produkció, melynek hallatán a széket a színpad felé fordítottam a nagy körasztalunktól, és csodálattal néztem és hallgattam a tehetséget, az elengedhetetlen gyakorlások eredményét, a bátorságot, a zenélésben való feloldódást, és érezhettem az együtt zenélésük misztériumát, a tökéletesen egymásra utalt biztonságérzetet.
- *Sok minőségügyi szakembertől érdeklődtem már minőségfelfogásáról. A Tiédet is ismerem. „Minőség: amikor büszke vagyok az érzéseimre, a gondolataimra, a szavaimra, a cselekedeteimre és mindezek összhangban vannak egymással.” Lehet ezt még kiegészíteni?*
- Természetesen kiegészíthető, hiszen a fentiek értelmében számomra a minőség, és annak felfogása kimeríthetetlen tartalom. De ha már említettem a léttel azonos, közvetlen meghatározottság szerinti megközelítést, akkor álljon itt az Intro („bevezető, bemutatkozás” értelmében használtam) című dalom szövege (öt tételre bontva: elengedés, átgondolás, biztatás, cselekvés, lezárás), mely számomra a kérdéshez válaszként illeszkedik, és elsőre ez jutott az eszembe.

*„Tegnapodra fátylat borít az éj,  
Álmaidban senki nem kísér.  
Sötétségnek búcsút int a fény.  
Életedben csakis Magad légy!*

*Üres szónál többet ér a csend.  
Véges térből nézve végtelen.  
Fogd meg jól, de engedd hirtelen!  
Mi szádon kijön, ott csüng a szíveden.*

*Szép szavaknál többet ér a tett.  
Álmaidat soha ne feledd!  
Higgy Magadban! Ki más is tenné?  
Komor felhőt elfúj a szél.*

*Állj fel hamar, porold le Magad!  
A fejedben rombolj gátakat!  
Szárnyalj messze, míg a gyertya ég!  
Tudva tudd, hogy mindent megtettél!*

*Szeresd, tiszteld mindig Önmagad!  
Tiszta szívhez találsz Társakat.  
S ha le kell tenni végleg a lantot,  
Büszkén viseld Ember mivoltod!”*

Nem az utat kerestem, az út talált meg engem, hol szelíd tereléssel, hol kitárulkozó ajtóval, hol csattanós pofonnal. 2020-tól, több, mint harminc év működés után megélhettem: a világ, az élet produkálhat olyan helyzeteket, hogy amíg addig azt hitted magadról hasznos az, amit csinálsz, szükség van rád, egyik pillanatról a másikra kiderül, hogy még csak nem is számítasz.

A jövőre nézvést azt kívánom magamnak, hogy lehessen még „zöldfűlű”, s olyan területeket ismerhessek meg, melyeknek tán létezéséről sem tudtam, és olyan szakemberekkel dolgozhassak, akikkel kölcsönösen tiszteletben tartva egymás kompetenciáit egy, nagy közös ügy érdekében teremthetünk!

Egy napba rengeteg, akár szakmai dolog is belefér, hát-még több, mint 12.800 napba.

Így az interjú oldalanként közel 600 napot ölel fel, időszakokról egyenletes leírást feltételezve.

Hálásan köszönöm, hogy erre az időutazásra lehetőséget kaptam, az érdeklődő és kitartó olvasónak pedig, hogy mindebben végig kísért.