

A white chess king piece is the central focus, positioned on the left side of the frame. The background is a solid, light blue color with a subtle, out-of-focus pattern of other chess pieces. The lighting is soft, highlighting the texture of the king piece.

VEZETŐKTŐL A GYAKORLATI VEZETÉSTUDOMÁNYRÓL

Szerkesztette: Kovács Gábor

Kovács Gábor (szerk.)
VEZETŐKTŐL A GYAKORLATI
VEZETÉSTUDOMÁNYRÓL

VEZETŐKTŐL
A GYAKORLATI
VEZETÉSTUDOMÁNYRÓL

Szerkesztette: Kovács Gábor

A kiadvány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt keretében került kiadásra.

Szerzők

Dr. Kovács Gábor
Juhász Lilla Mária
Prof. Dr. Padányi József
Prof. Dr. Ruzsonyi Péter

Szakmai lektor

Dr. Bakondi György

© Dialóg Campus Kiadó, 2017

© A szerzők, 2017

© A szerkesztő, 2017

A fényképek forrása: Honvédelmi Minisztérium, Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, Állami Számvevőszék, Országos Rendőr-főkapitányság, Belügyminisztérium, Katasztrófavédelmi Főigazgatóság

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalomjegyzék

Bevezető tanulmány a vezetésről	7
A Honvéd Vezérkar	15
„Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember” – Interjú Dr. Benkő Tibor vezérezredessel, a Honvéd Vezérkar főnökével, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem magántanárával	19
A büntetés-végrehajtásról	37
„Az első parancsnoki beosztás olyan, mint az első szerelem: az ember soha nem felejt el” – Interjú Csóti András bv. altábornaggyal, a büntetés-végrehajtás országos parancsnokával, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem címzetes egyetemi docensével	41
Az Állami Számvevőszék bemutatása	61
„A rend értéket teremt” – Interjú Domokos Lászlóval, az Állami Számvevőszék elnökével	65
A Magyar Rendőrség	89
„A rendőrség szervezetének legnagyobb értéke az ember” – Interjú Papp Károly rendőr altábornagy, országos rendőrfőkapitánnyal, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem díszpolgárával	93
A katasztrófavédelemről	109
„A példának csak akkor van ereje, ha hiteles” – Interjú Dr. Tollár Tibor tűzoltó vezérőrnaggyal, a BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság megbízott főigazgatójával, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem címzetes egyetemi docensével	113

*Ignoranti, quem portum petat,
nullus suus ventus est.*

*Semmilyen szél nem kedvez annak,
aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.*

Seneca

Bevezető tanulmány a vezetésről

Tisztelt Olvasó!

A kézikönyv bevezető soraiban röviden összegezzük a vezető sikerességével, az általa betöltendő szerepkörökkel, a vezető és a vezetettek kapcsolatrendszerével, a vezetői hatalommal és a célok kitűzésével kapcsolatos vezetés-elméleti alapvetéseket.

A különböző szervezetek vezetése rendkívül összetett feladat, amelyre annak, aki sikeresen szeretné ezt a munkát végezni, tudatosan készülnie kell. Ahhoz, hogy valaki a pályafutása során „csúcส์vezető” legyen, számos beosztásban kell bizonyítania alkalmasságát vezetői környezete és a munkatársai előtt.

A sikeres vezető legfontosabb jellemzői

A sikeres vezetőről kialakított képhez sok pozitív személyes (*alkalmazkodó, hiteles, következetes, példamutató, határozott, elkötelezett, kreatív, nyitott*) és vezetői tulajdonság, készség (*céltudatos, döntésképes, eredményközpontú, üzleti szemléletű, kiállóan kommunikál, kiterjedt kapcsolatokkal rendelkezik, problémamegoldó, menedzser szemléletű, szakmailag felkészült, stratégiában gondolkodik, jövőképet adó*) társul.

Kiemelt tulajdonság a munkatársakkal való kapcsolat minősége, annak fejlesztése, valamint a munkatársak motiválásának képessége. A jövő vezetőivel és az általuk irányított szervezetekkel szemben támasztott egyik legfontosabb elvárás a változás, a változtatni tudás képessége.

A sikerismérvek között nagyon fontosak az egyértelmű, kiszámítható szervezeti keretek (*küldetés, értékrend, struktúra, folyamatok*). Sikertényező lehet még az alkalmazkodás, a kihívásokra (*szervezeti tanulási, fejlődési*) adott megfelelő válasz. A nyitott szervezet magához vonzza az értékes és csoportban dolgozni tudó munkavállalókat és partnereket. A sikerben kulcselem az alkotás, a változások menedzselése, az elért jó eredmények megszilárdítása, a szervezet folyamatos és fenntartható fejlődése.¹

¹ A Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet 2012. évi felmérése alapján. Forrás: www.mkfi.hu/p/sikeres-vezeto-sikeres-szervezet-ma-es.html (a letöltés ideje: 2016. 07. 19.)

Milyen adottságok, tulajdonságok, készségek, attitűd szükségesek ahhoz, hogy valaki ma szervezetének élén sikeres vezető legyen?

A sikeres vezetőre jellemző tulajdonságok öt nagy csoportra oszthatók:

1. Személyes vezetői tulajdonságok: nyitottság, jólinformáltság, empátia, következetesség, hitelesség, versenyképes szakmai tudás, tapasztalat.
2. A vezető kapcsolatrendszere, kapcsolatteremtő és kommunikációs készsége.
3. A gyors döntéshozatal, a stratégiai gondolkodásmód, az üzleti szemlélet.
4. A vezető csapatépítő, alakító szerepe, a vezetők munkatársakkal való kapcsolatának minősége (bizalom, motiváció és fejlesztés).
5. A vezető önmaga folyamatos fejlesztése, képzése mellett fordítson figyelmet munkatársai képzésére is.

Peter Drucker azzal, hogy a jó vezetőt karmesternek nevezi, egyben azt is állítja, hogy amiként a karmester nem hegedül jobban a hegedűsnél vagy nem trombitál jobban, mint a trombitás, úgy a vezetőnek sem kell a vezetett terület minden egyes szelete legjobb szakemberének lennie. Erre vannak a munkatársai.

A vezető szakmai felkészültsége viszont alapkövetelmény: nagyon fontos, hogy az újonnan megbízott vagy kinevezett vezető szakmailag kifogástalan kondíciókkal rendelkezzen, teljes mértékben jártas és naprakész legyen szakmája legfontosabb szabályzóiban, a gyakorlati végrehajtás sajátosságaiban. A vezető szakmai felkészültsége a vezetői munkának természetes előfeltétele. Az eredményes vezető tevékenységét elsősorban az határozza meg, hogy mennyire specialistája a szakmának.

A szakmai felkészültség mellett azonban hasonló jelentősége van a vezető egyéniségének (karizmájának) is, amely esetenként a hivatali szabályok miatt kissé háttérbe szorulhat. A vezetőnek a viselkedését, tevékenységét, beosztottaihoz való viszonyát a belső szabályoknak megfelelően kell kialakítania. A vezető-irányító munka rendkívül összetett folyamat, a sikeres vezetőnek a számtalan tényező között lehetőleg meg kell teremteni az arányosságot.

A vezető, irányító munka során betöltendő szerepkörök

- *A vezető-irányító szerepkör az úgynevezett vezetői feladatok végrehajtását, a vezetői funkciók (információgyűjtés és -feldolgozás, tervezés, döntés, szervezés, ellenőrzés, értékelés) mindennapi gyakorlását jelenti. Ide tartoznak mindazon vezetői munkaformák, amelyek biztosítják, hogy napról napra irányítani, vezetni, motiválni tudja beosztottjait, ezáltal a teljes szervezetét. Ebben a szerepkörben*

megtalálható a vezetőnek az emberek irányításával, menedzselésével kapcsolatos feladatainak összessége.

- *A szervezet képvisellete, a protokolláris szerepkör* alatt a vezető nyilvános megjelenésével kapcsolatos olyan magatartási, viselkedési normákat értjük, amelyeket a különböző hivatalos és nem hivatalos rendezvényeken elvárnak. A vezető a megjelenésével, a megnyilvánulásaiival képviseli szervezetét. Ebben a szerepben az egyik legfontosabb tényező a vezető pozitív kisugárzása és energikussága: ha tud, legyen mindig határozott, elegáns, vidám, alapvetően olyan karizmatikus egyéniség, akít a vezetettek példaképnek és vezetőjüknek tekintenek és követni fognak.
- *Kapcsolatteremtő és kapcsolattartó szerepkör*: A vezetőnek nyitott, az új iránti fogékonysággal rendelkező személyiségnek kell lennie, aki könnyen köt barátságot és épít szakmai kapcsolatokat. Az itt szerzett kapcsolati tőke többszörösen megtérülhet mind a vezető, mind a szervezet számára. Ez a vezető személyes és szakmai sikerességét is biztosíthatja, ami természetesen előnyös a szervezet számára is, ezenkívül a kiterjedt és jól működő kapcsolati háló a vezetői hatalom egyik jelentős forrása is lehet. A vezető egyfajta szóvivői szerepkört is betölt azáltal, hogy a szervezeti információkat a szervezeten kívülre továbbítja, tájékoztat, informál, beszédet mond, interjút ad, ezzel az egész szervezetet képviseli.
- *A rendelkezésre álló szervezetierőforrás-elosztó szerepkör*: A szervezeteken belül az alapvető erőforrások – mint a pénz, termelőeszköz, munkaerő – általában korlátozott mértékben állnak rendelkezésre, ezért ezek elosztása mindig a szervezeti hierarchia egy magasabb szintjén lévő vezető feladata. Ez felelősségteljes tevékenység, mely nagy körültekintést igényel: az erőforrások megfelelő elosztása nélkül a szervezet nem tud hatékonyan dolgozni, működésében előbb-utóbb zavarok lépnek fel.
- *Tárgyaló-megegyező szerepkör*: A szakemberek véleménye szerint a vezetés valójában nem más, mint a szükséges és elégséges kompromisszumok sorozata. A célok és lehetőségek általában csak a legritkább esetben esnek egybe. A vezetési folyamat szereplőinek nagyon sokszor meg kell alkudniuk a körülményekkel, az adott helyzetben a lehetőségek függvényében kell a lehető legjobb megoldásokat megtalálniuk.

A fentiekben megfogalmazott szerepelvárások sikeres teljesítése nagyon sokféle vezetői képesség, személyiségjegy meglétét igényli. Minden vezető rendelkezik olyan képességekkel, amelyek alkalmassá teszik a felsorolt vezetői szerepek valamilyen szintű megvalósítására.

A vezető és a vezetettek kapcsolata a vezetési tevékenységben

A hatékony vezetési-irányítási rendszer csak a vezető és vezetettek tudatos együttműködésével valósítható meg. Ebben a megközelítésben a vezetői, irányító munka egy különleges munkatevékenység, mert ennek során a felek (*a vezető és vezetettek*) kölcsönös befolyást gyakorolnak egymásra.

A vezetők és vezetettek a vezetés sajátos tevékenységi formáiban, a vezetési funkciók teljesítése során a képességeik, informáltságuk, motiváltságuk stb. alapján kiegészítik egymást. Ez azt jelenti, hogy a stratégiai célok kitűzése és különösen azok elérése a vezető feladata és felelőssége, amely a vezetettek aktív részvételével, a célhoz vezető feladatok összehangolt teljesítésével valósítható meg.

A döntést – mint a vezetési funkció legfontosabb elemét – a vezető hozza meg, ő adja ki a szervezetre jellemző rendelkezést (parancs, intézkedés, utasítás stb.). Ugyanakkor a döntést előkészítő folyamatban, például az információk feldolgozásában, a tervezésben, majd a döntés végrehajtásának megszervezésében a vezetettek részvétele a hatékonyság fontos feltétele.

A szervezeti célok teljesítése során, különösen a végrehajtás menetében a vezetettek informáltságán, képességein, motiváltságán, érdekeltségén is múlik a vezetett szervezet eredményessége, végső soron a vezetés sikeressége vagy sikertelensége. A jó vezető tudja, hogy a vezetettek annál hatékonyabban és eredményesebben vesznek részt a szervezeti célok megvalósításában, minél inkább bevonják őket a vezetési tevékenységbe, például érvényesíthetik befolyásukat a célkitűzésekben vagy a döntések meghozatalában.

A vezetői hatalom

A vezető hatalma a vezetői tevékenységének alapja, amely a befolyásgyakorlást, valamint a tevékenységek koordinációjához szükséges egységes akarat megvalósítását biztosítja.

A vezetői hatalom legfőbb összetevői: a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció, ebből eredően az intézményesített hatás- és jogkör, a személyes hatalmi bázis és a vezetőként történő elfogadottság. Ezek a vezetői szakértelmen, a vezetői kompetenciákon, az információkon és a megszerzett bizalmon alapulnak.

Amennyiben a vezető magas szintű szakértelemmel, kiforrott vezetői készségekkel rendelkezik, képes a jól működő és eredményes emberi kapcsolatok kialakítására és fenntartására, akkor a vezetettek bizalma övezi. A vezetők mellett a vezetettek is rendelkeznek személyes hatalommal, ugyanis a szakértelem, az információ nemcsak a vezetők sajátja. Ahogyan

a vezetőknek, úgy a vezetetteknek is vannak kapcsolatai mind a szervezeten belül, mind pedig azon kívül, a beosztottak fontos tevékenysége ezért az általuk közvetített vezetői akarat eljuttatása. Ennek a folyamatnak az eredményessége jelentős hatással bír a szervezeti működésre, annak eredményességére.

A csoportmunka, a vezető hatása a csoportra és a csoport tagjaira

A csoport a társadalom legkisebb szervezeti egysége. Sokféle megjelenési formája van, az ember számára a legalapvetőbbek a család és a munkahelyi csoport. Az ember személyiségének fejlődését meghatározó tényezők is a csoport közvetítésével érvényesítik hatásukat.

A vezető a szervezetben a közvetlen környezetét képező formális csoportot speciális célok és feladatok megoldására hozza létre. Ez kezdetben olyan szervezeti egység, amelyben hierarchikusan meghatározott munkamegosztás valósul meg. Ez a fajta szerveződés a közösen elvégzett munka kohéziójának eredményeként átalakul, az informális csoportokra jellemző jegyeket veszi fel: a szervezet tagjai közötti kölcsönös munkakapcsolat, a bizalom, a személyes érzelmek, a közös célok teljesítése, az azonos értékek vállalása alapján egy erősen összetartó, magas kohéziójú csoporttá alakul át, amelynek munkakedve, hangulata, elégedettsége jobb, mint a kevésbé összetartó csoportoké. A kiváló vezetői teljesítmények háttérére jellemző, hogy a vezetőt egy erősen összetartó munkacsoport támogatja, amely megfelel a fentiekben említett követelményeknek.

Milyen vezetési célokat tűzhetünk ki magunk elé?

Lássunk egy példát! A vezetési célok megvalósításának útja W. Edward Deming alapján:

1. *A célod elérésében légy következetes és határozott!*
2. *Fogadd el az újat, mindig légy nyitott rá, a javaslatokat mindig mérlegeld, ha lehet, próbáld ki, és ha beválik, vezesd be azokat!*
3. *Mindig mindenben mutass példát, járj elöl, minőségi munkát adj ki a kezedből!*
4. *Mindig hosszú távon gondolkodj, ne add fel a stratégiádat a napi érdekekért!*
5. *Folyamatosan képezd magad, de ne feledkezz meg munkatársaidról sem!*

6. Vezetési módszereidet időszakonként vizsgálj felül, vezetőtársaidal beszéljétek át a vezetési tapasztalatokat!
7. Vezesd szervezeted kiszámíthatóan és megfontoltan, legyen őszinte légkör, tartózkodj a büntetések kiszabásától, ha lehet, minden esetben pozitívan motiválj!
8. Rombold le az akadályokat az egyes szervezeti egységek között, mindenkinek a teljes szervezet sikeréért kell dolgoznia, ezt tudatosítsd munkatársaidban!
9. Találj ki valamilyen szlogent vagy buzdítást, amely a legjobban jellemzi szervezeted tevékenységét, és azt hitvallásként helyezd el a bejáratnál, hogy mindenki lássa!
10. Hagyd, hogy munkatársaid legyenek büszkéek a szervezetükre, minden alkalmat használd ki munkájuk elismerésére és szervezeted jó hírnevének öregbítésére!
11. Ha van rá lehetőséged, állíts fel normákat, amit munkatársaid is elfogadnak és végre is hajtanak, hogy teljesítményüket objektíven tudd mérni!
12. Szervezz folyamatosan tréningeket, továbbképzéseket, hagyd, hogy munkatársaid fejlődjenek, képezzék magukat, anyagilag is támogasd tanulmányaikat, ha van rá lehetőséged, és gondoskodj arról, hogy néha kiszakadjanak a mindennapi munkából!
13. Esetenként menjetek el közösen kirándulni, főzsetek, süssetek valamit vagy ebédeljétek együtt, ünnepeljétek meg a nevezetes eseményeket (névnapok, előléptetések, jutalmak stb.). Esetenként sportoljatok, vállalati rendezvényeken (pl. sportversenyeken) mindannyian együtt (pl. egyforma pólóban) jelenjétek meg! Minden lehetőséget ragadj meg a csapatszellem erősítésére!
14. Munkatársaid közül kezd el kinevelni a lehetséges utódaidat! Ne feledd, te sem lehetsz örökké vezető, valószínű, ha ügyesen csinálod, akkor magasabb szintű szervezeteket fogsz irányítani! Jó, ha az alsóbb szinten lévő vezetők a „te embereid”, és mindenben támogatnak!
15. Tedd érdekeltté munkatársaidat, hogy vegyenek részt a szervezetednél folyó munka tökéletesítésében, értesd meg velük, hogy a sikeres munka mindannyiótok közös érdeke!
16. Ne feledd el: a munkatársaid sikere a te sikered, a te sikered pedig a munkatársaidé. Légy tisztában azzal, kinek mi a gondja, erőssége, gyengesége! Támogasd munkatársaidat mindenben, problémájuk megoldásában segítsd őket, és ők is hasonlóan segítenek majd téged munkájukkal!²

² Thomas J. CARTIN (1999): *Principles and Practices of Organizational Performance Excellence*. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin; W. Edwards DEMING (1986): *Out of the Crisis*. MIT Press, Cambridge, MA. pp. 23–24.

Összefoglalás

Számos oka lehet annak, amiért valakit valamilyen szintű vezetőnek neveznek ki. Ilyen lehet például az illető szakmai múltja, végzettsége és/vagy szaktudása, a közösségben betöltött domináns szerepe, személyes kompetenciái...

Fontos hangsúlyoznunk, hogy nem mindenki alkalmas minden vezetői pozícióra. Attól, hogy valaki jól teljesít beosztottként vagy középvezetőként, még nem feltétlenül tudja felsővezetőként egy nagyobb szervezeti egység működését irányítani. Ennek oka az, hogy a különböző beosztások különböző kompetenciákat kívánnak meg.

A középvezetők általában élő és eleven kapcsolatban vannak az állománnyal, ezért akkor tudják hatékonyan végezni munkájukat, ha erősek az olyan kompetenciákban, mint például a motiváló képesség, a személyközi kommunikáció, a szervezés, a konfliktuskezelés. Ezzel szemben a felsővezetők szélesebb perspektívából tekintenek a szervezeti működésre, így például a stratégiaalkotásban, a döntéshozatalban, a tárgyalásban kell kiemelkedőnek lenniük.

A fentiekben megfogalmazottak alapján következik a modern vezetéselmélet egyik alaptétele, amely így hangzik: *„A megfelelő embert a megfelelő helyre!”* Vagyis mind a szervezet, mind az érintett személy akkor jár a legjobban, ha a rászabott munkakörben dolgozhat.

Az állami irányításhoz tartozó szervezetek bonyolult jellege, az információk tömegének hatványozódása és áramlásuk ütemének felgyorsulása, a döntéshez rendelkezésre álló idő lerövidülése következtében a szervezetek rendszerszemléletű, a korszerű vezetési ismeretekből alaposan felkészült és a vezetési tevékenységhez személyes kompetenciákkal rendelkező, kiválóan felkészült vezetőket igényelnek.

Ilyen vezetőket mutatunk be a kötetben, remélve, hogy életútjuk pozitív példaként szolgál a fiatal pályakezdők előtt, akik közül egy napon majd kikerülnek a jövő első számú vezetői.

A szerkesztő

A Honvéd Vezérkar

A Honvéd Vezérkar³ békében – a honvédelemért felelős miniszter által vezetett minisztérium szervezetének részeként – az ország katonai védelemre való felkészítésének felső szintű tervező-szervező, illetőleg a Magyar Honvédség katonai tevékenységének felső szintű vezető szerve. A vezérkar feladata stratégiai javaslatok kidolgozása a Magyar Honvédség katonai tevékenységének tervezésére, szervezésére és ellenőrzésére, valamint a harc-képesség fejlesztésére.

A Honvéd Vezérkart és a hadrendbe tartozó katonai szervezeteket a Honvéd Vezérkar főnöke vezeti, aki az utóbbiak tekintetében hatáskörét részben átruházhatja. Szolgálati előljárója a vezetése alá tartozó szervezetek teljes személyi állományának. Felelős azok hadrafoghatóságáért, kiképzéséért és felkészítéséért, továbbá magas fokú fegyelméért.

A Honvéd Vezérkar főnöke:

- a) kidolgozza az ország fegyveres védelmének tervét, továbbá a Magyar Honvédség különleges jogrendben végrehajtott feladatai tervezésének és vezetésének rendjét,
- b) kidolgozza a Magyar Honvédség készenléte fenntartásának és fokozásának rendjét, gondoskodik annak végrehajtásáról, beleértve a készenlét fokozásának ellenőrzését is,
- c) tervezi és vezeti a Magyar Honvédség kiegészítését, valamint a kiegészítéshez szükséges ingatlanok és ingó dolgok igénybevételét,
- d) kidolgozza a Magyar Honvédség felkészítésének és kiképzésének rendjét, biztosítja annak végrehajtását,
- e) javaslatot tesz béke, megelőző védelmi helyzet és rendkívüli állapot idején a Magyar Honvédség fejlesztésére, létszámára – ezen belül állományarányaira –, szervezetére, felszerelésére, békeidejű működéséhez a normákon alapuló, illetve a szükséges erőforrásokra, valamint az ország területének védelmi célú előkészítésére,
- f) közreműködik a Magyar Honvédség feladatainak teljesítése szempontjából fontos közlekedési és hírközlő hálózat, valamint a légi, sugárfigyelő, jelző- és riasztási rendszerek működőképességének biztosításában,

³ Forrás: www.kormany.hu/hu/honvedelmi-miniszterium/honved-vezerkar/honved-vezerkar

- g) tervezi és szervezi a nemzetközi szerződésekből eredő katonai kötelezettségek teljesítését, a feladatkörébe tartozó ügyekben képviseli a Magyar Honvédséget,
- h) intézkedik az ország területének légvédelmi készenléti erőkkel való oltalmazására,
- i) gyakorolja a jogszabály által megállapított személyügyi hatásköröket,
- j) a szakirányú döntések alapján irányítja a Magyar Honvédség fogyasztói logisztikai rendszerét, tervezi, szervezi a katonai szervezetek logisztikai, egészségügyi biztosítását, valamint igényeket támaszt a személyi állomány megfelelő szolgálati, élet- és munkakörülményeinek biztosítása érdekében,
- k) a parancsnokságok, csapatok békeidőszaki vezetési rendszere működésének biztosítása érdekében tervezi, szervezi a híradással, az informatikával és a vezetés egyéb területeivel kapcsolatos feladatokat,
- l) gyakorolja a jogszabályok, az állami irányítás egyéb jogi eszközei, valamint a honvédelemért felelős miniszter által meghatározott előjárói és egyéb hatásköröket.

A fenti feladatok teljesítéséhez szükséges szakmai feladatokban a Honvéd Vezérkar főnökének stratégiai döntés előkészítő szervezete a Honvéd Vezérkar.

A Honvéd Vezérkar szervezeti egységei:

- Honvéd Vezérkar Vezérkari Iroda,
- Honvéd Vezérkar Személyzeti Csoportfőnökség,
- Honvéd Vezérkar Hadműveleti Csoportfőnökség,
- Honvéd Vezérkar Logisztikai Csoportfőnökség,
- Honvéd Vezérkar Haderő-tervezési Csoportfőnökség,
- Honvéd Vezérkar Híradó, Informatikai és Információvédelmi Csoportfőnökség.

Fotó: Szilágyi Dénes





Foto: Honvédelmi Minisztérium

„Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember”

Interjú Dr. Benkő Tibor vezérezredessel, a Honvéd Vezérkar főnökével,
a Nemzeti Közszerológati Egyetem magántanárával

Az interjút készítette: Prof. Dr. Padányi József mérnök dandártábornok,
a Nemzeti Közszerológati Egyetem tudományos rektorhelyettese

A beszélgetés időpontja: 2016. április 13.

Hosszú és eredményes pályafutása során végigjárta a katonai ranglétrát, számos vezetői beosztást töltött be. Ma is büszke arra, hogy valamennyi feladatában megtalálta az értelmet, a szépséget és az abban rejlő kihívást. Meggyőződése, hogy a katonával foglalkozni kell, meg kell ismerni, mert csak így várható el tőle, hogy a parancsot mindig megfelelően teljesítse. A katona – különösen napjaink szerződéses hadseregében – meghatározó eleme a feladat elgondolásának, a tervezésnek, a szervezésnek, a végrehajtásnak, sőt még az ellenőrzésnek is. Vallja, hogy a vezető mindig legyen szigorú, támasszon követelményeket, megjelenésében, viselkedésében, intézkedéseiben pedig legyen következetes, lehetőleg minden területen példamutató és emberséges.

☞ Prof. Dr. Padányi József: *Hogyan kezdődik egy leendő vezérkari főnök pályafutása, mi volt az indíttatás a katonai pálya felé?*

Dr. Benkő Tibor: A katonai pályafutás az ember életének egy szakasza, de annak van egy megalapozó, előkészítő időszaka is. Ott kezdem, hogy miért választottam ezt a pályát, pontosabban ezt a hiva-

tást. A családban nem volt olyan katona előd, akinek a példáját követhettem volna. A nagybátyám egy ideig szolgált ugyan repülőtisztként, de nem az ő motiválására indultam el ebbe az irányba. Alig múltam hároméves, amikor édesapám meghalt, így édesanyám egyedül nevelt fel két testvéremmel együtt. Tehát azt sem mondanám, hogy katonás, férfias neveletésben részesültem volna.

Az általános iskola elvégzése után szakmunkásképzőben folytattam tanulmányaimat. Egyrészt azért, hogy minél előbb keresőképes szakmával rendelkezhessek, másrészt mert mindig szerettem barkácsolni, érdekelt és vonzott a technika világa. 1970-ben kezdtem a szakmunkásképzőt, mezőgazdasági gépszerelő szakon. Itt erősödött meg bennem a szándék, hogy olyan területen tanuljak tovább, ahol a legkorszerűbb és legmodernebb technika kezelésével foglalkozhatok. Úgy gondoltam – ne feledjük, a '70-es évekről beszélünk! –, hogy a rakétatechnikánál nem lehet korszerűbb, az lesz az én világom. Ennek tudatában tanultam, és amikor kiváló eredménnyel elvégeztem az iskolát, elhelyezkedtem. Emelt szintű szakmunkásképzőbe jártam, így két év munka melletti tanulással az érettségit is megszereztem Nyíregyházán, a Szamuely Tibor Mezőgazdasági Szakközépiskolában, mezőgazdasági gépész szakon. Az Észak-Magyarországi Vízügyi Igazgatóságnál, ahol gépészként dolgoztam, már tudatosan készültem a katonai pályára. Az érettségi megszerzését követően jelentkeztem a Kossuth Lajos Katonai Főiskolára, ott is a rakéta- és tábori tüzér szak parancsnoki tagozatára. Már maga a szak elnevezése is vonzó volt, hiszen szerepelt benne a rakéta szó, ugyanakkor itt volt az első csavar a történetben, hiszen a technika szeretete mellett gondolkodásmódomban megjelent a parancsnoki vonal, az emberekkel való foglalkozás gondolata.

Ma is meggyőződésem, hogy ebben nagyon sok szerepe volt annak, amit én a civil életben láttam, tapasztaltam. Gépészként rengeteg ember között fordultam meg, és biztos vagyok abban, hogy ezek az emberi sorsok, emberi kapcsolatok villantották fel bennem először azt, hogy az emberekkel való foglalkozás legalább olyan fontos, sőt fontosabb, mint a technika szeretete.

Így kezdődött a katonai pályafutásom 1975-ben, és négy nagyon szép év után, 1979-ben szintén kiváló eredménnyel végeztem Szentendrén, a Kossuth Lajos Katonai Főiskolán. Akkoriban még abban a szerencsés helyzetben voltunk, hogy a kiváló eredménnyel végzett hallgatókat nem hadnagyként, hanem egy rendfokozattal magasabban, főhadnyagként avatták. Ehhez az is hozzátartozott, hogy aki kiváló eredménnyel végzett, elmondhatta kérését, hogy hol szeretne szolgálni, hol szeretné megkezdeni hivatásos katonai szolgálatát.

Előző évben a csapatgyakorlaton, az úgynevezett szakosító képzésen a kiskunhalasi 36. Páncéltörő Tüzér Ezrednél teljesítettem szolgálatomat. A több mint négyhónapos szakfelkészítés alatt az ezred parancsnoka, Krizsán Mihály ezredes úr megismert, és bizonyára nemcsak szimpatikusnak talált, de úgy gondolta, hogy az ezred nem járna rosszul ezzel a fiatal tiszttel. Azt mondta: „Öcsi, gyere ide, nem fogod megbánni, ha ide kéred magad Kiskunhalasra!” Így történt, hogy a rakétatechnika iránt

érdeklődő fiatal tiszt nem Tapolcára ment, hanem Kiskunhalasra, így lett rakétás helyett páncéltörő szakaszpáncsnok. Utólag is azt mondom, jó döntés volt.

Annak ellenére, hogy kiváló eredménnyel végeztem, tulajdonképpen a legalacsonyabb tiszti beosztásban kezdtem szolgálatomat. Szakaszpáncsnokként (ütegparancsnok-helyettesként) dolgoztam jó két évet, ezt követően kerültem az ezredtörzsbe mint ezred hadműveleti tiszt. Így kezdődött a hivatásos katonai pályafutásom. Fontos és meghatározó volt ebben az időszakban az is, hogy a főiskola befejezése előtt egy évvel megnősültem, augusztus 20-án avattak, augusztus 21-én pedig megszületett az első gyermekünk.

☉ **P. J. Sűrű napok lehettek.**

B. T. Sűrű nap volt, mert augusztus 20-án még kint volt a feleségem az avatásomon, a Kossuth téren, majd este 10 óra körül szólt, hogy be kellene menni a kórházba. Másnap született meg a kislányunk, egy hét múlva pedig költöztünk Budapestről Kiskunhalasra, ahol az ezred páncsnoka azonnali lakáskiutalóval örvendeztetett meg bennünket mint újdonsült családot. Odafigyelt és gondoskodott a pályakezdő tisztéről.

☉ **P. J. Én két évfolyammal később végeztem, és pontosan emlékszem, hogy abban az időben nagyon erős mezőny tanult a főiskolán. Különösen a tüzér osztályok számítottak kiemel-**

kedőnek, a tüzér hallgatók ismertek voltak szorgalmukról.

B. T. Valóban erős évfolyamok voltak, amihez hozzájárult az is, hogy alapos, körültekintő, nagyon jól szervezett tüzér tanszék működött a főiskolán. Ennek megfelelően a tüzértisztek képzése is rendkívül jó, magas színvonalú volt. Ötvözte a tüzérszakmai és a vezetéselméleti képzést, foglalkozott a páncsnokká alakítás, a katonai vezetővé formálás kérdéseivel. Itt találkozott a műszaki beállítottságú ember azokkal a humán kérdésekkel, amelyekkel a páncsnoknak minden nap szembe kell néznie, amivel meg kell birkóznia.

A szakmai ismeretek elsajátítása mellett a főiskolán lehetőségem volt részt venni tudományos diákköri pályázaton is, amelynek témájaként az oktatás kérdését választottam, ahol egyik hallgatótársammal együtt országos második helyezést értünk el. Műszaki érdeklődés, humán kérdések kutatása egyszerre és egy időben, de a két terület nem kizárta, hanem erősítette egymást.

☉ **P. J. Amikor készültem az interjúra, láttam, hogy felelős beosztásokban szolgáltál, amelynek csúcsa a vezérkar főnöki beosztás. Ha ki kellene választani, hogy melyik beosztásodra emlékszel a legszívesebben, melyiket emelnéd ki?**

B. T. Ez roppant nehéz kérdés. Én mindig azt mondom – és lehet,

hogy sokan nem hiszik ezt el nekem –, hogy bármelyik beosztásban voltam, mindenhol jól éreztem magam. Minden feladatnak megtaláltam az értelmét, a szépségét, a kihívásokat. Nagyon szép emlékeim vannak az első beosztásomról, a pályakezdekről. Az első szakaszomban szolgáló sorkatonák nevére még mindig emlékszem, pedig 1979 óta sok év telt el! De olyan élményeket szereztem, amelyekre a mai napig szívesen gondolok vissza.

Szerencsésnek tartom magam, mert a szolgálatom nagy részét parancsnoki beosztásban töltöttem, ahol felelős döntéseket kellett hozni. Törzstiszti beosztásban mindössze kétszer szolgáltam: először Kiskunhalason, amikor hadműveleti tiszt lettem, másodszor pedig az 5. hadsereg tüzér törzsében, amikor irányítási beosztásban teljesítettem szolgálatot. A többi beosztásban mindig parancsnok voltam.

Visszatérve az eredeti kérdésre: azt mondhatom, én minden beosztásban megtaláltam számításaimat, pedig egyik-másik helyen voltak komoly kihívások. Volt olyan beosztás, ahol bár jól éreztem magam, az általam vezetett szervezet igen eredményes volt, ugyanakkor rendkívül komoly megpróbáltatás is ért. Ilyen volt az, amikor Kiskunhalason a dandárparancsnoki beosztásban a dandárt, ahol a kezdő pályafutásom legszebb élményeit szereztem, ahol engem képeztek és tanítottak előjáróim és munkatársaim, át kellett szervezni, és ezredszervezetté kel-

lett leépíteni. Ekkor ért az első igazi nagy trauma. Elsősorban nem azért, mert a dandárból ezred lett, hanem azért, mert nagyon sok, rendkívül jól felkészült, odaadó, szorgalmas és becsületes embertől, katonabajtársaktól kellett megválnunk. Egyrészt megválni tőlük, másrészt látni azt, hogy miként tudják feldolgozni a hivatásuk elvesztését, amelyre egy életre szóló esküt tettek. Látni azt, hogy miként tudnak a civil élet világába beilleszkedni. Volt, akinek sikerült, és sajnós volt olyan is, akinek nem. Láttam azt, hogyan mennek tönkre családi életek, családi kapcsolatok. Ez, mint a katonai szervezet vezetőjének, rendkívül rossz érzés volt.

”

*Voltak olyan időszakok,
amikor az átszervezések
miatt ott volt a levegőben,
hogy maradni vagy
menni. De én azért
választottam ezt
a hivatást, mert ezt
akartam csinálni.
Bármilyen kihívással is
kelljen szembenézni, én
akkor is maradok.*

”

☉ **P. J.** *Soha nem fordult meg a fejedben, hogy ennyi volt?*

B. T. Soha. Voltak olyan időszakok, amikor az átszervezések miatt ott volt a levegőben, hogy maradni vagy menni. De én azért választottam ezt a hivatást, mert ezt akartam csinálni. Bármilyen kihívással is kelljen szembenézni, én akkor is maradok. Éppen ezért volt számomra rendkívül rossz érzés elküldeni bárkit is, mert nagyon sok ember gondolkodott ugyanúgy a Magyar Honvédségben, ahogy én.

A másik komoly megpróbáltatás 2006 decembere, 2007 januárja volt, amikor meg kellett szüntetni a középszintű parancsnokságokat, mint az akkori Szárazföldi Parancsnokság, a Légierő Parancsnokság, az Összhaderőnemi Logisztikai Támogató Parancsnokság, a Híradó Parancsnokság, az Egészségügyi Parancsnokság, a Budapest Helyőrség Parancsnokság. Ebben az időszakban én voltam a Szárazföldi Parancsnokság megbízott parancsnoka. Nekem jutott az átszervezés nehéz és hálátlan feladata, amelynek során ugyanazt tapasztaltam, mint korábban. Rendkívül sok, jól felkészült embertől kellett megválnunk, ami a mai napig rányomja bélyegét a Magyar Honvédség humán erőforrás-helyzetére.

☉ **P. J.** *Szakemberek hiányoznak?*

B. T. Igen, nagyon sok katona és alkalmazott távozott akkor a Magyar

Honvédség kötelékéből, és nem volt mögöttük az a felkészített, kiképzett, képességekkel, tudással rendelkező második vonal, amely rögtön átvehette volna a felelősségteljes munkaköröket vagy beosztásokat. Ráadásul a jelentős létszámcsökkentés mellett az elvégzendő feladatok változatlanok maradtak.

☉ **P. J.** *Korábbi beosztásaid is egész embert kívántak: sok idő, sok odafigyelés, kevés szabadidő. Gondolom, a Honvéd Vezérkar főnökeként ez még inkább így van. Hogyan telik egy munkanap?*

B. T. Mindig azt mondtam a feleségemnek, hogy most azért megyek továbbtanulni, most azért megyek tanfolyamra, hogy annak eredményeként majd jobb lesz. A család érdekében történik mindaz, amit teszek, de bizony minél magasabb beosztásba kerül az ember, annál kevesebb ideje jut a családra. Mert szakaszparancsnokként előfordult, hogy karácsonykor, szilveszterkor vagy hétvégén azt mondták: elsőkött a katonád, menj utána, keresd meg, hozd vissza! Máskor meg hónapokra elmentünk gyakorlatokra. De azok időszakosan jelentkező túlterhelések voltak, most meg nap mint nap jelen van a kiemelt „igénybevétel”. Számomra és a családom számára egyaránt.

Hogy telik a napom? Általában 7 óra körül érek be az irodámba. Először áttekintem a központi ügyelet napi jelentését a teljes Magyar Hon-

védsegről. Ezt követően a Vezérkari Iroda vezetője jelent az aktuális feladatokról. Fél nyolckor ülök le minden nap a helyettesemmel és a törzsigazgatóval. Áttekintjük a folyamatban lévő feladatokat. Ez a szűk körű megbeszélés általában egy órát vesz igénybe. Utána végzem a napi feladataimat, döntéseket hozok, jönnek a különböző jelentések, a szakmai vezetők referálása. A nap végén fordított sorrendben találkozom a vezető társaimmal, áttekintjük az elvégzett feladatokat. Általában, ha irodai munkáról beszélek, és nincs valahol máshol megjelenési kötelezettségem, 18 óra körül végzek, de nem ritka, hogy ez egy-két órával hosszabbra sikeredik.

A vezetési rendhez az is hozzátartozik, hogy hetente egyszer minden csoportfőnököt összehívok egy koordinációs értekezletre. Mivel integrált minisztériumban dolgozunk, ez egy kibővített értekezlet. Így jelen van a közigazgatási államtitkár képviselője, aki általában az irodavezető. Részt vesz az egyeztetésen a Honvédelmi Minisztérium Tervezési Koordinációs Főosztály vezetője, a Kiképzési Doktrinális Központ parancsnoka, az Egészségügyi Központ parancsnoka vagy törzsfőnöke, a honvédség vezénylő zászlósa és a tárca sajtófőnöke, valamint a Honvédelmi Miniszter kabinetfőnöke. Ez általában egy-másfél órás értekezlet, ahol áttekintjük az aktuális feladatokat. Negyedévente vezetői értekezletet tartok. Ezen ott vannak a csoportfőnökök, az Összhaderőnemi Parancsnokság

vezetése, a vezérkarközvetlen katonai szervezetek parancsnokai, és rendszeresen meghívom az Összhaderőnemi Parancsnokság alárendelt katonai szervezetek parancsnokait is. Ezen a vezetői értekezleten részt vesz a Nőbizottság elnöke és a vezénylő zászlós is. Természetesen minden évben van éves értékelő és feladat-szabó értekezlet is.

☉ P. J. *Hogyan telik a hétvége?*

B. T. Általában hétvégén is van mit tenni, akkorra is jut feladat. Ha nincs konkrét társadalmi vagy katonai rendezvény, akkor előkerülnek azok a megoldásra váró témák, amikre hét közben nem tudtunk időt szentelni. „Hála” a számítástechnika vívmányainak, nemcsak dolgozom, de esetenként dolgoztatok is. Ilyenkor jönnek-mennek az üzenetek; bár tudom, hogy ez nem helyénvaló, de néha szükséges.

☉ P. J. *Szóba kerültek már a képzések és továbbképzések. Életrajzodból látszik, hogy a Szovjetunióban és az Egyesült Államokban is tanultál, volt lehetőség megismerni és összehasonlítani az oktatás milyenségét. A katonai képzésben a vezetést, a vezetési ismereteket mindenki alapvetőnek tartja, ezek elméleti és gyakorlati kérdéseit magas szinten kell oktatni és elsajátítani. Van-e különbség a Keleten és Nyugaton tanultak között? Vagy ez így nem értelmezhető, hiszen a harcnak egyetemes törvényei vannak, így a katonai vezetésnek is?*

B. T. Tanulmányaim során mindenütt találkoztam a vezetélmélet kérdéseivel, annak gyakorlati megvalósításával. A Szovjetunióban, a Tüzér Akadémián fegyvernemi ismereteket tanultam, amiben értelemszerűen kevesebb volt a vezetélmélet, míg az Amerikai Egyesült Államokban a felsővezetői ismereteken volt a hangsúly, tehát ez már önmagában komoly különbség. A vezetélméleti kérdések megközelítése egyébként hasonló, a klasszikusokat – Taylor, Clausewitz – ugyanúgy tanítják és tanulmányozzák.

Több alkalommal is részt vettem olyan gyakorlaton, ahol a Varsói Szerződés tagállamai, azok katonái gyakoroltak. Itt azt tapasztaltam, hogy abban az időben kevésbé volt fontos az emberi tényező, maga a katona. Az Amerikai Egyesült Államokban sokkal inkább érződött az emberközpontúság, a katona, az ember fontosságának felismerése. Ez érezhető volt minden döntésben, cselekedetben, megnyilvánulásban. Ez egy nagyon fontos tapasztalat, és ebben a kérdésben éreztem különbséget a két világrend módszereiben.

☉ **P. J.** *Életrajzodból látszik, hogy végigjártad a ranglétrát, ami a vezetővé válás szempontjából döntő. Szerintem ugyanis a vezetővé válásnak szükséges – de nem elégséges – feltétele, hogy legalul kezdje az ember, szakaszszinten. Ott minden nap döntéseket kell hozni, amelyek meghatározóak a szakasz és a beosztott katonák életében. Ott lehet és kell megtanulni*

azt, hogy minden döntésünknek olyan súlya és következménye van, amely magát a katonát közvetlenül érinti.

B. T. Teljes mértékben egyetértek ezzel a megállapítással. Sokszor ezt hiányolom a jelenlegi fiatal vezetőkből, mert úgy látom, hogy többet kellene foglalkozni a katonával, mint emberrel. Meggyőződéssel vallom, hogy sokkal közelebb kell kerülni az emberekhez. Tudom, hogy felgyorsult az élet, és sok mindenre nem jut idő, de abból indulok ki, hogy amikor fiatal tisztként elmentem a fiúkkal kiképzésre, akkor számomra fontos volt, hogy közöttük vagyok. Ha szünet volt, akkor sem az volt az első dolgom, hogy elmentem a kantinba meginni egy üdítőt – nem kávézom, nem dohányzom –, hanem a szünetet is együtt töltöttem velük. Jól éreztem közöttük magam, és igazán akkor nyíltak meg a katonák. A kiképzés során kemény követelmények között csak kapják a feladatot, a parancsot, megy a stopperóra, de szünetben előkerülhetnek az emberi kapcsolatok, a párbeszéd, a problémafelvetés, a „másik”, a katonabajtárs megismerése. Akkor elkezdtek egymással viccelődni, anekdotázni, megnyíltak, és így került az ember közelebb hozzájuk. Egy kevésbé formális, közvetlen kapcsolat alakulhat így ki. Én most sokszor azt látom, azt tapasztalom, hogy ha szünet van, akkor az már nem a közös pihenésről, a beszélgetésről szól. Igaz, talán könnyebb helyzetben voltunk, mert pályakezdőként a sorkatonákkal

közel azonos korosztályhoz tartozunk, körülbelül azonos élettapasztalattal. Ma a kiképzendő katona idősebb, sok esetben nagyobb élettapasztalattal, időnként – szerződéses katonákról lévén szó – szakmai ismeretekkel rendelkező állomány, akiket az egyetemi padokból kikerülő pályakezdő tiszteknek vezetniük kell.

☉ **P. J.** *Ez azért is érdekes, mert korábban a sorozott katonák néhány hónapig szolgáltak, most viszont a szerződéses katonák évtizedekig is a seregben lehetnek, tehát az emberi kapcsolatoknak még nagyobb hangsúlyt kellene kapniuk.*

B. T. Ez így van, és ezen a területen feltétlenül előbbre kell lépniünk. Mindig is azt vallottam, hogy a katonákkal foglalkozni kell. Korábban az volt az elv, hogy a katonának nem kell értenie, mit miért csinál, a lényeg az, hogy hajtsa végre. Csakhogy ez akkor sem volt igaz, és most már különösen nem igaz. A katona – különösen napjainkban, amikor szerződéses katonáink vannak – meghatározó része a feladat elgondolásának, a tervezésnek, a szervezésnek, a végrehajtásnak, sőt még az ellenőrzésnek is. Ha a gondolataimat és elvárásaimat nem osztom meg vele, miért hiszem, hogy ő úgy és azt fogja végrehajtani, ahogy én azt elgondoltam? Egy katonától mindig csak azt követelhetem meg, azt várhatom el, amire és ahogyan őt felkészítettem. Akkor

lehetnek elvárásaim. Ha ezt nem teszem meg, akkor én követem el az első hibát, ami alapvető vezetéselméleti kérdés.

☉ **P. J.** *A vezető stílusa hosszú évek alatt formálódik, csiszolódik, és mindig fejleszthető. A Honvéd Vezérkar főnöke hogyan vezet, hogyan vezethet ebben a beosztásban?*

B. T. Egy vezetőnek mindig meg kell vagy kellene tudni választania, milyen módszerrel vezet. Ebben a beosztásban – az én felfogásom szerint – egy vezérkari főnök sem diktatórikus, sem megengedő nem lehet, sokkal inkább egy autokrata, demokratikus vezetői jegyeket mutató személynek kell lenni. Demokratikus, mert ezeken a vezetési aktusokon, amelyekről korábban beszéltem, kikérem és meghallgatom mindenkinek a véleményét és javaslatát. Mindig arra biztatom a munkatársaimat: ne várjanak arra, hogy én mondjam meg, mit és hogyan csináljanak. Legyen ötletük, legyen javaslatuk, és azt bátran mondják el. Nem a vezérkar főnöke a legokosabb ember itt, hogy ő majd mindent megmond. Aztán amikor a véleményeket meghallgattam és következtetésre jutok, akkor teszek egy javaslatot. Ezt elmondom, megvitatjuk, mérlegre tesszük, megnézzük a lehetséges előnyöket és hátrányokat, és ezt követően hozok döntést. Amikor ez a döntés megszületik, az viszont onnantól kezdve parancs, amit végre kell hajtani.

Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ebben a beosztásban lehetnek olyan döntési helyzetek, ahol nincs helye párbeszédnek és vitának. Lehet ezt autokrata vezetési módszernek nevezni, ahol a tekintély a meghatározó, de vannak kérdések, amikor a kialakult helyzet, a rendelkezésre álló idő, a kitűzött cél és feladat mást nem tesz lehetővé. Ilyenkor bizony nem a demokratikus megoldás érvényesül, de a célhoz, ahová időben és eredményesen el kell jutni, csak ez az út vezet.

☞ **P. J.** *Milyen a jó vezető? Melyek azok a kulcsszavak, amik először eszedbe jutnak?*

B. T. Hát ebben nagyon könnyű helyzetben vagyok, mert mióta katonaként szolgállok, mindig ugyanazt vallom. A vezető mindig legyen szigorú, követelménytámasztó, megjelenésében, viselkedésében, intézkedéseiben következetes, lehetőleg minden területen példamutató, és mindig legyen emberséges, ami rendkívül fontos. Ezt az öt elvet kérem a parancsnoktársaimtól, és akik ennek megfelelnek, szerintem jó vezetők lesznek.

Igyekszem saját munkámat is ezen elvek mentén végezni. Persze tökéletes ember nincs, a szemembe is mondták már, hogy maximalista vagyok. Azt vallom, hogy az ember a munkájában és szakterületén mindig kell, hogy találjon valami olyan dolgot, amelyen javíthat, ahol tehet még valamit, valami többet. Mindenben lehet változtatni, lehet jobban csinálni, ha-

tékonyabban szervezni, körültekintőbben végrehajtani.

Ha valaki ezt nem ismeri fel, aki nem keresi a saját munkájában ezt az utat, ott baj van, és ebben az esetben megítélésem szerint két dolog lehetséges. Az egyik az, hogy aki ilyen, az hiába van meghatározó, felelősségteljes beosztásban, ezek szerint nem igazán ért a szakmájához, azt képtelen megújítani, tovább fejleszteni. Ha ugyanis értene, akkor keresne és találna újabb és újabb kihívást, hogy tovább tudjon lépni, tudjon fejlődni. A másik az, hogy az illető személyt nem érdekli a hivatása, a szakmai fejlődés, az előrelépés lehetősége. Ebben az esetben, bármennyire is fontosnak tartom az emberséges vezetői tulaj-

”

A vezető mindig legyen szigorú, követelménytámasztó, megjelenésében, viselkedésében, intézkedéseiben következetes, lehetőleg minden területen példamutató, és mindig legyen emberséges, ami rendkívül fontos.

”

donságot és elvárást, azt kell mondanom, hogy az ilyen katonáknak át kell adniuk a helyüket más, tenni akaró bajtársaiknak.

☉ **P. J.** *Sok munka, kevés szabadidő. Belefér ebbe valamilyen hobbi?*

B. T. A feleségem azt mondja, hogy a te hobbid a munkád, annak élsz. Én ezt másképpen fogalmazom meg. A mindig többre, a mindig jobbra való törekvés munkálkodik bennem. Ilyen értelemben tényleg minden szabadidőmet munkával töltöm. Természetesen hobbi az lenne. Valamikor kilenc évvel ezelőtt, amikor megszületett az első unokánk, a vőm vett nekem egy horgászfelszerelést, mert ő nagy horgász. „Papi, ezentúl majd kijárunk horgászni!”, és akkor az lesz a kikapcsolódás. A horgászfelszerelés most is megvan, ott lóg a garázsban a falon. Kijutni azonban ritkán sikerül, évente egyszer-kétszer. Az elmúlt évben egyszer sem. Szóval ezt így nehéz lenne hobbinak nevezni. Viszont a szolgálati lakásomnak van egy kis kertje, ahol kertészkedhetek, erre mindig igyekszem időt szakítani. Szeretek kertészkedni, szeretem a bokrokat, a sövényeket, a fákat, a növényeket, a virágokat ápolgatni. Ez jó kikapcsolódás arra a néhány percre, órára, amikor az ember elmélyülhet a gondolataiban.

☉ **P. J.** *Láttam a sajtóban, hogy az ünnepek alatt meglátogattad a határon szolgáló katonákat. Ez azt jelenti,*

hogy menned kellett, vagy vannak olyan feladatok, amit szeretsz a saját szemeddel látni?

B. T. Kollégáim szerint jellemző rám, hogy szeretek saját szememmel is meggyőződni a fontos dolgokról, és úgy is gondolom, hogy ez nem hanyagolható el. Ez nem bizalom vagy bizalmatlanság kérdése. Talán ez oda vezethető vissza, amiről korábban már beszéltünk, hogy katonák között nőttem fel, és amikor visszatérek közéjük, akkor jól érzem magam. Karácsony, de húsvét mindkét napját is köztük töltöttem. Nem azért, mert nem szívesen lettem volna családi körben, de ők már elfogadnak olyannak, amilyen vagyok. Az este az övéké volt.

Szeretek személyesen meggyőződni a döntéseim következményeiről. A környezetemben dolgozók tudják, hogy amikor felteszek egy-egy kérdést, akkor mindig igyekszem felkészülni előtte. Tehát ha nem kapok meggyőző választ, akkor jön a következő kérdés. Ez a hitelességről is szól. Akkor tudok megfelelő és hiteles döntéseket hozni, ha személyes benyomásaim is vannak az adott körülményekről.

☉ **P. J.** *Van lehetőséged vezetői tréningen részt venni, felkészülni a változó körülményekre?*

B. T. Korábbi beosztásaimban volt lehetőségem erre. Nagyon jól működtek a Magyar Honvédségben a kommunikációs és a vezetői tréningek. Volt egy időszak, amikor erre nagy hangsúlyt

”

Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. A szakmai háttér adja meg azt a hitelességet, ami elengedhetetlen ilyen helyzetben.

”

fordítottak, és ez rendkívül sikeres volt. Jelenlegi beosztásomban nem jut arra idő, hogy részt vegyek hasonló tréningen. Ugyanakkor sokat tanulok ilyen téren is, amikor hasonló szintű beosztásban lévő vezetővel találkozom vagy dolgozom együtt. Amikor közösen készítünk elő egy döntést, hallgatom az érvelésüket, előadásukat, figyelem az érrendszerüket. Mindez hasznos számomra, egyfajta vezetői tréningnek is felfogható, hiszen nem csak elméleti oktatással lehet valakit képezni. A gyakorlati úton szerzett ismeret legalább annyira fontos, mint az elméleti tudás!

⊗ **P. J.** *A katonáktól sokáig távol állt a szereplés, a sajtó, de a vezérkar főnökének ki kell állnia egy-egy kérdés megválaszolására az újságírók elé. Ez sokszor kényelmetlen, hiszen olyan témák is felmerülhetnek, amelyek kínosak, esetleg félreérthetőek. Erre fel lehet készülni?*

B. T. Az a fontos, hogy szakmailag hiteles legyen az ember. A szakmai háttér adja meg azt a hitelességet, ami elengedhetetlen ilyen helyzetben. A médiaszereplést sokan nem szeretik, de szerintem rendkívül nagy a szerepe, és minden egyes vezető beosztású katonának fontos kell, hogy legyen. A médiaszereplés, az arra való felkészítés vagy felkészülés sokat formál az emberen. Nem értek egyet azzal, hogy az újságírók úgyis azt írják le, amit akarnak, mindegy, hogy én mit mondok. Meggyőződésem, hogy nincs kényes kérdés, tehát ha a közvéleményt vagy az újságírót valami foglalkoztatja, akkor arról beszélni kell.

Ugyanez igaz arra az esetre is, amikor egy katona úgy ír vagy úgy nyilatkozik a médiában, ami nem feltétlenül esik egybe az én véleményemmel vagy hamis látszatot kelt a Magyar Honvédséggel kapcsolatban. Nem biztos, hogy a katona tehet róla, ha ő másként vélekedik, mint én. Abból kell kiindulni, hogy a katona kevesebb információval rendelkezik, kevesebb információ alapján alkot véleményt, ami persze nem szerencsés, de ha a szükséges információk birtokában volna, elképzelhető, hogy ugyanúgy vagy hasonlóan nyilatkozna. Lehet, hogy az esetek egy részében mi hibáztunk, mert nem vagy nem kellő mélységben vontuk be a katonáinkat az adott kérdésbe. Az is igaz ugyanakkor, hogy nem lehet mindenkit mindenről tájékoztatni.

Visszatérve a médiaszereplésre: azt gondolom, hogy számunkra sokat jelentene, ha minden katonánk tudna az újságírókkal, a képviselőkkel, a riporterekkel kellő formában, kellő udvariassággal foglalkozni. Az nem járható út, hogy nem válaszolok a kérdésre, mert kínosnak vagy provokatívnak tartom. Ha annak látszatát keltem, azt mondom az újságírónak, hogy nem tartalak partnernek, ugyancsak nem jó. A góg, a nagyképűség, a rátartóság, a visszautasítás nem visz előre. Meg kell találni azt a hangnemet, meg kell találni azt a formát, amellyel kezelhetők ezek az esetek.

Egyetlen példát mondanék erre a helyzetre. A közelmúltban egy újságírói fórumon kritikus felvetésként szóba került a hír, hogy a katonákat teherautón viszik ki a határzárhoz. Visszakérdeztem: mi ebben a kivetnivaló? A katona szállítóeszköze terepen a teherautó, ami valóban nem egy komfortos szállítóeszköz. Egyébként nemcsak hazánkban, hanem – és ezt a televízióban is láthatjuk – például Brüsszelben is. Brüsszel belvárosában ott ülnek a katonák a platón. Tehát erre a felvetésre vissza lehet válaszolni az újságírónak. Persze, hogy a katonát azzal visszük, mert a busz sajnos elsüllyed a határban. Sokszor még a terepjáró tehergépkocsi sem tud elmenni azon a vidéken. Ezt megérti az újságíró és megérti az olvasó is.

A másik esetben egy újságíró azt szeretne volna tisztázni, hogy ugyan miért kell a riportban a katonák arcát

kitakarni, hiszen elmúltak már azok az idők. Nincs előrelépés a Magyar Honvédségben a nyilvánosság irányába! Elmondtam neki: bizony előfordul, hogy biztonsági okok miatt esetenként ki kell takarni a katona arcát. A katona arcát az ő, a hozzátartozója, a családja biztonsága érdekében takarjuk ki, és nem azért, mert úgy általában titkolózni akarunk. Gondoljuk végig, hogy a katonáink, amikor Irakba indulnak, a terrorizmus elleni harcba, milyen kockázatokat vállalnának, ha a sajtóban megjelenne az ő és családtagjaik arca. Az internet korában innen már csak egy lépés a lakcíme, a családtagok elérhetősége. Ne legyenek kétségeink, hogy ezzel közvetlen veszélybe is sodorhatjuk katonáink hozzátartozóit, ha nem ügyelünk ilyen módon is a biztonságukra! Ezt megérti és elfogadja az újságíró, és az olvasó számára is egyértelművé válik, hogy nincs mögötte semmi misztikum.

☉ **P. J.** *Tábornok úr, pályád során voltak-e olyan vezetőid, pályatársaid, akikre példaképként tekintettél?*

B. T. A vezetőitől rendkívül sokat tanul az ember, ezért nagyon fontos a példamutatás, amire korábban már utaltam. Rengeteg hasznos dolgot tanultam előző parancsnokaimtól, de volt olyan parancsnoki beosztásban lévő személy is, akitől sokat tanultam arról, hogy hogyan ne csináljam... Minden vezetőmtől tanultam valamit, és erre a mai napig tudok építeni.

☉ **P. J.** *Ha ránézek az egyenruhára, katonaként önkéntelenül a kitüntetésekre esik a tekintetem. Pályafutásod során nagyon sokszor kaptál magas szintű hazai és külföldi elismeréseket. Vezetőként mennyire tartod fontosnak a teljesítményelismerését, és mennyire tudsz élni vagy mennyire élsz ezekkel az eszközökkel, amikor a környezetben a kollégák megérdemlik?*

B. T. Ez rendkívül fontos kérdés! Mindig hangsúlyozom a visszacsatolás fontosságát, legyen az pozitív vagy negatív üzenetű. A pozitív azért, hogy motiválja az embert, újabb erőfeszítésekre ösztönözze. Sokszor az is elég, hogy köszönöm, ez jó volt, csak így tovább. A negatív visszacsatolásnak is van előremutató hatása.

Nekem viszont van egy rossz tulajdonságom, hogy a pozitív visszacsatolást – bár hirdetem, hogy fontos és szükséges – nem alkalmazom annyiszor, ahányszor szükséges lenne. Ez nem jó, amivel tisztában vagyok, de nálam nagyon sokszor ez annyiban merül ki, hogy „jó volt, így tovább, de”. S ott van ez a „de” szócska. Ez az, amiről korábban már beszéltem, hogy szép-szép, de hogyan lehetne még előbbre lépni?

Mindig igyekszem saját magamból kiindulni. Nem várok elismerő szavakat – igaz, ha kapok, az jólesik – azért, hogy minél többet és minél jobbat akarjak. Ez az önmotivációs tényező belülről fakad; a többre, jobbra, hatékonyabbra való törekvés kényszere. Szóval nem vagyok egy állandóan dicsérő vezető.

☉ **P. J.** *Munkatársaiddal szemben mennyire vagy távolságtartó?*

B. T. Eléggé zárkózott típus vagyok, feleségem szerint rajta kívül senki nem ismer igazán. Nehezen ismerkedem, nehezen barátkozom, de tiszteletben tartok mindenkit. A távolságtartó helyett inkább a zárkózott szót használnám. Szeretem a magányt, szeretem magam körül a csendességet, a nyugalmat, talán pont azért, mert jelenleg kevés adatik meg ebből. Ha nem is vagyok a hivatalomban, én akkor is elérhető vagyok bármikor telefonon, e-mail-ben.

Amikor csapatnál vagy az Összhaderőnemi Parancsnokságon dolgoztam, nagyon-nagyon kevés emberrel voltam tegező viszonyban. Számomra ez egy kölcsönös tiszteletadás, a másik iránti megbecsülésnek a kifejezése. A csendőrpertu soha nem volt szimpatikus számomra. A sorkatonákat sem tegeztem soha, mégis elfogadtak vezetőjüknek. Ma is van olyan volt sorkatonám, akivel időnként felhívjuk egymást.

Most, hogy ebben a beosztásban szolgálok, egyre gyakrabban veszem észre – és ez talán a korrallal jár –, hogy sokszor előfordul: azokat a kollégákat, akiket hosszabb ideje ismerem, akikkel szorosabb munkakapcsolatban állok, letegezem. És sokszor van az, hogy bár tábornok az illető, de nem tegez vissza. Vagy itt van az irodavezetőm, akivel hat éve együtt dolgozunk, és mondtam neki,

hogyan tegeződünk. Ő erre nem hajlandó, mert tiszteli a beosztásomat.

☉ **P. J.** *Említetted, hogy sokat tanulsz abból, mikor társszervek vezetőivel egy fórumon vagy, esetleg egy feladat közös megoldásában vesztek részt. Ez azt is jelenti, hogy ez kölcsönös, ők is tanulnak tőled, te is tanulsz tőlük: stílust, feladatvételeket, feladatszabást, megoldási módszereket?*

B. T. Biztos vagyok benne, hogy minden jó vezető okul a másik által elmondottakból, odafigyel a másakra. Ez egy hatékony tanulási módszer.

Ugyanakkor nagy hangsúlyt helyezek arra is, hogy amikor meglátogatok egy-egy parancsnokságot, alakulatot vagy a határon szolgáló katonáinkat, beszélgessek velük, hiszen tőlük is tudok tanulni, az ő tapasztalataik is fontosak. Sajnos ezen a területen is érzek hiányosságot.

Húsvétkor meglátogattam a határon szolgáló katonáinkat, két napot töltve velük. Kérdezgettem, biztattam őket, hogy mondják el a véleményüket, és alig-alig reagáltak. Pedig ott voltam közöttük, őszintén érdekelték volna a problémáik, közvetlenül meg tudtuk volna beszélni. Nem nyíltak meg, és ez rossz érzés. Kérdeztem az ott szolgáló parancsnokokat, hogy ennek mi az oka. A válasz az volt, hogy a vezérkar főnöke jött ide, és az nagyon magas beosztás. Hát a vezérkar főnöke nem ugyanolyan ember, mint bárki más?

Láttam ennek ellenpéldáját is karácsonykor, Nagykanizsán, habár

ez a ritkább. Egy szakaszvezetővel beszélgettem, aki nagyon nyíltan elmondta, hogy van családjá, három gyereke, és éppen karácsonykor osztották be szolgálatra. Önkéntelenül is megkérdeztem, hogy miért éppen ő, miért nem egy nőtlen katona? Azt mondta nekem, hogy ő kérte magát erre a szolgálatra. „Hát igen, szükség van a pénzre, igaz?” – kérdeztem. Erre azt válaszolta, hogy nem kap ezért egy forintot sem, mert olyan beosztásban dolgozik Kecskeméten, hogy éves munkaidőkerete van, és még nem érte el azt a kerszámot, hogy túlórákat fizessenek. Kérdeztem tőle: így van itt? Azt válaszolta, már másodszor van itt önként, mert úgy gondolja, ha a katonatársai ott vannak, akkor ő is ki akarja venni a részét ebből.

Tehát van, akivel lehet beszélgetni, de a többség szigorúan csak a kérdésre válaszol. Ebből a tapasztalatból azt tanultam, hogy változtatnunk kell. Többet kell foglalkoznunk a katonáinkkal, rendszeresen ki kell kérnünk a véleményüket. Nem formálisan, hanem őszintén és rendszeresen, a jó javaslatokat meg be kell fogadnunk.

☉ **P. J.** *Tábornok úr, amikor átvette a Honvéd Vezérkar vezetését, nyilvánvalóan volt egy elképzelésed arról, hogyan lehetne hatékonyabbá, jobban működővé tenni a szervezetet.*

B. T. Igen, volt és van is ilyen elképzelésem. Egyik napról a másikkra, talán váratlanul és sok ember szá-

mára meglepetésként kerültem ebbe a beosztásba. Nem volt előkészítő fázisa ennek a dolognak. Nem az történt, hogy a kiválasztottak között voltam, és majd egyszer betöltöm ezt a beosztást. Bár ha valaki visszala-
pozza az újságokat, megtalálhatja azt a cikket, amiben az öt jelölt között nevesítenek Szenes tábornok úr lemondását követően. Ebben az időben Debrecenben voltam dandárparancsnok, a jelöltek között az egyetlen, aki akkor csapatnál teljesített szolgálatot. Volt miniszteri meghallgatás is, de nem törekedtem Budapestre. Ezt Tömből tábornok is megerősítheti, hiszen együtt dolgoztunk az Összhaderőnemi Parancsnokságon két évig. Ő volt a parancsnok, én voltam az egyik helyettese. Amikor kinevezték vezérkari főnöknek, felvetette, hogy legyek a helyettese. Akkor azt mondtam, hogy szívesebben szolgálok a szervezeteknél és a csapatnál, nem az én világom a minisztériumi munka. Tulajdonképpen visszautasítottam a felkérést. Nagyon elégedett voltam azzal, hogy az Összhaderőnemi Parancsnokságon szolgálhatok. Ez 2009-ben volt, és úgy zártam le ezt magamban, hogy akkor is elégedett ember lehetek, ha ebben a beosztásban maradok nyugdíjas koromig. Egy nagyon szép katonai karriert tudhatok magam mögött. Aztán 2010-ben Hende miniszter úr kért fel, és én megtisztelőnek tartottam, hogy az ország első számú katonája lehetek.

Természetesen voltak és vannak fejlesztési elgondolásaim. Közülük

az egyik legfontosabb a vezérkar helyének és szerepének újragondolása. Úgy ítélt meg, hogy vissza kell állítani azt a hagyományos vezérkart, ami a NATO-struktúrájának is megfelelő. Nem a „J”-s elnevezés a fontos, sokkal inkább a csoportfőnökségek helyének, szerepének megtalálása. Olyan csoportfőnökségeké, amelyek a szakmaiságot képviselik. Az integrált minisztériumon belül egy olyan erős vezérkar létrehozása, amelyik bármilyen körülmények között képes a Magyar Honvédség vezetésére, irányítására. Nagyon sok teendő volt ebben az időszakban, és jól is indultak a dolgok, hiszen létszámban és egyekben is sikerült ezt a csoportfőnöki struktúrát visszaállítani. Aztán 2011-ben jelentősen, közel harmadával csökkent a költségvetésünk, és azok az elképzelések, amelyeket 2010-ben felvázoltam, többek között a személyi állomány egyéni felszerelésének korszerűsítése, majd a technikai eszközök modernizálása és cseréje, zátonyra futottak.

2011-ben egy új, a körülményeknek megfelelő elgondolást kellett megalkotni, amelynek a lényege a túlélés lett: túlélni ezt a nehéz időszakot – és ezt a véleményemet ma is vállalom. Úgy gondoltam – közvetlen munkatársaimmal együtt –, hogy nem szabad újabb fegyvernemeket megszüntetni, nem szabad újabb laktanyákat bezárni, nem lehet már összebb húzni a nadrágszíjat, mint az előző években, mert már nem volt hová húzni. Felmértük a mozgásterünket. Gondoltuk, lesznek olyan

képességek, amelyekben – reméljük, csak ideiglenesen, de – lesz képességvesztés. Sajnos történt ilyen, de most már úgy látjuk, túléltek.

Szerencsére 2015-től kezdve a kormány 0,1% GDP-részaránnyal növeli a honvédelmi költségvetést. Ez hatalmas előrelépés. Ebben az évben ez közel 50 milliárd forint!

Nagy eredmény az is, hogy a Magyar Honvédségben sikerült megvalósítani az illetményfejlesztést. Elismerés és köszönet illeti a magas beosztású katonákat: tábornokokat, ezredeseket, alezredeseket, akik megértették – és nemcsak megértették, hanem támogatták is – azt a koncepciót, hogy most elsősorban az alacsony fizetésűek kapnak többet.

Már 2011-ben megalkottunk egy humánpolitikai stratégiát, egy életpályamodellt, csak hogy amíg nem volt ehhez költségvetési fedezet, hiába volt jó a koncepció, nem lehetett megvalósítani. Hiszen attól, hogy az egyik zsebünkben átrakjuk a másikba a pénzt, az nem lesz több. Talaly érkezett meg a szükséges többletforrás, amellyel sikerült célunkat elérni. Van még rajta mit javítani, de úgy gondolom, hogy ez jó és előre-mutató lépés volt.

Azzal, hogy a nyugdíjrendszer átalakult, egy teljesen új életpályát kellett megalkotni, és legyünk őszinték, ennek még két eleme hiányzik. Ahhoz, hogy valaki 60–65 éves koráig szolgáljon, legalább 40 évet kell katonaként dolgozni, megfelelve a szakmai követelményeken

túl az egészségügyi és fizikai elvárásoknak. 40 év, amely tele van buktatókkal, váratlan helyzetekkel. Ezt úgy kell elképzelni, mint egy épület tetőszerkezetét. Ha csak az előmenetelről és az illetményről beszélek, az egy pillér, amelyre ha felrakom az áthidalót, az hol erre, hol arra billeghet. Ha már beépíték egy másik pillért, a lakhatási támogatást – mert ez lenne a következő modulja az életpályának –, akkor már két pillér támasztja alá a szerkezetet. De azért azt tudjuk, hogy egy áthidaló az idő múltával meghajlik, behajlik. Ha stabilizálni akarjuk az építményt, érdemes minél több helyen alátámasztani. Ilyen támasz lehet a megtakarítási és biztosítási forma is. Pontosan tudjuk, hogy a több mint negyven év szolgálat alatt lesznek olyanok, akik egészségi okok vagy az előrelépés hiánya miatt kikerülnek a rendszerből, és elkezdenek egy második karriert a polgári életben. A cél az, hogy a honvédségből kiválni kényszerülő katonák kapjanak lehetőséget a polgári életbe történő visszatéréshez, és ebben segítsük őket. Hiszen a mindenkori vezetés is elvárja, hogy a katona mindig készenlétben legyen, szolgáljon becsülettel, hogy amennyiben szükséges, költözzön, ha kell, adja fel a család egzisztenciáját, tegyen meg mindent annak érdekében, hogy amikor szükséges, akkor segítséget nyújtson. Én a tartópillérek közé sorolom azt a fajta átjárhatóságot is, ami az egyik célja volt a Nemzeti Közszerületi Egyetem létrehozásának.

Van ugyanakkor egy terület, ahol még nem sikerült megvalósítani az elképzeléseinket. Ez a katona egyéni felszerelésének, a technikai eszközök korszerűsítésének, cseréjének a kérdése, ami alapvetően költségvetési kérdés. Ez még várat magára, de most már úgy érzem, hogy a legnehezebb időszakot túléljük.

☉ **P. J.** *Megítélésem szerint a honvédségben különösen fontos a lojalitás, a testülethez való tartozás, a hagyományokon keresztül történő szocializáció. Ezt a kérdést mennyire látod fontosnak?*

B. T. Rendkívüli fontosságú terület, egész más felfogást igényel. Én a polgári életben kezdtem az élethivatásomat, tehát látom és érzem a különbséget. A hagyományok megőrzése, ápolása, a bajtársiasság, az együvé tartozás, esetenként az egymásra utaltság kérdése a katonai hierarchiában meghatározó. Adott esetben az életemet kell rábíznom arra a szerződéses katonára, akivel elmegyek misszióba. Ő figyel az én dolgaimra, ügyel a biztonságomra, ami nagyon szoros kapcsolatot és feltétlen bizalmat tételez fel.

Visszaulva egy korábbi kérdésre a példaképek kapcsán: nem titok, hogy rendszeresen találkozom a volt vezérkari főnökökkel. Évente minimum kétszer leülünk, beszélgetünk, ami az én olvasatomban hozzátartozik a hagyományoknak, a kapcsolatoknak a rendezéséhez, ápolásához, a tapasztalatok gyűjté-

”
A hagyományok
megőrzése, ápolása,
a bajtársiasság,
az együvé tartozás,
esetenként az egymásra
utaltság kérdése
a katonai hierarchiában
meghatározó.”

séhez. Sok-sok olyan dolgot elmondanak a saját időszakukról, amiből tanulok. Van köztük, aki a rendszer-váltás idején vezette a vezérkart, volt, aki a délszláv válságot menedzselte a legmagasabb katonai szinten. Olyan vezetési tapasztalatok ezek, amelyeket nem szabad veszni hagyni!

☉ **P. J.** *Neked jutott a migráció...*

B. T. Igen, nekem, nekünk jutott a vörösiszap-katasztrófa, a 2013-as rekordmagasságú dunai árvíz és nem utolsósorban a migrációs válság egyes feladatainak katonai kezelése. Aminek volt egy olyan hozadéka is – a katonai-szakmai tapasztalatokon túl –, ami a honvédség és a társadalom kapcsolatának alakulásáról szól. Nőtt a katonák, a honvédség megbecsülése, és nem csak a déli határon. Kötelességünk ezt a kapcsolati tőkét megőrizni, kamatoztatni.

Ezt a célt szolgálja az a kezdeményezés, amelynek lényege az önkéntes tartalékos rendszer továbbfejlesztése, a társadalommal való kapcsolattartás erősítése és a társadalomban meglévő lehetőségek felhasználása.

Meg akarjuk szólítani nemcsak az iskolásokat, a fiatalokat, de a felnőtt lakosságot is. A területvédelmi elvre akarunk alapozni, mert tudjuk, hogy a magyar lakosság – bár nem szeret az egyik megyéből a másik megyébe menni, de – a sajátját megvédi, azért síkraszáll. Amikor a saját

”

Nincs annál szebb vezetői feladat, mint növelni a vezetett szervezet társadalmi elfogadottságát!

”

településéről, a saját földjéről, szűkebb hazájáról, annak biztonságáról van szó, az erős motiváció.

Egy másik példa. A minap kaptam egy üzenetet (időnként írnak nekem ismeretlenül is...): egy 16 éves fiatal írt arról, hogy a hobbija a magyar katonai kitüntetések, érdemjelek, érdemrendek gyűjtése, és kéri, hogy ebben segítsek neki. Egyébként négyéves kora óta cselgáncsozik. Nem igaz, hogy ezeket az érdeklődő és motivált fiatalokat nem tudjuk megnyerni céljaink elérésére! Ki kell használnunk, hogy a Magyar Honvédség megítélése jó, a migrációs válság kezelése, az árvízi védekezés olyan feladatok, amelyeket kell és érdemes kommunikálni. Nincs annál szebb vezetői feladat, mint növelni a vezetett szervezet társadalmi elfogadottságát!

☉ **P. J.** *Köszönöm szépen az interjút, tábornok úr!*

A büntetés-végrehajtásról

A büntetés-végrehajtási szervezet a Belügyminisztérium felügyelete alá tartozó állami, fegyveres rendvédelmi szerv, középírányító szerve a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága, alatta huszonkilenc büntetés-végrehajtási (bv.) intézet, négy intézmény és tizenkét gazdasági társaság végzi tevékenységét. A személyi állomány létszáma meghaladja a 8000 főt.

A szervezet jogszabályban meghatározott alapfeladata a szabadságvesztések, az elzárások és a kényszergyógykezelések, illetve az előzetes letartóztatások végrehajtása. A büntetés-végrehajtás fő feladata – a társadalmi izoláció mellett – a munkáltatás és az oktatás biztosításával a fogvatartottak megfelelő reintegrációja, amelynek célja az elítéltek társadalomba való sikeres visszailleszkedése, a bűnisméltés csökkentése, a tényleges életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélték esetében pedig az, hogy biztonságos és humánus körülményeket teremtsenek a számukra.

A bv. intézetekben a szabadságvesztés büntetést és az elzárást hajtják végre, illetve az előzetesen letartóztatottakat és a nem jogerősen elítélteket helyezik el. Az előzetes letartóztatás foganatosítását főként a megyei bv. intézetekben végzik, míg az elítéltek a klasszikus börtönökben kapnak helyet, végrehajtási fokozatuknak (fogház, börtön, fegyház) megfelelően. Egyes bv. intézetek specializálódtak bizonyos fogvatartotti csoportokra, például a női elítéltek főként a kalocsai, a pálhalmi és az egri börtönbe kerülnek, a tényleges életfogytiglani szabadságvesztést többek között Szegeden, Sátoraljaújhelyen és Budapesten hajtják végre, a fiatalok pedig Tökölön, Pécsen, Szirmabesenyőn és Kecskeméten töltik büntetésüket. A kecskeméti bv. intézet anya-gyermek részlegére kerülnek gyermekük egyéves koráig azok az anyák is, akik fogva tartásuk alatt szülték meg gyermeküket. A fogvatartottak egészségügyi ellátását a büntetés-végrehajtás Központi Kórháza, illetve az Igazságügyi Megfigyelő és Elmegyógyító Intézet biztosítja.

A büntetés-végrehajtás széles körű reintegrációs tevékenységgel tesz azért, hogy az elítéltek szabadulásuk után el tudjanak helyezkedni a munkaerőpiacon. A foglalkoztatás keretében a szervezet biztosítja az alapfokú iskolai oktatást, a szakirányú képzést, a munkáltatást, a terápiás foglalkoztatást, a művelődési, a szabadidős, a sport-, a személyiségfejlesztő és -gyógyító, valamint a rehabilitációs programokon való részvétel lehetőségét is.

A fejlesztéseknek, a belső ellátási tevékenységnek és a kedvezően változó jogszabályi környezetnek köszönhetően folyamatosan növekszik a foglalkoztatott fogvatartottak száma.

Az elítélteket törvény kötelezi a munkavégzésre. A fogvatartottak minden büntetés-végrehajtási intézetben az ún. költségvetési munkáltatás keretében dolgoznak a börtönök fenntartásában (felújítás, karbantartás, mosoda, konyha), termelő tevékenységet pedig a bv. gazdasági társaságainál folytatnak.

A munkavégzés típusát az elítélt végrehajtási fokozata, egészségi állapota, szakmai tapasztalata, illetve biztonsági csoportja befolyásolja, az intézet és a gazdasági társaság lehetőségeinek függvényében.

A szervezet gazdasági társaságainak tevékenységi köre sokrétű; ezek biztosítják a törvényileg előírt fogvatartotti munkavégzést, illetve a központi államigazgatási szervek és a rendvédelmi szervek takarékosabb működését egyaránt. A mezőgazdasági kft.-kben szántóföldi növénytermesztés, gabonatermesztés, ipari és takarmánynövények termesztése, gyümölcs-, zöldségtermesztés és -feldolgozás, állattenyésztés folyik, valamint tej- és hústermelés is zajlik. Az ipari jellegű gazdasági társaságok a textilipartól kezdve a bútorgyártáson át könnyű-, vegyes-, fém- és papíripari profillal működnek. A gazdasági társaságok nettó árbevétele évről évre nő, amelyet főként fejlesztésekre, bővítésre, a foglalkoztatás további növelésére fordítanak.

A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága a Büntetés-végrehajtási Szervezet középírányító szerve, élén a büntetés-végrehajtás országos parancsnoka, Csóti András altábornagy áll.





Fotó: Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága

„Az első parancsnoki beosztás olyan, mint az első szerelem: az ember soha nem felejtí el”

Interjú Csóti András bv. altábornaggal, a büntetés-végrehajtás országos parancsnokával, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem címzetes egyetemi docensével

Az interjút készítette: Prof. Dr. Ruzsonyi Péter bv. dandártábornok, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Büntetés-végrehajtási Tanszékének vezetője

A beszélgetés időpontja: 2016. április 11.

„Tekintélyt csak ideig-óráig lehet kivívni csillagokkal meg parancsokkal. Úgy gondolom, hogy hosszú távon csak a tisztességes munka hitelesít” – így fogalmazza meg szakmai hitvallását Csóti András, a hazai büntetés-végrehajtási szervezet ikonikus személyisége. Gyakran hangsúlyozza azt is, hogy a büntetés-végrehajtásban minden ember egyaránt értékes, önmagára, vezetői szerepére pedig elsősorban nevelőként tekint. A vele készült interjúban megejtő őszinteséggel mesél példaképekről, pályatársokról, tisztességről és vezetői hitvallásáról.

🗨️ **Prof. Dr. Ruzsonyi Péter:** *Min-denekelőtt nagyon köszönöm altábornagy úrnak a lehetőséget, hogy a pályájáról, az elért eredményeiről és a vezetési elveiről beszélgethetünk! A pályafutásáról szeretném először kérdezni. Hogy döntötte el, hogy bv.-s lesz? Esetleg családi hagyományok alapján?*

Csóti András: Én köszönöm a megtiszteltetést, hogy gondoltak rám,

és engem is megkerestek. Semmi-féle családi kötődésem a fegyveres pályához nem volt. Egy kis faluban születtem, Öregcsertőn 1953-ban. Nagyszüleim mezőgazdasággal foglalkoztak, egyszerű parasztemberek voltak. Édesapám könyvelő volt, édesanyám pedig a Kalocsai Háziipari Szövetkezet egyik tagja. Egy testvérem van még, egy húgom. Ő is kedvet kapott a pályához. Ma már a bv. állományában szolgál Kalocsán.

Gyönyörű gyermekkorom volt. Mindig el szoktam mondani: büszke vagyok arra, hogy abban a kis zárt paraszti közösségben tölthettem éveket, ahol még sikerült elkapni egy letűnt világ utolsó értékeit és hagyományait. Szoros kötődésem volt az apai nagyapámhoz, akivel egész gyermekkoromat töltöttem, aki a parasztemberekre jellemző bölcses-séggel, kis távolságtartással, de nagy szeretettel próbált engem irányítani. Az általános iskolát is Öregcsertőn végeztem, aztán mikor Kalocsán, az István Gimnáziumban pályaválasztás előtt álltunk a harmadik évfolyamban, egyik barátom azt mondta, legyünk életvédelmi nyomozók. Mondtam, ez nagyon jó! Ennek a legegyszerűbb módja az, hogy jelentkezünk a belügy tartalékos tisztképző iskolájába. Az ötlet nagyon tetszett, hisz tényleg, milyen jó dolog a bűn nyomában haladni, nyomozni, főleg élet elleni bűncselekményeknél. Egyre inkább beleéltem magam, aztán jelentkeztem is erre a „BM tarcsi”-ra, ahol nagy megdöbbenéssel fogadtak, és azt mondták, hogy mivel semmiféle rendészeti kötődésem nincs, túl nagy reményeket ne is fűzzek hozzá: nem tudnak felvenni, mert meghatározott megyei kvóták vannak. De ha nagyon erős a szándékom, akkor próbáljam meg, aztán valamikor talán majd szóba kerülhetek. A gimnáziumban jó volt a tanulmányi eredményem, így volt bennem egy kis optimizmus, mégis megdöbentem, amikor 1975 májusában szóltak, hogy

bevonulhatok a tartalékos tisztképző iskolába Körmentre. Akkor a megyéből hatan mentünk oda. Rajtam kívül mindenkinek volt valamilyen rendészeti kötődése a családjában.

Egy nagyon jó csapatba kerültem, és akkor azt gondoltam: ha már itt vagyok, megpróbálok rendesen teljesíteni. Az első pillanatoktól kezdve így is álltam a dolgokhoz. És mikor eljött az idő, jelentkeztem a BRFK életvédelmi osztályára.

☉ R. P. *Közvetlenül a végzés után?*

Cs. A. Még a végzés előtt! Akkor már szakaszparancsnok voltam az első évfolyamosoknál, és az a megtiszteltetés ért mint kiváló hallgatót, hogy megörökítettek az egység emlékkönyvében, és lefotóztak a zászló előtt. Ráadásul támogatták is a felvételemet. Úgy tűnt, hogy sinre kerül ez a dolog. Aztán leszerelés előtt két héttel közölték, hogy a BRFK-n létszámstopot rendeltek el, és tiszteket nem tudnak felvenni. Ott álltam leszerelés előtt, erős kétségek között, arra gondolva, hogy ez a mutatvány megbukott. Viszont azon a héten, egy csütörtöki napon beteltek minket – akkor már Kistarcsán voltunk – a nagy előadóba, és közölték, hogy a büntetés-végrehajtástól jönnek toborozni. Beültették az összes végzőst, majd elkezdtek ecsetelni a bv. szépségeit. Mielőtt az egész botrányba fulladt volna, a toborzótisztek egyike – nagy megdöbbenésünkre egyébként egy főhadnagy volt – egyszer csak fel-

állt, ami nem volt nagy divat abban az időben, és az ezredparancsnokunk, akkori bv. alezredes jelenlétében azt mondta, hogy ennyi volt az általános tájékoztató, és volna egy javaslata: aki ezek után is érdeklődik a pálya iránt, az a szünet után, öt perc múlva jöjjön vissza. Nagyon lelkesen megtapsoltuk, és mikor mentünk ki fele, még annyit mondott, hogy megbeszélte az ezredparancsnok elvtárssal: aki jelentkezik, azt hétvégére hazaengedik, menjen el, nézze meg, hogy milyen egy börtön. Mentünk kifelé, és az egyik kalocsai barátom azt mondta, hogy jelentkezzünk. Mondtam, hogy tiszta hülye vagy, hát már csak nem leszünk fegyőrök?! Mondta, dehogy leszünk, de nem hallottad? Jelentkezzünk, hazamegyünk, elmegyünk a börtönbe, megnézzük, aztán azt mondjuk nekik, hogy nem tetszett. Az akkori gyakorlat szerint avatás előtt 3 héttel már nem lehetett elhagyni a laktanyát. Még nekünk se, akiknek állandó kimaradásunk volt. Azt gondoltam, nem is olyan rossz ötlet. Visszamentem én is jelentkezni, ahol is megynként szétszedtek bennünket. A haverom mondta, hogy ő találta ki, ő megy először. Ő kalocsai, neki felajánlották, hogy Kalocsán van egy tisztí állás. Nekem Állampusztán tudtak ajánlani egy nevelőtisztí beosztást. Kérdeztem, hol van az az Állampusztá? Dr. Tari Ferenc főhadnagy – ő volt a toborzótiszt – elmondta, hogy Bács-Kiskun megyében. Mondtam neki, ne mondja nekem, ott születtem, ott éltem, ott ilyen nevű te-

lepülés nincs! De, azt mondta, Harta mellett van egy börtön. Kaptunk egy papírt, szombaton reggel menjünk el oda, nézzük meg, aztán nyilatkozzunk, mit és hogy szeretnénk. Ezek után igent mondtam a toborzótisztnek. Édesapám akkor Kecskeméten dolgozott, megbeszéltük, hogy Kiskőrösön találkozunk vele, hazafele menet. Mondta, menjünk a büfébe egy kisfröccsre, majd megkérdezte, mi járatban vagyunk. Elmondtuk: elmegyünk fegyőrnek. Apám fogta a fröccsét, és azt mondta, hogy ettől kezdve nem tárgyalunk, ha ilyen hülye vagyok. Csináljak, amit akarok, hagyjak neki békét. Na, hát így indult ez az egész mutatvány.

Másnap elmentünk Állampusztára. Tulajdonképpen mindenkivel találkoztam a kantinban, aki élt és mozgott, mert a teljes vezérkarnak ott volt a főhadiszállása. Elmondták, hogy mi ez az egész. Aztán hétfőn reggel kaptam egy telefont a BRFK-ról, egy nagyon tisztességes személyzetistől, aki elmondta, hogy hallotta ezt a lehetőséget, és azt javasolta, hogy nyugodtan szereljünk fel, így majd – fegyveres testületbe való áthelyezéssel – január elsején sokkal könnyebb lesz a BRFK-hoz kerülni.

Mivel ott álltunk a leszerelés előtt, más lehetőség nem lévén, igent mondtam. Aztán 1977. szeptember 1-én beléptem az Állampusztai Szigorított Börtön kapuján, ahol egy folszerelési tortúra után nevelőként ott találtam magam a fogvatartottak között. Hozzátartozik a történethez,

hogyan ez az 1970-es évek végén történt, amikor a testület állományában egy nagyon jelentős fiatalítás volt, elsősorban a tisztai állományban. Állampusztának nagyon jó, szakmailag összetartó csapata volt. Kiváló közösségbe kerültem! Jónás Gyula későbbi győri parancsnok volt a szolgálatvezetőnk, és nagyon rövid idő alatt sikerült személyes kapcsolatokat kialakítani későbbi mentorommal és tanítómmal, Fejes Imrével, aki akkor közalkalmazott pszichológusként szolgált.

A történetnek van még egy személyes szála is. Állampusztán először egy fiatal leánykával találkoztam. Ő igazított el az első szombati napon. Ez a kapcsolat annyira jól sikerült, hogy 38 éve ő a feleségem. Jelentős fegyőri múlttal rendelkezett ő és a szülei is. Ott laktak Állampusztán, így amikor decemberben kaptam egy értesítést, hogy január elsejével jöhetnek Budapestre, és elfoglalhatom nyomozói állásomat az életvédelmiseknél, akkor már úgy döntöttem – részint a szakmai közeg, részint eme személyes szál miatt –, hogy nem megyek, hanem fegyőr maradok.

☉ **R. P.** *Egy ilyen döntéshez kikérte a szülei vagy a kedvese véleményét?*

Cs. A. Azt hiszem, itt alapvetően két ember véleményére támaszkodtam. Az egyik a kedvesemé, a másik – Isten nyugosztalja – apósomé, aki nagyon kiváló bv. tiszt volt, és az első pillanattól kezdve nagyon jó kapcsolatba kerültünk.

A szüleimmel is megbeszéltem eme fontos döntést, de édesapám – szintén Isten nyugosztalja – azt mondta, ő ezzel már nem foglalkozik, döntsem el én. Így aztán Állampusztán maradtam. Nem sokkal később házasságot kötöttem, ami után azonnal egy szolgálati lakást biztosított az akkori intézet vezetése, így nyugodt körülmények között, egy kiváló emberi és szakmai közösségben tudtam végezni a munkámat.

Még abban az évben lehetőségem volt Szegedre, a Tanárképző Főiskolára jelentkezni, ahová felvételt is nyertem. Mindössze 2 év után nagy kihívás elé állítottak, amikor az újonnan felépült Solti börtönkörletbe kerültem egy válogatott csapattal együtt. Ott 1980-ban csoportvezető nevelői beosztást kaptam. Az első naptól Fejes „mester” felügyelete és inspicálása mellett végeztem az öntevékeny szervezetekkel kapcsolatos feladatokat. Aztán 1982-ben, tanulmányaim befejezése után Állampusztán megbíztak a nevelési szolgálat vezetésével.

☉ **R. P.** *Az Ön számára az 1979-es törvényben megjelent új gondolkodásmód teljesen természetes volt?*

Cs. A. A kérdés maga megadja a választ. Nekem a '79-es törvény az alaptörvényem. Megérkezésemkor már folytak a kodifikálási munkálatok, Állampusztán egy kiváló kísérleti terep volt. Én a régi törvény alapján nagyon keveset dolgoztam.

Amit a '79-es törvény hozott, azzal csak egyet tudtam érteni: eltörölték a sötétzárkát, a kapcsolattartás új formái, lehetőségei és módjai jelentek meg, valamint a nevelés előtérbe kerülése mindenképp támogatható volt.

☉ **R. P.** *Fiatalként hogyan tudott megbirkózni azzal, hogy a beosztottai közül sokan az Ön életkorának dupláját megélt, óriási tapasztalatú tiszthelyettesek voltak?*

Cs. A. Nemcsak tiszthelyettesek, hanem tiszték is. Ez kísért engem, mert amikor 1982-ben szolgálatvezető lettem, akkor az állomány 85%-a idősebb volt és magasabb rendfokozattal rendelkezett.

Egy újabb jelentős váltásként 1984-ben Állampusztán, ahol akkor 2000 elítélt volt, biztonsági és nevelési parancsnokhelyettesnek neveztek ki. Minden hozzám tartozó szolgálati ág vezetője minimum két-tővel magasabb rendfokozatot viselt, mint én, életkorban pedig generációs különbségek voltak köztünk. De ugyanezt megéltem, mikor a Szegedi Csillag parancsnoka lettem. Mind-egyik helyettesem alezredes volt, én meg őrnagy.

Utólag visszagondolva nem is baj, hogy ez így történt, mert nem a korom, a rendfokozatom, hanem – talán nem tűnik nagyképűségnek – én dolgoztam meg azért, hogy elfogadjanak. A nap minden órájában. Az a szó, hogy „beosztott”, tőlem 5 évenként egyszer hangzik el,

inkább munkatársaknak hívom őket mind a mai napig. Tekintélyt csak ideig-óráig lehet kivívni csillagokkal meg parancsokkal. Úgy gondolom, hogy hosszú távon csak a tisztességes munka hitelesít.

Alapvetően mindig közösségi csapatjátékosnak tartottam magam. Nagy szerencsémnek tartom, hogy szót tudok érteni az emberekkel. Óriási adomány, hogy három olyan ember – az első három parancsnokom – mellett tanulhattam, akik teljesen különbözőek voltak: különböző vezetési stílussal dolgoztak, de a maga módján mindegyik zseni volt. És emellett ott volt Fejes mester bölcsessége.

”

Az a szó, hogy „beosztott”, tőlem 5 évenként egyszer hangzik el, inkább munkatársaknak hívom őket mind a mai napig. Tekintélyt csak ideig-óráig lehet kivívni csillagokkal meg parancsokkal. Úgy gondolom, hogy hosszú távon csak a tisztességes munka hitelesít.

”

☉ **R. P.** *Nagyon pozitívan beszél róluk! Név szerint is megemlítené őket?*

Cs. A. A legnagyobb tisztelettel tudok róluk nyilatkozni. Fontosnak tartom, hogy néha elmenjek a sírjukhoz, legalább egy mécseszt gyújtsak értük. Az első Molnár Sándor volt. Régi vágású alezredes, a klasszikus vezetői modell utolsó katonája. Mindent tudott. Amit nem, arra is azt mondta, hogy tudja. Határozott volt, nagyon karakán. A rend, a tisztaság mániákusa. A hatalommal nagyon szeretett élni, de sajnos két végén égette a gyertyát. Nagyon meg kellett küzdeni, hogy engem az első időszak után elfogadjon, de megérte.

Második parancsnokom egy politikus volt. Előtte sem, utána sem volt országgyűlési képviselő egyetlen parancsnok sem. Magas pártbeosztás után került az intézet élére. Óriási kapcsolatokkal, nagyon széles látókörrel, előremutató gondolkodással, politikai bölcsességgel rendelkezett. Úgy hívták: dr. Boza József. Őhöz kötettem a lehető legjobban. Egyetlen történetet szeretnék vele kapcsolatban elmesélni: a '80-as évek elején Állampusztán volt egyedül templom a bv. intézeten belül, aminek valamikor önálló anyakönyve volt, és önálló plébánia-ként működött. A '70-es években ruharaktárként üzemelt, ami egy éjjel elektromos zárlat következtében ki-
gyulladt. A tűz komoly károkat okozott. Helyreállítása fél év múlva megtörtént, fehérre meszelték, és akkor

Boza főnök azt mondta, próbáljunk az épületnek valami funkciót találni. Vad ötletek hangzottak el. (Ekkor '83-at írtunk.) Kérdezték, mi lesz már ezzel a templommal? A válasza szenzációs volt: „Rakjatok rá lakatot, és egyszer majd templom lesz belőle!”

Később az általam ismert legjobb hivatalnok mellett dolgozhattam, akkor már parancsnokhelyettesként, 23 év korkülönbséggel. Palotás Miklós ezredes állandóan feljegyzéseket készített, nagyon alapos ember volt. Tőle van az a mondás, amit én sokszor emlegetek. Így szól: „Nagyon sokszor kell szót váltanunk, hogy szót értsünk!” Ma már tudom, micsoda üzenete van ennek a mondatnak. Három ilyen legendás ember mellett tanulhattam. Soha nem utánoztam őket, hanem mindenkitől átvettem azt, amit fontosnak, használhatónak tartottam a hitelességem érdekében. 1984-ben parancsnokhelyettes lettem. 1987-ben megkaptam első parancsnoki beosztásomat a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Bv. Intézetben, Nyíregyházán. Igazság szerint nem a legnagyobb örömmel mentem, mert nem ismertem a kijelölt új helyemet. Buta előítéleteim voltak, de nagyon sokat tanultam ott.

☉ **R. P.** *Mikor bekerült az intézetbe, ismert ott valakit?*

Cs. A. Egyetlen embert: Pásztor Andrást, aki megbízott parancsnok volt ott, és miattam neki mennie kel-

”

*A felszín, a külcsín,
a hatalom olyasmi,
amibe könnyen bele
lehet szeretni, de főleg
tanítómestereimnek
köszönhetően én
talán eljutottam oda,
hogy a beosztást meg
a hatalmat a felelősség
oldaláról tudom
megközelíteni.*

”

lett. A sokáig húzódoó parancsnokváltást Tari doktor oldotta meg, akinek nagy köszönettel tartozom.

Az első parancsnoki beosztás olyan, mint az első szerelem: az ember soha nem felejt el. Ez az az időszak, amikor az ember nem a hatalmat, hanem a felelősséget tapasztalja meg elsődlegesen. Ezek a vezetői beosztások félrevihetik az embert egy pillanat alatt. A felszín, a külcsín, a hatalom olyasmi, amibe könnyen bele lehet szeretni, de főleg tanítómestereimnek köszönhetően én talán eljutottam oda, hogy a beosztást meg a hatalmat a felelősség oldaláról tudom megközelíteni. Nyíregyháza az önállóság, a fiatalság, a tenni akarás, az újítás időszaka volt, nagyon jó csapattal, és ott is szerencsém volt. A második

nap bejelentkeztem a megyei rendőrfőkapitányhoz, aki fogadott, és egészen jó viszony alakult ki közöttünk. Ő mondta: „A szabolcsi ember egy sajátos ember; valakit vagy befogad, vagy nem fogad be. De ne felejtsetd el: azért, hogy befogadjanak, azért neked kell tenni, mert te vagy itt a »gyüttment«!” Úgy gondolom, sikerült, hisz a mai napig megmaradtak az ott szerzett barátok. Szeretettel járok vissza, életem nagyon szép része volt ez az időszak. Következett egy új feladat: 1990-ben Nagyfa. Rövid ideig tartott, fél évig, érdekes sajátosságokkal. Egy régi mondás új megvilágításba került: „Jó dolog lenne ez a smasszeráj, ha nem lennének rabok.” Mikor oda kerültem, akkor szűnt meg a munkaterápiás alkoholelvonó intézet, a börtön üres volt, és volt egy 250 fős személyzet, amelynek tagjai – mivel nem tudtak mit csinálni – nagy lelkesedéssel szórakoztak egymással, és mindenféle szörnyűséges dolgokat műveltek. Azt a feladatot kaptam, hogy csináljak ebből az intézményből börtönt. Nekiálltunk, elkezdődtek az oktatások, képzések. Aztán 2 hónap múlva megjelentek az első elítéltek is, így már a gyakorlatban is tudtunk működni. Érdekes; mikor megérkezett az első két busz, akkor az egész intézet kint állt, és örömmel nézte, hogy végre már nekünk is van feladatunk. Pár nap után a körletben találkoztam az egyik elítélttel, akit még Állam-pusztáról ismertem. Ez az ember szaladt utánam: „Csóti úr, tetszik

rám emlékezni? Együtt szolgáltunk Állampusztán!” Kérdeztem, mit tehetek érte. „Csóti úr, ha Istent ismer, azonnal szállíttasson el innét!” Miért, kérdeztem. Ennél jobb hely a földön nincs. „Nem is tudja elképzelni, mi van itt! Reggel 8-kor nevelői foglalkozás, 9-kor pszichológiai csoport, 10-kor testnevelés, 11-kor egészségnevelés. Ezt nem lehet kibírni!” Tehát egy dolog bebizonyosodott: a börtönhöz fogvatartottak is keltenek. Aztán gyorsan jött a váltás, ami megint csak Tari doktornak volt köszönhető...

☉ **R. P.** *Már az előző két szálhoz is Tari tábornok úr kapcsolódott.*

Cs. A. Ő nagyon sokszor segítette a pályafutásom alakulását. Egyszer egy budapesti értekezlet után azt mondta, hogy egy percet akar velem beszélni. Kérdezte, mióta vagyok Nagyfán. Mondtam, hogy 6 hónapja. „Na jó, akkor hétfőn átveszed a Szegedi Csillagot. Van kérdés?” Mondtam: nincs kérdés. „Na, látod, csak 27 másodperc volt, megegyeztünk, akkor hétfőn be lehet ülni a Csillag parancsnoki székébe” – zárta le a beszélgetést...

☉ **R. P.** *Ez egy hatalmas váltás lehetett!*

Cs. A. A megbízás hallatán csak kitámolyogni tudtam az ajtón, az biztos. Nekem a „Szegedi Csillag” volt a csúcsok csúcsa. Róla mindig Kiszely Pál ezredes jut eszembe. Vagy Sipos

János. Mindketten igazi nagy bv.-sek. Sajnos az előzmények nem voltak igazán szerencsések. Három parancsnokváltás volt a kinevezésem előtt gyors egymásutánban...

☉ **R. P.** *Sosem riadt meg?*

Cs. A. Nem, megriadni nem riadtam meg, inkább elgondolkodtam. Abból indultam ki, hogy aki rám bízta a feladatot, az biztosan végig is gondolta. Ha ő megbízik bennem, én miért ne hinnék magamban?! Ott már ismertem embereket, nem is keveset, hát akkor hajrá, aztán majd lesz valami. Biztos voltam benne, hogy csak jó lehet. Úgy nekiállni, hogy majd lesz valami, aztán mossuk kezeinket, nem szabad! Nagyon szép időszakot éltem meg ott. Egy pár egészen új dolgot sikerült megvalósítani a börtönben, ráadásul súlyosabb rendkívüli események nélkül igazgattam az intézetet.

Aztán eljutottunk odáig, hogy ennek a börtönnek megünnepeltük a születésnapját. Az első alkalom volt, hogy vidéken nagy nemzetközi konferenciát szerveztünk, és egy börtön évfordulóját így ünnepeltük meg. Megadtuk a módját. Boros János volt a főszervezője az egésznek. Parádés megnyitó, külföldi vendégek tömege, parancsnokok, polgármester, mindenki ott volt, aki élt és mozgott. Elhangzott az ünnepélyes megnyitó, majd az én megemlékezésem és ünnepi beszédem. Mikor egy kis szünet után mentünk vissza, azt mondja nekem Tari doktor: „Gyere, ülünk

már ide le, beszéljünk!” Megrökönyödve mondtam neki, hogy hogyan ülhetnék le most, hiszen itt van a rengeteg vendég, ez az egész az én felelősségem. „Ne görcsölj, gyere, ülj le, beszédem van veled” – válaszolta. Végül leültünk, és azt kérdezte: „Mióta lógatod itt a lábad?” Szó szerint így! „Kicsit vitatnám, hogy lábat lógtam, de tulajdonképpen 5 éve” – válaszoltam. Szinte meg sem várta a mondat végét, majd így folytatta: „Akkor jó lenne, ha egy kicsit dolgoznál is, és eljönnél hozzám helyettesnek.” Az ember ilyen helyzetben tulajdonképpen kapkodja a levegőt, de megegyeztünk. Visszaküldött a vendégeimhez, hiszen zajlott a konferencia. Tari doktornak zseniális érzéke volt ezekhez a dolgokhoz. Így aztán 1995-ben felkerültem a parancsnokságra, módszertani és vizsgálati főigazgatónak. Olyan emberek tartoztak közvetlenül hozzám, mint Fejes Imre, Golts Mátyás és mondhatnám a neveket sorban.

1999-ben jött a baj, amit azóta is nehezen tudok megemészteni, a részleteibe nem is szeretnék belemenni. A lényeg az, hogy nagyarányú vezetőváltás történt, de a legnagyobb megdöbbenésemre én megmaradtam. Sőt, átmenetileg megbízott országos parancsnok lettem. Bár hozzátartozik, hogy azzal a felkiáltással, hogy ne éljem bele túlságosan magam, mert biztos nem én leszek a befutó, és nekem is előbb-utóbb mennem kell. Aztán ez később úgy módosult, hogy „még

egy kicsit szükségünk van az úrra, és ha meghúzza magát, folytathatja a helyettesi munkát”.

Elértünk 2005-be, amikor ismételen nagyarányú átalakítások történtek „bv. országban”. Miniszteri biztost neveztek ki, és ez jelentős személyzeti és szervezeti változásokkal járt együtt. Amellett, hogy én megkaptam a hosszabbításra vonatkozó parancsomat, úgy gondoltam, hogy én ehhez a folyamathoz inkább nem adom a nevemet. Akkor – már kizárólag a feleségemmel megbeszélve – szerintem életem egyik legjobb döntését hoztam meg: kértem alacsonyabb beosztásba helyezésemet.

☞ **R. P.** *A bv. történetében nagy valószínűséggel először fordult elő ilyesmi.*

Cs. A. Közöltem: amennyiben úgy ítélik meg, hogy alkalmas vagyok vezetőnek, akkor egy intézet vezetését szívesen elvállalnám. Így 2006. január 1-én visszakerültem anyaintézetembe, Állampusztára. Nagyon jó döntés volt. Jó volt visszamenni a gyakorlatba. A hierarchia kezd elszakadni a valós világtól. Most az ember, ha lemegy egy börtönbe, úgy vezetik végig, mint a bagdadi kalifát: „jaj, csak valamit meg ne lásson” címszó alatt. Ott pedig az ember visszakerült a sűrűjébe. Lubickoltam, nagyon élveztem. Volt mit és volt is kivétel tenni. Tehetséges, jó állományt örököltem. Elfogadtattam a munkatársaimmal, hogy parkot építsünk,

”
*Végtelenül boldog
 és büszke vagyok
 arra, hogy ma ennyi
 PhD-s szakember van
 a büntetés-végrehajtás
 állományában.
 Kiváló tudós emberek
 dolgoznak nálunk.*”

hogy foglalkoztassuk a fogvartartottakat, hogy szorosan együtt kell működnünk és végül hogy a környezetünkben a rend és a tisztaság az egyik legfontosabb dolog.

Szépen mentek a dolgok, majd egy szerencsés véletlen folytán, miután az eredeti terv nem valósult meg, hogy a családom is leköltözik, ezért felajánlották a legrégebbi szerelmem, az Oktatási Központ igazgatói állását. Némi hezitálás után, de nagy örömmel elfogadtam, és akkor nagyon mélyen meg voltam róla győződve, hogy révbe értem. Úgy gondoltam, hogy ez a munka még bearanyozza az elkövetkező egy-két évemet, és akkor innen emelt fővel elmehetek nyugdíjba. Nagyon szerettem az oktatás területén dolgozni. Számomra nagy élmény volt a fiatalokkal való foglalkozás és az ismeretátadás.

2008-ban – ismét egy vezetőváltás miatt – felkérést kaptam arra, hogy jöjjek vissza a parancsnokságra. Ez aztán hosszabb menet volt,

több stációval. Részesen lettem annak a sajátos felállásnak, hogy volt egy volt rendőr országos parancsnok, egy volt honvéd szakmai helyettes, egy volt határőr gazdasági főigazgató, aztán smasszerként nekem tulajdonképpen egy stratégiai helyettes állásban kellett dolgoznom. Elérünk 2011-hez, tervezgettem a nyugdíjat, aztán az következett, hogy megint egyedül én maradtam meg a vezetésből. Országos csúcsot javítottam a megbízott országos parancsnoki beosztás betöltésének időtartamával. Tényleg nem a poén vagy önn nyugtatás kedvéért, mert engem nem érdekel ez az egész dolog, de mindig mondtam a kollégáknak: a megbízott nevében legalább ott van a megbízott, és ha megbíznak benne, akkor kit érdekel a többi?! Ez az időszak 2 évig tartott, amikor aztán Szent Adorján napján tényleg megkoronázták a pályafutásom: 2013. szeptember 8-án megkaptam az országos parancsnoki kinevezésemet dr. Pintér Sándor belügyminiszter úrtól. 2015. augusztus 20-án aztán rendfokozatban is elértem, amit el lehet érni a bv. területén: altábornagyként szolgálhatom a hátralevő időben a választott hivatásomat.

☉ **R. P.** *Az oktatás tényleg az egész életének kitüntetett területe volt, hisz az Oktatási Központra mindig odafigyelt, a Büntetés-végrehajtási Tanszékét kiemelten kezeli, és ha jól tudom, most is személyesen köszönt minden új bevonuló kollégát az Oktatási Központban.*

Cs. A. Így van, az oktatás mindig is kiemelt fontosságú terület volt a számomra. Mindig törekedtem arra, hogy a tehetséges kollégáim tanulását támogassam. Végtelenül boldog és büszke vagyok arra, hogy ma ennyi PhD-s szakember van a büntetés-végrehajtás állományában. Kiváló tudós emberek dolgoznak nálunk. Egyetlen szívfájdalmam van, hogy én is úgy vagyok, mint a cipész, akinek jó cipője soha nincs. Amit az oktatásban megköveteltem másoktól, azt magamnál elhanyagoltam. Mindig volt valami, ami miatt vagy a megkezdett tanulmányokat hagytam abba, vagy azokat el sem tudtam kezdeni. Viszont rettenetesen szeretek tanítani, ismereteket átadni. Nemcsak köszöntöm az új kollégákat, hanem négy órában próbálok némi ismereteket is átadni a diákoknak. Számukra is fontos, hogy néhány olyan alapvető összefüggést, amit a tankönyvek talán nem is írnak le, az országos parancsnoktól halljanak. Van egy régi mondás: „Az embernek, ahogy megy felfelé a hierarchián, egyre drágább órája van, de egyre kevesebb ideje.” Arra mindig szakítok időt, hogy elmenjek a hallgatókhoz, és ha az oktatással kapcsolatos konferencia, tanácskozás, szakanyag van, azt a mai napig szívügyemnek tekintem.

Mély meggyőződés, hogy szakmai szempontból jelenleg nagyon kedvező időszakot élünk meg. Kiemelkedő jelentősége van annak, hogy végre törvény szabályozza a munkánkat. Ennek a törvénynek

a megalkotásában aktívan részt vettem. Végre új börtönöket építhetünk, és harmadik éve a költségvetésünkben semmiféle probléma sincs. Jelenleg nincsenek akut vagy fájó személyzeti problémáink, és tisztí állásainkra többszörös túljelentkezés van. Úgy gondolom, hogy ezt a számtalan pozitív lehetőséget a legfontosabb alkotóelemben kell összegyűjteni: a személyzetben, amelynek az oktatására, képzésére kell az igazi nagy hangsúlyt helyezni. A parancsnoki munkához hozzátartozik, hogy az embereimet úgy küldöm „csatába”, hogy előtte felkészítem őket. Tehát a moduláris képzés és az egész képzési rendszer átalakítása, a továbbképzési rendszernek ezek az új pozitív változásai a letéteményesei a jövő jó büntetés-végrehajtásának. Föl lehet itt építeni akárhány új börtönt, akár mennyi pénzt lehet adni, ha az állomány nem érti, hogy mit miért csinál, ha nem a jogszabály alapján látja el a szolgálati feladatait és nincs mély elhivatottsága, akkor az egész nem fog eredményt hozni.

☉ **R. P.** *Sok-sok évvel ezelőtt említette, hogy a börtönben az egyik legfontosabb beosztásnak a kapus munkáját tartja. Akkor én ezen nagyon elcsodálkoztam, de a történet végére teljesen megértettem az álláspontját.*

Cs. A. Kérem, nehogy a kapusra hegyezzük ki a történetet! Nekem mély meggyőződés, hogy működés szempontjából nincs fontos meg ke-

vésbé fontos szolgálati beosztás. Nem lehet különbséget tenni tábornok és őrmester között. Ez a rendszer akkor áll össze egésszé, ha mindenki a saját feladatát látja el. Hisz ez egy nagyon „kicentizett” és veszélyes üzem. Itt a maga helyén mindenki egyformán fontos. És ha bárki nem teszi oda az ő saját munkáját, akkor nem fog összeállni rendszerszintűvé a folyamat. A kapus pedig az első arca a büntetés-végrehajtásnak. Ha egy intézetbe belép valaki, akkor vele találkozik először. És az első benyomások feltétlenül fontosak. Ha itt nem azt tapasztalja az érkező, hogy aki ezt a feladatot ellátja, az komolyan veszi és tudja, hogy mi a munkája, és nem egyenrangú partnerként fogadja az érkezőt – teljesen mindegy, hogy milyen céllal és szándékkal keresi fel az intézményt –, akkor nagyon félre tud siklani a dolog. Éppen ezért kell, hogy a kapu környezete is rendbe legyen rakva; ebbe beletartoznak a különböző eligazító táblák is, amik mind azt a nyugalmat és biztonságot sugallják, amit ennek az intézményrendszernek az alapfeladatából fakadóan üzenetként kell megjelenítenie.

☉ **R. P.** *Szakmai élete során számos alkalommal került új beosztásba, új munkatársak közé. Mennyi időt ad a bizonyításra a régi állománynak?*

Cs. A. Először is: bennem van egy mély meggyőződés, hogy minden ember értékes. Nevelőként kezdtem, nevelő vagyok mai is. Ha valakihez

nem találok a kulcsot, az nekem legalább akkora probléma, mint az övé. Én nem vagyok híve annak, hogy: „Uraim, mindenki tiszta lappal indul, és kapnak 3 hónapot a bizonyításra!” Én csak végszükségben nyúltam az emberekhez, néha talán kicsit későn is. Mélyen hiszek abban, hogy igenis mindenkihez meg lehet találni a kulcsot. Az más dolog, hogy egy-egy embernek a rendszeren belüli helye talán nem pontosan ott van, ahol éppen szolgálatot teljesít. De ha a vezetési elveknél tartunk, akkor egy egyszerű dolgot hadd meséljek el. Két intézetben, ahol parancsnok voltam, a helyetteseim két teljesen más mentalitású és eltérő pozitív tulajdonságokkal rendelkező kolléga volt. Egyik ült az irodában, minden papírt csodálatosan megcsinált, minden jelentést határidőre leadott, de rábeszélni, hogy menjen ki a körletbe, hogy időnként tartson szemlét és rendet, majdhogynem reménytelen mutató volt. A másik ennek a fordítottja: papírt látni sem bírt, de nála mindenhol rend volt. Egyiküket sem akartam megváltoztatni. Rájöttem, hogy inkább a vezetői munkamegosztásban kell változtatnom. Az első helyen abban állapodtunk meg, hogy ő csinálta a papírmunkát és én mentem a körletre. A másik helyen meg azt mondtam: rendben van, te méssz a körletre, a papírokat majd én tartom rendben, és működni fog a dolog. Hamar megtapasztaltam, hogy ez valóban működött. Aztán később egy picit persze módosítottunk rajta. Meg kell találni a helyet

és a szerepet a rendszerben, annak működőképességet így tudjuk igazán biztosítani.

☉ **R. P.** *Éltek-e vissza a jóságával, a bizalmával?*

Cs. A. Persze, miért ne éltek volna vissza? Egy-két emberben ilyen szempontból rettenetesen csalódtam. Én abból indultam ki, hogy egymást korrektül és tisztességesen segítve, támogatva bizonyos dolgokat közösen meg lehet oldani, mégis azok éltek vissza a bizalmammal a legjobban, akik a legtöbbet kapták tőlem.

☉ **R. P.** *Ez nem változtatta meg?*

Cs. A. Nem, nem! Úgy gondolom, hogy ezektől a dolgoktól nem lettem bizalmatlan, csak egy kicsit szomorú.

”

Nyilvánvaló dolog: egy vezetőnek az is fontos értékmérője, hogy miképpen működik a rendszer akkor, ha ő nincs ott. Hogy hogyan szervezi meg a feladatok átadását és átvételét.

”

☉ **R. P.** *Országos parancsnokként és helyettesként mennyi volt a leg-hosszabb idő, amit szabadságon tudott tölteni?*

Cs. A. Két hét. De ennek is jól bevált gyakorlata van. Azt szoktuk mondani: a szabadságot úgy kell felfogni, hogy az ember ráér fél 9-re bejönni, és kettőkor engedély nélkül hazamehet. De komolyan: ez egy folyamatos üzem. Nyilvánvaló dolog: egy vezetőnek az is fontos értékmérője, hogy miképpen működik a rendszer akkor, ha ő nincs ott. Hogy hogyan szervezi meg a feladatok átadását és átvételét. Nekem mindig szerencsém volt a kollégáimmal. Ma már ők is és én is tudom, hogy mi az a fontos, amit tudnom kell, és mi az, amit intézhetnek nélkülem. Alapvetően kiszámítható vagyok.

☉ **R. P.** *Hogy tud feltöltődni? Hiszen pont azért, mert ez egy folyamatos műszak, néha töltődni kell.*

Cs. A. Igen. Vannak „liturgikus” dolgok, amiket lehetőség szerint megtartok. Heti 1-2 tenisz nekem feltétlenül szükséges. A sport és a társaság egyébként is nagyon fontos a számomra. 25 éve ugyanazokkal teniszezem. Ez talán nem is a sportértéke, hanem az együttlétek miatt rettenetesen fontos nekem. Ha nagyon kivagyok, akkor számomra a legmegfelelőbb dolog, ha elvonom egy napot horgászni. Kizárólag egyedül. A halak nem nagyon érdekelnek, csak a csönd, a környezet,

a természet, aztán ha fogok halat, rendesen megsimogatom, és természetesen visszaengedem.

☉ **R. P.** *Néha még kíván is hármat...*

Cs. A. Igen, néha még kívánok is hármat, mintha ő lenne az aranyhal. Már 20 év óta minden évben elmegyek Erdélybe a csíksomlyói búcsúra, ami számomra többféle szempontból egy óriási élmény. Elsősorban az állandó baráti társaság, másodsorban maga a hely sajátos szelleme az, ami nagyon sok erőt ad.

☉ **R. P.** *Beszélgetésünk során többször említette a barátokat, a katonatársakat vagy a középiskolai cimborákat... Megmaradtak, de úgy gondolom, hogy ebbe rengeteg energiát tesz bele.*

Cs. A. Ha szabad azt mondanom, én hűséges típus vagyok. Csak néhány példát mondok: 40 éve ugyanezen a munkahelyen dolgozom, 38 éve házasságban élek, és a szűk baráti köröm, az az 5-10 ember sem változik. Nincs 30 év alatti barátságom egy sem. Ezek a dolgok nagyon fontosak számomra, de a legfontosabb a feleségem. Ő igazán a társam!

☉ **R. P.** *Nagyapja kapcsán beszélt a paraszti életmód sajátosságairól, a vidéki ember életmódjáról és gondolkodásáról, amelyek nagyon meghatározták a gyermekkorát. Ehhez képest a bv. mint fegyveres rendvédelmi szervezet egy egészen más pa-*

rancsuralmi és fegyelmezési rendszert jelenít meg. A földművelő parasztember számára is vannak kökemény szabályok, de azokat a természet írja elő. Egy ilyen miliőben szocializálódva hogyan sikerült elfogadni, hogy a mindenkori előljáró ad parancsokat?

Cs. A. A minták nagyon fontosak számomra. Nekem szerencsém volt: a parancsnokaim nem azért jelentettek mintát, mert ők voltak a parancsnokaim, hanem azért, mert arra alkalmas emberek voltak. Tari, Boza, Molnár, Palotás: ha nem lett volna három vagy akárhány csillag a vállukon, számomra akkor is hiteles emberek lettek volna. Ugyanez a hitelesség volt abban a paraszti világban is. Ott egy embernek a földje vagy rendben volt, vagy nem volt rendben. Ebben nem volt lehetőség mellébeszélni. Valakinek az állatai vagy gyönyörűen el voltak látva, vagy nem. És az élet mindig azt igazolta, hogy az vitte többre meg jobbra, aki komolyan vette, amit csinál. Goethe életbölcössége ez: „Tanuld meg a saját munkádat tisztelni, tudd a másik ember munkáját becsülni, főleg ne gyűlölj egy embert se, a többit meg bízd az Úristenne!”

☉ **R. P.** *Hogy zajlik egy átlagos munkanapja?*

Cs. A. Nyilvánvaló dolog, hogy ebben a rendszerben én egy kényeszeres ember vagyok. Azt is tudják sokan, hogy grafomán vagyok. A füzeteim legendásak. 1980 óta minden

fűzetem, naplóm, jegyzetem megvan. Amit én egyszer leírok, azt nem felejttem el. Elsősorban ezért írok, másodsorban meg azért, mert ha nem írnék, akkor elkalandoznának a gondolataim.

Rettentő katonásan dolgozom. Minden nap ugyanakkor ébredek, ugyanaz a reggeli tortúra. Én a munkahelyre mindig a hivatali idő előtt egy órával szoktam érkezni; függetlenül attól, hogy éppen milyen beosztásban dolgoztam, ez mindig így volt. Ezt azért alakítottam így, hogy kikészíthessem a dolgaimat, átgondoljam a napomat, belenézsek a legfontosabb dolgokba, felkészüljek arra, hogy mi van előttem, és amikor „csengetnek”, akkor attól a pillanattól kezdve indulhasson a munka. Ez az egy óra egyébként más ok miatt is szükséges. A vezetőnek az a legnagyobb problémája, hogy mindenki az ő idejére „utazik”, mindenki az ő idejét akarja szétcincálni. Ezért a vezetőnek kell, hogy legyen egy törzs-ideje, amikor csak ő van meg a saját munkája, mert különben nem megyünk előre. Ha a prioritásokat nem vesszük figyelembe, máris szétesik a rendszer.

Bármilyen szolgálati helyen voltam, a reggelt mindig azzal kezdtem, hogy a vezető munkatársakkal 15 percet – nem többet, csak 15 percet – arra szántunk, hogy megbeszéljük, mi történt tegnap, mi fog történni ma, mi a feladat, aztán hajrá. A nap többi részét lefoglalja a hivatali munka. Nagyon komoly tervező munkával megpróbálok mindenrovára

odaérni, ahová fontos. A hétfégém 4-5 óráját arra használom föl, hogy a hazavitt aláírandókat – amik leginkább csak technikai jellegűek – akár meccsnézés közben is aláírjam. A bonyolultabb dolgokba természetesen a kellő mértékig belemélyedek. Sokan tudják rólam, hogy én nagyon alaposan feldolgozom az elem kerülő anyagokat.

Fontosnak tartom, hogy hetente egyszer a második vezetői szinthez tartozókkal – praktikusán a főosztályvezetőkkel – áttekintsük a hetet, megbeszéljük, hogy mi történt, megtervezzük a következő időszakot, és persze átadjuk egymásnak a közérdekű információkat. Nálunk ez egy óránál soha nem tart hosszabb ideig.

”

*A vezetőnek
az a legnagyobb
problémája, hogy
mindenki az ő idejére
„utazik”, mindenki az ő
idejét akarja szétcincálni.
Ezért a vezetőnek
kell, hogy legyen egy
törzs-ideje, amikor csak ő
van meg a saját munkája,
mert különben nem
megyünk előre.*

”

☉ **R. P.** *Milyen vezető „a Csóti”?*

Cs. A. Úgy gondolom, hogy nem nekem kell minősítenem a saját vezetői munkámat. Ezt tegyék meg a munkatársaim!

☉ **R. P.** *Mégis: melyeket tartja saját vezetői tulajdonságai közül említésre méltónak? Még inkább azt szeretném tudni, hogy milyen vezetői területen tartja erősnek magát?*

Cs. A. Szervezni talán tudok... Ma már talán tudok ütemet is tartani, és többé-kevésbé tudom, hogy miben mikor kell dönteni. Van, aki nagyon szeret dönteni, abban is, amiben nem kell, meg akkor is, amikor nem kell.

Ma már elég jól el tudom találni, hogy mely ügyekben mikor szükséges döntést hoznom. Azt is jó tulajdonságomnak tartom, hogy tudom, mely dolgokban kell nekem dönteni és mely dolgok tartoznak másra – vagy éppen mely dolgokat kell konzultációra vinni.

Ha a vezetésről szó esik, akkor van még egy dolog, amit fontosnak tartok. Ha valaki „smúzolni” akar vagy nagyon kedves akar lenni, akkor azt mondja: „Csóti úr az az ember, aki mindent tud a büntetés-végrehajtásról. A kisujjában van.” Ez fölér két féldecivel, mert az ember mája annyit hízik, hisz gyarló emberek vagyunk valamennyien. Erre azt szoktam válaszolni, hogy ez nagyon szépen hangzik, de nem igaz. Én elég sok mindent tudok a bv.-ről, de tudok egy másik rettenetesen fontos dolgot

is, talán a legfontosabbat: tudom, hogy amit nem tudok, azt kitől kell megkérdezni. És meg is kérdezem.

☉ **R. P.** *Ezt úgy hívják, bölcsesség.*

Cs. A. A vezetőnek nem szabad abba a tévhitbe ringatni magát, hogy „én mindent tudok, mindenhez értek és mindenben én tudok dönteni”; vagy „kevesebb vagyok, ha valamit megkérdezek valakitől”. Borzalmas csúnya dolog lenne, ha ennél a cégnél én tudnék a legjobban bilincselni. Bilincseljen az előállító meg a szállító. De ők meg ezt csinálják profi módon!

☉ **R. P.** *Ha úgy ítéli meg, hogy valami nem megy jól, ha nem az elvárásai vagy a belső logika szerint történnek a dolgok, akkor annak utánamegy, és személyesen ellenőrzi?*

Cs. A. Igen. Utána szoktam menni. Néha előbb, néha utóbb, de utána nézek. Részint azért, hogy meggyőződjek róla, egyáltalán jók-e az én elvárásaim. Nem biztos, hogy mindig az én elgondolásom a legjobb. Ha akár rövidebb, akár hosszabb távon félremennek a dolgok, annak egészen biztos, hogy jó következménye nem lehet.

Tehát utána kell menni, egyeztetni kell, végig kell gondolni az ügyeket. Át kell gondolnom: egyáltalán jól fogalmaztam-e meg az elvárásaimat? Én hiába akarok valamit, ha nem tudom jól kódolni, akkor az üzenetem nem ér célba. A fegyveres hierarchiában az a szörnyű dolog, hogy az em-

berek nem mernek visszakérdezni, hanem azonnal azt mondják: „értettem”. Az üzenet akkor ér valamit, ha mindketten ugyanazt értjük. Mert lehet, hogy ők az én elvárásaimnak megfelelően dolgoznak, csak azokat nem jól fordítják le, és meg vannak győződve, hogy én ezt várom el tőlük, pedig dehogy! Molnár Sándor mondta annak idején: „Gyerekek, lehet, hogy én mondtam, de rosszul értelmeztétek!”

☉ **R. P.** *Mennyire tartja fontosnak a jó teljesítmény elismerését, illetve a gyenge teljesítmény szankcionálását?*

Cs. A. Elméletileg nagyon fontosnak tartom, gyakorlatban van egy kis gyengeségem ezen a téren. Én is azt a lovat szeretem ütni, amelyik húz és jól dolgozik. A jót nem mindig ismerem el, legalábbis úgy, ahogy kell. A nem jó teljesítmény szankcionálásánál nagyon fontosnak tartom a fokozatosságot. Nem úgy kezdjük, hogy kirúgjuk az illetőt. Először megbeszéljük, hogy ez így nem működik, majd írunk neki egy levelet, hogy szíveskedjék odafigyelni, de az biztos, hogy elmenni az ilyen jelenségek mellett nem lehet, mert az később ragályossá válhat!

☉ **R. P.** *Megítélése szerint miért Önt jelölték a csúcvezetői posztra?*

Cs. A. Először is talán azért, mert volt szakmai előéletem. Elég régóta dolgozom, és szép utat bejártam ennél

a szervezetnél. Talán azért kaptam a kinevezést, mert a bennem megbízó ember megbizonyosodott arról, hogy értem, amit ő mond, illetve amit ő mond vagy elvár, azt le is tudom fordítani az én saját szervezeti szintemre, és körülbelül abba az irányba navigálok a hajót. Ráadásul az ő meg az én elvárásom között nincs sok különbség.

☉ **R. P.** *Az egyik legnagyobb talány számomra: csúcvezetői szinten hogyan lehet megcsinálni, hogy sosem igyekezett elvtelenül megfelelni a különböző politikai elvárásoknak, illetve diktátumoknak? Hiszen Ön a szakmai élete során több kormány alatt volt második, majd megbízott első, végül első számú vezető.*

Cs. A. Ez roppant egyszerű dolog. Engem mindig csak a szakmai elvárások kötöttek. Soha nem lobbiztam a saját érdekemben. Semmiféle tiszteltkör nem futottam. Ha úgy adódott, nagy tisztelettel együtt dolgoztam mindenkivel, akivel kellett, ahogy kellett, de mindig kizárólag a büntetés-végrehajtás szakmai céljai érdekében. Ezt tudták rólam a mindenkori vezetőim, így nem is húzták el előttem a „mézesmadzagot”. Így könyveltek el.

☉ **R. P.** *Milyen a kapcsolata a társzervek vezetőivel, és mennyire tartja fontosnak, hogy ezek a kapcsolatok jók legyenek?*

Cs. A. A kapcsolatom a társszervek vezetőivel kifejezetten jó. Időnként

a sajátos érderendszerből adódóan vannak súrlódások, de egyrészt a többi rendvédelmi szervezet vezetőit évtizedek óta ismerem – ez is fontos –, másrészt nem szoktam „Húbele Balázs” módra beleugrani dolgokba. Tiszteletben tartom mindenki jogát, hatáskörét meg a saját érdekeit, ezért a dolgokat természetesen mederben, megfelelően tudjuk működtetni. Ez azért fontos, mert ha a vezetők „háborúra” rendezkednek be, azt az állomány nagyon könnyen átveszi. Ez egy nagyon veszélyes folyamat lenne, és nem vezetne sehová.

Mi egymásra vagyunk utalva a rendészet területén, főleg napjainkban. Létkérdés, hogy a rendőrséggel, a katasztrófavédelemmel vagy bármelyik más testülettel ez a bajtársi, támogató segítség meglegyen. Aztán ha néha adódnak érdekkülönbségek, akkor ülünk le, beszéljük meg. Még olyan is előfordul, hogy nem tudunk megegyezni, de akkor sem a „kard ki kard!” reakció a megfelelő. Fontosnak tartom, hogy szemtől szemben, a legkisebb közös többszörös megkeresésével találjunk olyan megoldást, ami minden érintett fél számára elfogadható.

☉ **R. P.** *Milyen módszerek alkalmazását tartja célravezetőnek a szervezatkorszerűsítés során?*

Cs. A. A célok elérése érdekében az ember könnyen és látványosan tud üzeneteket megfogalmazni. Össze-vissza irányítja a szervezetét,

ráadásul mindenféle neveket kitalál különböző feladatok elfedésére. A bv. olyan, mint egy anyahajó. Ahhoz, hogy egy kilométert lassuljunk vagy egy fokot forduljunk, 5 kilométert kell megtennie. Nem nagyon szeretem a látványos változásokat, mivel ez a szervezet egy alapvetően működőképes felépítmény. Természetesen adódhat olyan helyzet, amikor a belső hangsúlyokat át kell helyezni. Például most fontos lett a Központi Kivizsgáló Intézet létrehozása. Az új bv. törvény – szerencsére – előírta ezt. De mondok egy másik példát is. Volt időszak, amikor a stratégiai tervezésnek már az ötlete is nagy vitát kavart, de mostanra teljesen egyértelmű vált, hogy ezzel foglalkozni kell. A szervezeti kultúrának az is része kell legyen, hogy néha megváltozunk.

☉ **R. P.** *Szeretnék egy gondolatot idézni: „A példamutatás tízszer annyit ér, mint az előírás.” Mi a véleménye erről?*

Cs. A. Teljes egészében egyetértek vele.

☉ **R. P.** *A szervezeti hagyományok ápolására mindig nagy figyelmet fordított. Miért tartja ennyire fontosnak ezt?*

Cs. A. Ez rettenetesen fontos dolog. De kérem, nézzen csak körül az irodámban! Négy fénykép van kirakva a falakra, azokból három fegyőr. Ezeket a képeket 20–30 éve minden-

hová magammal cipelem. Számomra fontosak, mert ők a szervezeti kultúránk részét képezik. Sajnos sokszor nem tudjuk, hogy kik voltak az elődeink, mit csináltak, milyen eredményeket és hogyan értek el. Ezért kell börtönmúzeumot létrehozni, és történeti szekciót működtetni a Magyar Börtönügyi Társaságban.

Időskorra az ember anekdotázni kezd... Én egyébként is szeretek tanmeséket mondani, régi történeteket és még inkább esettanulmányokat mesélek a fiatal kollégáimnak. Meggyőződésem, hogy rengeteget lehet belőlük tanulni. Egyrészt azt, hogy nincs új a nap alatt. Másrészt a történetek rávilágítanak arra, hogy különleges helyzeteket miképpen sikerült elődeinknek megoldani. De azt is fontosnak tartom, hogy csináltassunk régi egyenruhákat, amelyeket egy-egy rendezvényen fel tudunk venni, ezzel is tisztelve a múltunk előtt. Legfontosabbnak mégis azt szoktam hangsúlyozni, hogy a zászlónak becsülete van, és hogy az eskü az szent.

☉ **R. P.** *Nehéz legendás embernek lenni?*

Cs. A. Nem hiszem, hogy legendás ember vagyok. Ráadásul nem is szeretnék az lenni, hiszen ahhoz még fiatal vagyok. Két dolgot viszont nem szabad elfelejteni. Az egyik, hogy honnét jött az ember, a másik, hogy kicsoda. A legnagyobb elismerést a munkámért másfél évvel ezelőtt egy ismeretlen embertől kaptam.

Volt egy széles körű szakterületi továbbképzés, amin tisztihelyettesek és tisztek együtt vettek részt. A program végén – az új kor elvárásainak megfelelően – elégedettségi kérdőívet töltettek ki a kollégákkal. Arról szólt, hogy melyik előadás tetszett a legjobban, osztályozza az előlátás minőségét stb. A végén volt egy nyitott kérdés, aminek keretében bármit közölhettek a megkérdezettek. Egy számomra teljesen ismeretlen kolléga a következőt írta: „Intézzék el, hogy Csóti úr még maradjon, mert ő még közülünk való.”

☉ **R. P.** *A mai büntetés-végrehajtás világában két embert említenek, az egyiket múlt, a másik jelen időben: Tari és Csóti. Azért ez nagy teher lehet!*

Cs. A. Megint oda tudok visszakanyarodni, ami a rögeszmém: ez nem teher, hanem felelősség. Pontosan tudom: ha szakmai körökben mondok egy mondatot, annak súlya van. Ez színtiszta felelősség. Egy jóleső felelősség!

☉ **R. P.** *Altábornagy úr! Nagyon köszönöm a lehetőséget! Számomra igazi élmény volt ez a beszélgetés. Ha a fiatal tisztjelöltek fele annyit tanulnak ezekből a gondolatokból, mint amennyivel én gazdagodtam, akkor már elértük a célunkat. Engedje meg, hogy minden formalitás nélkül és a legőszintebben kívánjak Önnek erőt és egészséget!*

Az Állami Számvevőszék bemutatása

Az Állami Számvevőszék (továbbiakban: ÁSZ) jogállását és hatáskörét az A laptörvény és az Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény (ÁSZ-törvény) szabályozza. Az ÁSZ az Országgyűlésnek és a törvényeknek alárendelve működik, az Országgyűlés legfőbb pénzügyi és gazdasági ellenőrző szerve. Alapfeladata az államháztartás forrásainak, azok felhasználásának, valamint az állami és önkormányzati vagyonnal való gazdálkodás ellenőrzése. A magyar államszervezetben betöltött szerepe egyedülálló, a demokratikus, jogállami működés garanciális alapintézményeként működik. Megállapításai, javaslatai a közpénzekkel, közvagyonnal való szabályos, célszerű, eredményes és hatékony gazdálkodást támogatják, valamint elősegítik a jól irányított állam kiépítését, a jó kormányzást.

Elsőként az 1848-as forradalom során fogalmazódott meg egy független, a korabeli kincstárt felügyelő, elszámoltató intézmény igénye, amely a köz javára végzi tevékenységét, és megállapításait nyilvánossá teszi. 1870-ben jött létre az első önálló magyar számvevőszék, Állami Számvevőszék néven, később, 1914-ben az elnevezés módosult Magyar Királyi Legfőbb Állami Számvevőszékre. A szervezet önálló hatáskörrel ellenőrizte a közpénzekkel és közvagyonnal való gazdálkodást. A második világháború után, 1949-ben működését közvetlen kormányzati felügyelet alá szervezték, ezt követően csak 1989-ben, a Magyar Köztársaság kikiáltásával egy időben tudott megújulni az intézmény, ekkor tudta ismét biztosítani a demokratikus állami berendezkedést.

Az ÁSZ önálló jogi személyiséggel rendelkező központi költségvetési szerv, amelyet a Magyar Köztársaság Országgyűlése az Állami Számvevőszékről szóló 1989. évi XXXVIII. törvény 1. § (1) bekezdésében foglalt rendelkezésével, 1990. január 1-jei hatállyal hozott létre. A tevékenységét közel három évtizede végző intézmény sikeres működését mi sem bizonyítja jobban, mint hogy megalapítása óta az Országgyűlés, az érintett szervek és a magyar állampolgárok számára a szakmai hozzáértés, a stabilitás, az integritás és a megkérdőjelezhetetlenség hiteles szervezete lett.

Mélyreható változást jelentett, hogy az új Alaptörvény elfogadását követően – első sarkalatos törvényként – az új ÁSZ-törvényt alkotta meg az Országgyűlés (a már említett 2011. évi LXVI. törvényt), ezzel jelezve az elszámoltatható és átlátható gazdálkodás iránti elkötelezettség legmagasabb fokát. Az új jogszabály 2011. július 1-jén lépett hatályba, és megerősítette

az ÁSZ átlátható működésének alapelveit, a számvevőszéki jogosítványokat, szigorította az ellenőrzések következményeit. A jogszabályi háttér megújítása hozzájárult a nemzetközi, kiemelten az ENSZ által megfogalmazott elvárásoknak való megfeleléshez. Ezáltal Magyarország számvevőszéki tevékenységének függetlensége, a jogi és gazdasági környezet változásaihoz igazodva, tovább erősödött.

Az ÁSZ jelenlegi vezetőjét, az interjú alanyát 2010. július 5-i hatállyal választotta meg az Országgyűlés. Domokos László az ÁSZ elnökeként jelentősen megújította az intézmény működését. 2011 januárjára megújította stratégiáját is, amely szerint az ÁSZ küldetése, hogy szilárd szakmai alapon álló, értékkeremtő ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek átláthatóságát, rendezettségét, hozzájáruljon a „jó kormányzáshoz”. Ebben az évben kezdődött meg a szervezet átalakítása is, amelynek részeként az ÁSZ bevezette a projektelvű munkavégzést és a munkaerő kompetenciaalapú besorolását. Mindez az ellenőrzési és tanácsadási munka hatékonyságának jelentős javulását eredményezte. A megújulás részeként az ÁSZ új ellenőrzés-tervezési rendszert épített ki, amely kockázatelemzéssel választja ki az ellenőrzési területeket és intézményeket. Domokos László elnöki mandátumának második évében az Országgyűlés új számvevőszéki törvényt fogadott el. Az új jogszabály együttműködési és intézkedési kötelmet írt elő az ellenőrzötteknek, amivel „véget vetett a következmények nélküli ellenőrzések korszakának”. A jogszabály ezenfelül számos olyan passzust tartalmaz, amely érezhetően megerősítette a számvevőszéki függetlenséget, és deklarálta, hogy az összes számvevőszéki jelentés nyilvános. Domokos László elnöksége alatt az ÁSZ az integritás és a transzparencia érvényesítésének emblemikus közintézményévé vált. 2011-től az ország makrogazdasági egyensúlyának az Alaptörvényben rögzített adósságszabályát garantáló Költségvetési Tanács alkotórésze lett. Az ÁSZ egyrészt elemzésekkel támogatja a Tanács munkáját, másrészt ex officio az ÁSZ elnöke a Tanács tagja is egyúttal.

Az intézménynek a magyar demokratikus államszervezetben betöltött szerepe egyértelműen jelzi, hogy a szervezet vezetőjének szerteágazó és sokszínű munkája mellett az etikus és integritásalapú működés garantálása is kiemelt feladat. Hogy miként lehetséges e kiemelt állami vezetői pozíció ellátása, ehhez milyen életpálya járul, azt az alábbi, az ÁSZ elnökével készített vezetői interjú mutatja meg.





Foto: Állami Számvevőszék

„A rend értéket teremt”

Interjú Domokos Lászlóval, az Állami Számvevőszék elnökével
Az interjút készítette: Juhász Lilla Mária, a Nemzeti Közszerológai Egyetem
Vezető- és Továbbképzési Intézet Projektfejlesztési Központ vezetője

A beszélgetés időpontja: 2016. június 3.

Évtizedek óta vezetői pozícióban lát el állami feladatokat, munkáját a kihívások folyamatos keresése, a sikerre való állandó törekvés jellemzi. Pályafutásának állomásai megtanították számára, hogy a rend értéket teremt: „Tartsd meg a rendet, és a rend is megtart” – vallja. Az Állami Számvevőszéknek a magyar demokratikus államszervezetben betöltött szerepe egyértelműen jelzi, hogy a szervezet vezetőjének a szerteágazó és sokszínű szakmai munka mellett az etikus és integritásalapú működés garantálása is kiemelt feladata. Az ÁSZ elnökével készített interjú betekintést ad egy sokszínű, emberséges, etikus vezető mindennapjaiba és vezetésének sikerelemeibe.

🗨️ **Juhász Lilla Mária:** *Kérem, röviden foglalja össze iskoláit, szakmai hitvallását és motivációját!*

Domokos László: 1965-ben születtem Békéscsabán, itt végeztem általános iskolai és gimnáziumi tanulmányaimat is. 1988-ban a pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karán szereztem okleveles közgazda, majd 1991-ben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Továbbképző

Intézetében szakközügazdász végzettséget.

Szakmai feladataim mellett a szakterületemhez, a közpénzügyi gazdálkodáshoz-ellenőrzéshez tágabb értelemben kapcsolódó tudományterületek ismeretét, kutatását is fontosnak tartom. Az utóbbi években sokkal aktívabb és termékenyebb a tudományos munkásságom is. Az elmúlt években számos publikáció jelent meg rangos hazai és nemzetközi folyóiratokban a következő

kiemelt témákban: átláthatóság, integritás, a közpénzügyi menedzsment megújítása, változás- és kockázatkezelés. A megjelent művek közül kifejezetten büszke vagyok az Állami Számvevőszék legújabb tudástermékére, *A jó kormányzás építőkövei – fókuszban a legfőbb pénzügyi ellenőrző szerv* című tanulmányosorozatra. Az ezt létrehozó alkotóközösség tagjaként számos megjelent tanulmánynak első szerzője vagyok. Az Állami Számvevőszék elnökeként 2010 óta elnöke vagyok a *Pénzügyi Szemle* szerkesztőbizottságának, amely intézményünk immár félszáz évre visszatekintő hagyományokkal rendelkező, kétnyelvű közpénzügyi szakfolyóirata.

Szakmai munkámat, az elért eredményeket az évek során kitüntetésekkel, díjakkal is elismerték, amelyekre szintén nagyon büszke vagyok. A teljesség igénye nélkül említve néhányat, ilyen például: a „Szarvasért” díj (2002); a Tessedik Sámuel Főiskola díszpolgára cím

(2002); a MATASZ Emlékplakett (2002); az Újkígyós díszpolgára cím (2007); a vízgazdálkodás érdekében kifejtett tevékenység elismeréséül adományozott Bicentenáriumi ezüstérem (2010); a honvédelem ügye érdekében végzett tevékenység elismeréséül kapott emléktárgy elismerés (2010); a „Közszolgálatért” emlékérem (2013), a Katasztrófavédelmi Különdíj (2013); a Szarvas díszpolgára cím (2014); a „Békés megyéért” elismerés (2015).

Misszióm, hogy tudásomat folyamatosan fejlesztve minél eredményesebb munkát végezzek, és hozzájárulhassak a rend kialakításához. A rend ugyanis értéket teremt, legyen szó a gazdálkodásról, a szervezeti működésről vagy éppen az államháztartás különféle területeiről. Magam is hiszem és vallom a pálos szerzetesrend kapcsolódó intelmét, amely így szól: „Tartsd meg a rendet, és a rend megtart téged!”

A közpénzügyek világában, a közvagyon kezelésében különösen fontos elem a rendre való törekvés, mely a transzparencia, az integritás-alapú szervezeti működés, a célszerű és szabályszerű feladatellátás alapját jelenti. Egy, a közszférában dolgozó, jelen esetben közpénzekkel foglalkozó vezetőnek kiemelt feladata, hogy biztosítsa az állampolgárok számára az általa vezetett intézmény átláthatóságát és elszámoltathatóságát. Ez a nyitottság egyben nagyfokú felelősségvállalás is, amely nagymértékben hozzájárul az intézmény és annak vezetője iránt meg-

*Magam is hiszem
és vallom a pálos
szerzetesrend kapcsolódó
intelmét, amely így szól:
„Tartsd meg a rendet,
és a rend megtart téged!”*

nyilvánuló közbizalom növeléséhez, így a polgárok közérzetének javulásához.

Vezetői munkám során fontos motivációs tényező számomra a kihívások folyamatos keresése, az eredményekre, a sikerre való állandó törekvés.

☉ **J. L. M.** *Az Ön karrieríve szerzett-e Önnek meglepetést? Pályakezdőként hogyan képzelte el szakmai karrierjét?*

D. L. Fontos keretrendszert, egyben célkitűzést adott pályafutásom során, hogy értelmiségivé váljak. Ennek megalapozásában jelentős szerepet játszottak szüleim, akik mindvégig támogattak. Azt mondták, hogy ameddig tanulok, lehetőségeik szerint biztosítják a feltételeket. Ez így is történt: biztos háttérrel jelentettek pályafutásom során. A szülői támogatás jelentősége jobban érthető, ha megvizsgáljuk a korszakot. A mi generációnk az 1970-es, '80-as években járt iskolába. Ebben az időszakban nem volt szokványos, hogy valaki egyetemre jár, így korosztályunkból csak minden tizedik diák tudott a felsőoktatásban nappali tagozaton továbbtanulni, nem is szólva az értelmiségi pálya számtalan egyéb kihívásáról.

A különböző orientációk, a közgazdaságtan és egyéb tantárgyi eredményeim alapján, illetve nagyfokú kíváncsiságom miatt léptem a közgazdász pályára. Természetesen az idáig vezető döntésekben – saját

választásom mellett – meghatározó volt szüleim iránymutatása, akik azt az elvet képviselték, hogy amelyik tantárgy jól megy, arra a területre specializálódva érdemes továbbtanulnom.

Engedje meg, hogy az alkalmat megragadva a pályakezdőknek adjak tanácsot, annak reményében, hogy lesznek közülük olyanok, akik a közszolgálati pályát választják majd hivatásuknak! Javasolom tehát a pályakezdőknek, hogy szűkítsék le a választást két vagy három eldöntendő irányra, de semmiféleképpen sem többre. Érdemes olyan pályát választaniuk, ahol nagyobb a hiány a megfelelő szakemberekből. Kitűnő példa erre a jelenleg megújulás alatt álló állammenedzsment területe. Paradigmaváltás van ugyanis folyamatban a közgazdaságtan, ezen belül a menedzsmenttudományok területén is. A költekezés helyett a gazdálkodás, a beruházás helyett a befektetés kerül a gazdálkodási alapelvek fókuszába. Ezzel párhuzamosan leértékelődnek a rövid távú eszközök, mint például a válság- és likviditásmenedzsment, a válságkommunikáció és a megszorító intézkedések.

Új tudományos megközelítésre, stratégiai tervekre és gondolkodásra van szükség: kockázatelemzésre, jól tervezett projektekre, elszámoltathatóságra, a transzparencia biztosítására. Az eredményekkel, az elköltött közpénz felhasználásával el kell számolni, mindezek mellett etikusan kell tudni vezetni egy szervezetet.

Ez az új szemléletmód új típusú vezetőket igényel, akik befektetésekben, stratégiában, a szolgáltatások megújításában, misszióban gondolkoznak. Pályafutásom elején magam is bíztam benne, hogy ilyen vezetővé válok majd, most teszek érte, hogy ezen alapelvek érvényesüljenek munkám során.

☉ **J. L. M.** *Érdekesnek tartja-e a munkáját, elégedett vele?*

D. L. A munkám a hobbim, a hobbim a munkám, tehát érdekesnek tartom és szeretem is a munkámat. Az elégedettség már egy másik kérdés. Véleményem szerint egy vezető sosem lehet teljesen elégedett a munkájával, én sem vagyok az a sajátommal. A megelégedettség azért lehet kockázatos, mivel nem feltétlenül számol a változás lehetőségével, szükségszerűségével, ezáltal akadály lehet a megújulásnak. A világ ugyanakkor nem áll meg körülöttünk: a körülmények állandóan változnak. Valójában az egyetlen fix pont rohanó világunkban maga a változás, ebben biztosak lehetünk, és ezzel jobb együtt élni.

A jó vezetőt az állandó kihívások keresése és a folyamatos eredményre, sikerre törekvés sarkallja. Mindig az újra, jobbra törekszik, építkezik, innovatív módon gondolkodik. A változás az alkalmas vezető számára egy újabb előrelépés lehetőségét kínálja. Ez például nálam a gyakorlatban úgy jelenik meg, hogy a változó körülményekhez,

feladatokhoz, elvárásokhoz alkalmazkodva változtatom az általam irányított szervezet működését. Természetesen büszke vagyok az egyéni és közösen elért eredményekre, de nem az a típus vagyok, aki a célok teljesülését követően elégedetten hátradől. Folyamatosan keresem a hatékonyság és eredményesség fokozásának színtereit, eszközeit.

☉ **J. L. M.** *Hogyan kezdődött a pályafutása kezdő hivatalnokként?*

D. L. Mint mondtam, Békéscsaba városa meghatározó szerepet tölt be életemben. 18 éves koromig a városban éltem és tanultam, de ma is számos szállal kötődöm a városhoz és a vidékhez. Békéscsabán, a Rózsa Ferenc Gimnáziumban folytattam középfokú tanulmányaimat. A gimnázium elvégzése során szerzett gyakorlati tapasztalatok és érdeklődésem alapján végül az elemző közgazdaságtant választottam mint jövőbeli tanulmányaim tárgyát. Választásomban fontos szerepet játszott, hogy körülöttem többen azt mondták, az első 2-3 évben elemző közgazdászként egy olyan szakmát fogok megismerni, amely igazán megfelelhet személyiségemnek. Az egyetemem Pécsen végeztem el. A diploma megszerzését követő években ismét Békéscsabára kerültem. Visszahívtak ugyanis szülővárosomba, ami nagy megtiszteltetést jelentett, és kihívást is tartogatott számomra. Egyből osztályvezetői állást ajánlottak a Békés Megyei

Univerzál Kereskedelmi Vállalatnál, méghozzá a Közgazdasági és Informatációs Osztály vezetésére kértek fel. Ez rendkívül hasznos tapasztalatnak bizonyult, mivel elemző közgazdász és vezető is lehettem egyszerre.

Pályámat tehát osztályvezetőként kezdtem az említett, 1000 fős kereskedelmi vállalatnál. Itt ismerkedtem meg a cégjoggal is. Izgalmas éveket írtunk: megújult a társasági törvény, az adórendszer is átalakult, akkor jött be a személyi jövedelemadó, az áfa. A rendszerváltozást követően a gazdaság válságos helyzetben volt. A helyzet mégis inkább inspirációt, megoldandó közgazdasági feladatot jelentett számomra. Úgy gondolom, hogy ebben az időszakban közgazdász generációk nőttek föl gyakorlatilag a csődökön, a „válság közgazdaságtanon”. A világ azonban változik, most azt hirdetem, hogy épp ezzel kellene szakítani.

☉ **J. L. M.** *Mi volt az első közigazgatási feladata?*

D. L. A rendszerváltozás időszaka az én életemben is meghatározó, megismételhetetlen helyzet volt. 1990-ben, az első szabad önkormányzati választások után kiderült, hogy Békéscsaba önkormányzata pénzügyi és gazdasági csődben van. A polgármester mérnöki végzettséggel rendelkezett, a testületben pedig nem volt olyan ember, aki vállalta volna a pénzügyi helyzet kezelését. Mivel a Magyar Közgazdasági Társaságnak még az egyetemen

tagja lettem, engem kértek fel a kihívásokkal teli feladatra. Többekkel együtt a csődbe ment város pénzügyi megmentésén munkálkodtam, így kerültem közel a közigazgatáshoz és a közülethez, tulajdonképpen gazdasági felső vezetőként.

☉ **J. L. M.** *Hogyan került a jelenlegi beosztásába?*

D. L. 1990-ben Békéscsaba alpolgármesterének választottak. A város vezetésében való részvételemet tekinthetjük közéleti karrierem első fontos állomásának. A tisztségben eltöltött négy év ma is meghatározó számomra. Az 1998 és 2010 között eltelt 12 évben Szarvas és környezete megválasztott képviselőjeként az Ország-



A jó vezetőt az állandó kihívások keresése és a folyamatos eredményre, sikerre törekvés sarkallja. Mindig az újra, jobbra törekszik, építkezik, innovatív módon gondolkodik. A változás az alkalmas vezető számára egy újabb előrelépés lehetőségét kínálja.



gyűlés tagja voltam, a Költségvetési, Pénzügyi és Számvevőszéki Bizottság alelnöke. Szintén fontos állomása volt közéleti pályafutásomnak, hogy 1998 és 2002, valamint 2006 és 2010 között a Békés Megyei Közgyűlés elnöke lehettem.

Az Állami Számvevőszék elnökévé való megválasztásommal új korszak kezdődött életemben. A legfőbb hazai pénzügyi-gazdasági ellenőrző intézmény irányítása komoly feladat. A pozíció jelentette felelősséget nem csupán az általunk ellenőrzött 13 ezer közintézmény és a megközelítőleg évi 17 ezer milliárd forint mutatja, de az is, hogy az ÁSZ elnöke hivatalból tagja a Költségvetési Tanácsnak. Mindezek mellett 2011-től ellátom a Magyar Pénzügyi-Gazdasági Ellenőrök Egyesületének (MPGE) elnöki teendőit.

Szakmai karrierem úgy alakult, hogy már az első beosztásom vezetői volt, így a kezdettől megismerkedhettem a vezetői munkával járó lehetőségekkel, kihívásokkal. Tudatosan készültem erre, de figyelmemet mindig az adott pozíció betöltésére, a szakterület mélyebb megismerésére, a feladatok és az elvárások teljesítésére összpontosítottam. Természetesen volt egy általam elképzelt szakmai fejlődési irány. Úgy gondoltam, hogy ha jól végezem a munkámat, elkötelezett vagyok, akkor előbb-utóbb megtalál a feladat is. Valahogy így történt ez az Állami Számvevőszék elnöki pozíciójával kapcsolatban is.

A Költségvetési, Pénzügyi és Számvevőszéki Bizottság alelnöke voltam, amikor megüresedett az ÁSZ elnöki pozíciója. Ebben az időszakban Varga Mihály, a jelenlegi nemzetgazdasági miniszter az aktív ügyekkel foglalkozott, hozzám az ellenőrzési ügyek kerültek, azokban mélyedtem el. Az államháztartási ellenőrzési témákért felelős alelnökként ért a megkeresés, de tulajdonképpen a Békés Megyei Közgyűlésben végzett eredményes munkámnak köszönhetően kértek fel erre a megtisztelő pozícióra.

☉ **J. L. M.** *Hogyan zajlik egy átlagos munkanapja?*

D. L. Általában reggel fél 8-tól fél 6-ig dolgozom. A napot lehetőség szerint mindig otthoni reggelivel és felkészüléssel kezdem. Napközben vezetői értekezleteken, megbeszéléseken, találkozókön veszek részt egyéb elnöki feladataim ellátása mellett. Az ebédet sosem hagyom ki. A nap második felében jut idő a megvitattott döntés-előkészítő anyagok átgondolására, az operatív döntések meghozására, szükség szerint újabb konzultációk lefolytatására. Így tulajdonképpen „rugalmas” munkaidőben dolgozom, ami azt jelenti, hogy amíg fontos, azonnali intézkedést igénylő feladatok vannak, addig bent kell lennem. Gyakran én vagyok az utolsó, aki elhagyja az épületet esténként. Ez természetesen nagyfokú elhivatottságot követel meg, de nemcsak tőlem, vezetőtársaimtól is.

Az előbbi kérdések során már említettem az Állami Számvevőszék előtt álló munka nagyságát. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy általában viszek haza munkát, illetve be szoktam jönni hétvégén is. Fő szabályként 6 napban határozom meg a munkahetemet. Amikor képviselő és megyei elnök voltam, három napot Budapesten, három napot Békéscsabán éltem, emellett éjfélig dolgoztam mindennap. Gyakorlatilag két munkakört láttam el egy héten, megközelítőleg 60 órát dolgoztam, folyamatosan két ember helyett. Ezt a hagyományt és munkastílust hoztam magammal a jelenlegi pozícióra is. Tulajdonképpen most sincs ez másképp. Az ÁSZ elnöki tisztsége mellett a Költségvetési Tanács tagjaként is kiemelt feladatot látok el. Ez két különböző pozíció, két felelősségi terület, kétféle szemléletmódot követel meg, két irányba való egyidejű figyelmet tesz szükségessé. Az egyik munkában – a Költségvetési Tanács tagságából adódóan – makrogazdasági folyamatokat elemzek, míg az ÁSZ elnökeként ellenőrzéseinken keresztül a gazdálkodási tapasztalatokat értelmezem, a megvalósult gazdasági tevékenységekről adok egyfajta összképet. Ez egy rendkívül érdekes, inspiráló kettősség.

A munka mellett természetesen igyekszem a pihenésre, a feltöltődésre is időt fordítani. Megtanultam, úgy 15 éve, hogy vasárnap nem vállalok semmit, sőt nem is próbálok meg dolgozni. A vasárnap a családé és a pihenésé. Az elmúlt évben heti

2-3 alkalommal sportoltam, ebben van több minden: úszás, tenisz. Kiemelt elvem, hogy minden szabad-ságot kiveszek, és erre ösztönzöm munkatársaimat is. Hatalmas adomány a külföldi példákat áttekintve, hogy hazánkban ilyen sok pihenőnap áll rendelkezésre, és szerintem élni kell vele.

☉ **J. L. M.** *Hogyan értékeli: a tanulmányai hozzájárultak a szakmai felkészítéséhez? Tanult-e vezetéselmélettel kapcsolatos ismereteket, azokat visszatekintve hasznosnak ítéli-e meg? Hogyan fejleszti vezetéselméleti ismereteit?*

D. L. Az iskolai évek alatt általában mindenkinél kialakulnak az orientációs sávok, ezek egyfelől megmutatják az ember alapvető képességeit, egyben meghatározzák későbbi érdeklődési területeit. A gimnázium már esélyt ad arra is, hogy a felfedezett készségeket egy meghatározott irányba fejlesszük tovább, és új képességeket is elsajátítsunk. Fontosnak tartom, hogy ami az embernek jól megy, arra építkezzen. Az esetemben is így alakult ki a pályaválasztás.

Éltanuló nem voltam, de a jó tanulmányi eredménnyel büszkélkedhető diákok közé tartoztam. Ami jól ment, abban sikerélményeket szereztem, és ettől az adott tantárgy még jobban ment. Ami kevésbé tetszett, az persze nem ment, mégis az volt az akkori célkitűzésem, hogy 4-esnél rosszabb jegyem lehetőség

szerint ne legyen. Igyekeztem nem szégyenben maradni... Ez utóbbit kifejezetten fontos elvnek tartom, amely a későbbi életemben is meghatározó volt, és amelyet ma is betartok. Az embernek ugyanis meg kell tanulnia a „nem szeretem” kategóriába eső feladatokat is határidőre és igényesen elvégezni.

A gimnázium számomra nagyon jó volt például arra, hogy megtanított tanulni. Igaz, nem az iskola jelentette az egyedüli motivációs környezetet, hanem egyéb tapasztalások is. Új ismereteket tartalmazó könyvekhez jutottam, és közvetlen környezetemben olyan kihívások elé állítottak, amelyek arra motiváltak, hogy tanulási és oktatási technológiát is tanuljak. Akkoriban nem tanították az egyetemen vagy a gimnáziumban, hogyan tanuljunk, vizsgáljunk, prezentáljunk vagy éppen vitatkozzunk. Kevés könyv foglalkozott ezzel a témával, de igyekeztem a fellelhető ismereteket összegyűjteni. Matematikából és történelemből, valamint földrajzból voltam igazán jó tanuló, a nyelvek és a kémia ugyanakkor nagy küzdelmet jelentett.

A sport már ekkor is fontos volt az életemben, az iskola mellett először kézilabdáztam egyesületi körben. Ez egy nagyon gyors játék, amely taktikai és stratégiai látásmódot igényel, emellett megtanított a csapatmunkára is. Később áttértem az atlétikára. Ennek az egyéni sportágnak köszönhetem, hogy kitarításom megerősödött. Hiszek abban az antik eszmében, amely szerint

a fizikai erőnlét és fejlődés kihat a szellemi teljesítményre. Ez egyébként fordítva is igaz. Csak a „fejben erős” sportolók tudnak komoly eredményeket felmutatni. A sport hozzásegíti a diákokat a tartás és a kiállítás fejlesztéséhez is, amely egyaránt jól jöhet beosztotti és vezetői munkakörben is. A kiállítás a testbeszéd, azaz a nonverbális kommunikációs fontos eleme.

Egy vezető alapvetően kommunikál, ezzel azonban nem foglalkoztam az egyetemen. Én a közéleti és politikai szerepvállalásom során tanultam meg a kommunikáció elméleti alapjait. A közélet aktív közegében rengeteg gyakorlati tapasztalatot szereztem. Ma már az egyik legfontosabb vezetői eszköznek tartom a kommunikációt.

Rengeteg olyan készség van emellett, amelyet az iskola nem fejleszt, így azokat máshol kell az embernek fejlesztenie. A folyamat során nagyon sok múlik a közvetlen környezeten, a szülőkön, a barátokon, azokon az embereken, akik hatással lehetnek az egyén személyiségfejlődésére. Sokat számítanak azok a csatornák is, amelyeken keresztül élmények, tapasztalások érhetik. Nagyon fontos emellett a példamutatás.

Számomra egy film jelentett ilyen „csatornát”, egyúttal meghatározó élményt. A *Gazdag ember, szegény ember* című könyv filmes adaptációjában találkoztam a kezdő közgazdász karakterével, ami egyből megfogott, felkeltette az érdeklődésemet. Amikor 16 évesen specializá-

lódni kellett, részben ennek hatására én a matematikát és a történelmet vettem fel választható, majdani felvételi tárgyként.

Van egy készség, amely csak később lett világos számomra. Édesapámnak köszönhetem szervezői attitűdömet. Az egyetem alatt erősödött meg bennem a felismerés, hogy szeretem, ha szervezhetek valamit. Egy nemzetközi közgazdász diákszervezet tagja lettem tehát, amelyben az egyik szakági terület szervezői feladatait kaptam meg. Rendezvényeket, projekteket szerveztem, külföldiek jöttek hozzánk szakmai szemináriumra vagy éppen mi mentünk külföldre. A diákcsereprogram lehetőség is volt egyben, ahol a gyakorlati „munkatapasztalatokat” is megosztottuk egymással. Persze nem utolsósorban jó „bulinak” tűnt. Bár az egyetemen nem tanítottak vezetéselméletet, mégis vezetési ismereteket szereztünk, a nemzetközi szervezetnek köszönhetően projektmenedzsmentet, szervezetpszichológiát, csoportdinamikát tanultunk.

☉ **J. L. M.** *Milyen fő vezetési tapasztalatokat gyűjtött előző beosztásában, mennyiben segítette ez a későbbiekben vezetői munkáját? Tudja-e használni a korábbi szolgálati, hivatali tapasztalatait az aktuális beosztásában?*

D. L. Az egyetem elvégzését követő két-három éven belül összeomlott a Szovjetunió, Magyarországon is kialakították a köztársaságot, és szabad

választások következtek. A rendszerváltás sajátossága számos településen az volt, hogy a városvezetés fiatal felnőttekből állt. 1990-ben, tehát az első szabad választást követően a Békéscsabán megválasztott polgármester és a két alpolgármester átlagéletkora nem érte el a 30 évet, így volt ránk bízva az akkor 67 ezer fős lakossággal rendelkező város vezetése! Napról napra új kihívásokkal kellett szembenézni, megválasztott alpolgármesterként kellett a helyi és az országos politika törvényszerűségeit is megismernem, megértenem.

Új világ volt. Tulajdonképpen mindannyian tanultuk ezt a világot, ráadásul élesben, mert az volt a kérdés, hogy biztosítani tudjuk-e a közszolgáltatásokat vagy nem lesz rájuk fedezet; a következő hónapban ki tudjuk-e fizetni a villanyszámlát a városban, a tanároknak tudunk-e bért biztosítani? Tudtam, hogy segítséget kell kérnem. Szerencsére meg is volt rá a lehetőség. Akkoriban a kanadai kormány az egyik támogatói programja keretében nyugdíjas tanácsadókat közvetített a volt szocialista országokba. Több hónapon keresztül támogatta munkánkat szakmai mentorként egy kanadai tartomány egykori pénzügyminisztere, akinek köszönhetően a közpénzügyi világ ténylegesen kitért előttem. Kész „recepteket” kaptam: én kérdeztem, a nyugdíjas, tapasztalt tanácsadó pedig írt nekem egy néhány oldalas eligazítót, amit aztán megbeszéltünk. Gyakorlatba épí-

tett képzés volt, „on the job training”, ahogy ma mondják.

Az önkormányzat mindennapi működése során ismertem meg igazán az állami számvitel és a közpénzügyi gazdálkodás alapelveit, gyakorlatát. A legtípikusabb hiba ma is, hogy azt gondolják: akinek közgazdasági diplomája van, az ért a közpénzügyekhez. Ez nem így van, mert egyrészt ezt a speciális területet nem tanítják Magyarországon, másrészt a képzési tematikában szereplő, jellemzően üzleti modellek általános és nem speciális tudást biztosítanak. Nem kell csodálkozni, hogy a frissen végzett közgazdászok nehezen tudnak elhelyezkedni. Becslésem szerint mindössze néhány ezer olyan állás van hazánkban, ahova ilyen általános tudás kell. A munkaadó cégek száma ráadásul folyamatosan csökken, így ma már a kevés általános közgazdasági pozícióból is még kevesebb van. Ezzel szemben a GDP 50%-át elköltő állami szférára kialakított, a szakterületre specializált közpénzügyi képzés még nincs. Hogy miért? Mert jelenleg az a gondolkodás uralkodik, hogy a közszféra és a magánszféra pénzügyei hasonló alapon állnak. Ez nyilvánvalóan nem így van, mert a magánszféra a piac elsődlegeségére épül, üzleti alapon profitra, piaci részesedésre és vagyongyarapodásra törekszik. A közszféra ellenben a jó kormányzást célozza, amelynek legfontosabb eleme a stabilitás, a biztonság és a bizalom.

”
Az ember akkor lehet jó vezető, ha maga is tud szolgálni egy másik vezetőt. Ehhez tudni kell a vezető szemszögéből gondolkozni.”

Politikai pályafutásom során megtanultam, hogy egy-egy értékrend mellett kinyilvánított szimpátia, a szerepvállalás a közéletben, a meghozott döntések alapvetően meghatározzák az ember karrierlehetőségeit. 1994-ben például, amikor alpolgármesteri megbízatásom véget ért, vezető közgazdásznak számítottam a saját városomban, mégsem kaptam munkát, még a volt cégemnél sem. Ekkor újabb fordulat következett be: 9-10 hónap munkanélküliség után Budapesten találtam munkát. Ez 3 és fél éves kemény időszak volt számomra. Az üzleti életben, tanácsadóként szereztem tapasztalatot, miközben közel 30, közpénzt felhasználó szervezet válságkezelését, átvilágítását, reorganizációs és konszolidációs tervét készítettük el, emellett folyamatosan elláttam projektvezetői tanácsadási feladatokat is.

Ezen időszak legfontosabb munkatapasztalata számomra, hogy megtanultam egy vezetőt kiszolgálni. Az ember akkor lehet jó ve-

zető, ha maga is tud szolgálni egy másik vezetőt. Ehhez tudni kell a vezető szemszögéből gondolkodni. Magyarul mit is jelent ez? Tudni kell döntést előkészítő anyagot összeállítani. Szerintem ma ez egy óriási hiányosság a képzésben. Nem tanítják meg, hogyan lehet egy vezetőt jól kiszolgálni!

☉ **J. L. M.** *Milyen vezetőnek tartja magát: diktatórikus, demokratikus, megengedő vagy ezek kombinációja?*

D. L. Nagyon fontos vezetési alapelv számomra az asszertivitás és a hosszú távú sikerre való törekvés. Ezt a két alapelvet a vezető a leghatékonyabban akkor tudja irányító munkája során érvényesíteni, ha lehetőség szerint a „nyer-nyer” szituációkra törekszik. Természetesen nem minden esetben ez a célravezető. Ami engem illet, én az előkészítésnél a demokratikus elveket támogatom és ösztönözöm, de a végrehajtásnál alapvetően a határozottabb, az ön szóhasználatával élve a „diktatórikusabb” stílust tartom hatékonyabbnak. Ez a gyakorlatban úgy valósul meg – például egy előterjesztés esetében –, hogy megfelelő időt engedek a vélemények és álláspontok kifejtésének, a döntést viszont nem engedem át, mert mindenki a saját maga székéből gondol a megoldásra. Az objektív döntéshez azonban egy független, tárgyilagos nézőpont szükséges. A megengedő vezetési stílust leginkább az új területek fejlesztésénél, a hagyomá-

nyostól eltérő, innovatív eszközök alkalmazásánál használom, szigorúan a bevezetés időszakában. Én ezt a vegyes kombináción alapuló vezetési stílust tartom a legeredményesebbnek.

Szeretném kiemelni azt is, hogy a vezetőnek képesnek kell lennie a változás menedzselésére. Bátornak kell lenni, elemezni kell minden helyzetet. Szükség esetén az új információk birtokában a döntéseket is korrigálni lehet.

Tudja, melyik vezető volt a leg-sikeresebb a világtörténelemben? Nagy Sándor. Neki az volt a stratégiája, a sikerei titka, hogy ő döntötte el a csata helyét, idejét és a harc nemét. Ő jelölte ki a kereteket. Nem a létszám számított! A felkészültség, a stratégia volt a legfontosabb, ezzel tudott döntő győzelmeket aratni. Tulajdonképpen megteremtette a győzelemhez szükséges feltételeket. Ez egy jó vezető feladata: meg kell teremtenie az eredményes és sikeres munka kereteit, feltételeit.

☉ **J. L. M.** *Milyen követelményt támaszt önmagával szemben, és mit vár el beosztottjaitól mint vezető?*

D. L. A magammal szemben támasztott legfontosabb követelmény az eredményesség és a sikeresség. Ez a siker az említett „nyer-nyer” szituációkra épül, hiszen én is csak akkor lehetek eredményes és sikeres, ha az általam vezetett intézmény és a munkatársaim is azok a munkájuk során. Számomra fontos

követelmény ezért az is, hogy az általam vélt álláspontnak megnyerjem a kételkedőket, az esetleges ellenfeleket pedig szövetségessé, partnerré tudjam tenni. Van még egy fontos elvárásom: a kritikák kezelése. A kritika ugyanis motivál, mivel tanulni lehet belőle. A kritikával tehát nincs gond, viszont a rosszindulatú, romboló megjegyzéseket nem szeretem. Szerintem az ember addig legyen közéleti vezető, amíg bírja a kritikát.

Másokkal szemben a legfontosabb elvárásom, hogy tudják, akarják és szeressék a munkájukat, mivel ők csak így lehetnek eredményesek és sikeresek. Hasonlóan fontos a közszolgálatból eredő etikai követelmények tiszteletben tartása és megtartása. Különösen igaz ez az Állami Számvevőszékre. Ez egy szigorú elvárás, ezért ebben nagyon következetes vagyok. Egy köztisztviselőtől elvárható, hogy a munkahelyén és azon kívül is betartsa értékrendünket, és példaértékűen viselkedjen.

☉ **J. L. M. *Megítélése szerint melyek a legfontosabb vezetői tulajdonságok?***

D. L. A legfontosabb vezetői tulajdonságok: stratégiai látásmód, lényeglátás, felkészültség, jó kommunikációs képesség, pszichológiai érzék, munka- és teherbírás, valamint a készségek és képzettség folyamatos fejlesztésére való törekvés. Egy vezetőnek mindezek mellett tudnia kell missziót, küldetést al-

kotnia az általa irányított szervezet és az emberek számára. Tudnia kell, hogy végső soron hova is akar eljutni. Ehhez szorosan kapcsolódik egy legalább ilyen fontos tulajdonság, a vezetői példamutatás, az elvárt értékek közvetítésének képessége.

A jó vezető ebből folyamatosan „építkezik”, építi saját magát és az intézményt, ezáltal fenntartja a dinamizmust. Ahhoz, hogy az „építkezési, fejlesztési területet” jól elő tudjuk készíteni, olykor szükséges lehet a meglévő struktúrák részleges vagy teljes átalakítása. A megszo- kott gyakorlatok megújításához vállalni kell az azzal járó kihívásokat is. Gyakran olyan utakat kell választani, ahol nem látjuk előre a lehetséges kimeneteleket, és valószínűleg segítségre is szükségünk lesz. A már említett kanadai tanácsadó megtanított arra, hogy vállaljam ezeket a kihívásokat.

Lélekben is fel kell nőni ahhoz, hogy jó vezetők legyünk, hogy ne csak válságban, hanem kiegyensúlyozott gazdasági környezetben is sikeresek lehessünk. Ez nagyon fontos vezetői képesség.

Egy vezetőnek mindig nyitottnak, kíváncsinak kell lennie. Nem szabad sztereotípiákban gondolkoznia, megelégednie az általános magyarázatokkal. Az egyik legnagyobb kockázat, ha ez utóbbi bekövetkezik, mert ez egyben azt is jelenti, hogy csökken a vezető reagáló, alkalmazkodó képessége, nem tudja majd a lépést tartani a folyamatosan változó környezettel. Ezért a miértekre

és a hogyanokra is rá kell kérdezni, a „mit” kérdésében pedig dönteni kell. Azt tapasztalom, hogy ma a mi-értékre és a hogyanokra irányuló kérdések határozzák meg a motivációkat, de a döntésképeség húzza meg a vezető és a nem vezető szakember közötti határt.

A döntésképeség tehát szintén a fontosabb vezetői képességek közé tartozik. Az az ember, aki nem képes dönteni, nem tudja pszichológiailag feldolgozni, hogy felelősséget kell vállalni. Olyan emberekért kell felelősséget vállalnia, akiknek nem látja a mindennapi munkáját. Más munkájáért felelősséget vállalni: ez jelenti a választóvonalat. A felelősségvállalási képesség nem feltétlen tanítható, de szerencsére fejleszthető menedzsmentterület.

A bizalommal kapcsolatban azt a számvevőszéki elvet vallom, mely szerint mindenki bennem lehet bízni,

”

Lélekben is fel kell nőni ahhoz, hogy jó vezetők legyünk, hogy ne csak válságban, hanem kiegyensúlyozott gazdasági környezetben is sikeresek lehessünk. Ez nagyon fontos vezetői képesség.

”

de ettől függetlenül mindenkit ellenőrizni kell. Azt tudom mondani, hogy megbízom a vezetőimben, támaszkodom a véleményükre, előkészítő munkájukat, javaslataikat figyelembe véve hozok döntéseket.

Amikor megválasztottak az Állami Számvevőszék elnökének, bemutatkozó előadásomban kiemeltem, hogy olyan intézményi munkakultúrát szeretnék kialakítani, amelyben a munkatársak értenek ahhoz, amit csinálnak. Az elvárásom pedig az volt, hogy akarják csinálni a munkájukat, és szeressék azt a területet, amelyen dolgoznak. Az én dolgom mint vezető az, hogy a megfelelő feladathoz a megfelelő embert rendeljem, tehát azt, akinek megvannak az ismeretei és a képességei az adott feladat eredményes elvégzéséhez. A feladatokkal összhangban álló optimális intézményi felépítés kialakításának képessége, a szervezőképesség így szintén nélkülözhetetlen vezetői tulajdonság.

☉ **J. L. M.** *Hogyan osztja be munkaidejét? Jut-e ideje regenerálódásra, van-e valamilyen hobbija? Milyen vezetéssel kapcsolatos filmeket, könyvet kedvel, tud-e illet ajánlani a fiatal tisztviselőknek?*

D. L. Nálam évtizedes hagyomány, hogy nem én osztom be az időmet, hanem a velem együtt dolgozó vezetői asszisztens. Én azt határozom meg, hogy kivel milyen sürgősséggel szükséges egyeztetnem, milyen fix értekezletek vannak, amelyeken

részt kell vennem. Tehát meglegelősen kötött munkarendem van, de szerencsére minden nap egy kicsit más.

A munkahely és magánélet közötti egyensúly megteremtése, azt hiszem, minden vezető számára kihívás. Sajnos a vezetői beosztás és szabadidő egymással ellentétes irányban korrelál. Az embernek – különösen akkor, ha vezető – így egyre kevesebb ideje marad. Nap mint nap teljesíteni kell a munkahelyen, és az én esetemben helyt kell állni családapaként is. Rajtam múlik, hogy milyen mértékben tudom összhangba hozni a munkahelyi kötelezettségeket és a magánéletet, ezért arra törekszem, hogy lehetőség szerint ne vigyem be a magánéletet a munkába és fordítva. Szerintem többek között ezért sem célszerű azonos munkakörben dolgozni egy családban, egy ágazatban tevékenykedni, és végképp nem ajánlatos egy munkahelyen dolgozni.

Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, miben találunk feltöltődést, hogyan tudjuk kipihenni magunkat. Számomra a kulturális élmények biztosítják ezt a lehetőséget. A hivatalomból adódó kulturális eseményekre szóló meghívások mellett előszeretettel járok színházba, koncertekre, kiállításokra, moziba is. Igyekszem minden nemzeti ünnepen részt venni. Az események természetesen gyakran munkába, újabb találkozók egyeztetésébe, rövid megbeszélésekbe, kapcsolat-ápolásba csapnak át. A beszélgetések

azonban kötetlen, jó hangulatú légkörben zajlanak, ami egy nehéz nap részeként is biztosít némi esélyt a feltöltődésre.

Olvasni is szeretek, akár több száz oldalt is elolvasok naponta. Ennek meghatározó része szakirodalom. Szintén izgalmas olvasási élményt jelentenek számomra a filozófiai értekezések, kifejezetten kedvelem a Nagy Sándorról szóló könyveket, illetve a nagy gondolkodók életrajzi munkáit, a leghíresebb csatákról szóló műveket és mindent, ami a technológiai haladásról szól. Az életrajzi műveket azért kedvelem, mivel egy adott ember élettörténete nagyon hasznos tanulságokkal tud szolgálni, lehetővé teszi, hogy tanuljunk az élettapasztalataiból. Az ipari fejlődésről szóló könyvek pedig azért nagyon érdekesek számomra, mivel mindig sajátágos, az adott korra jellemző a technológiai kihívások logikája. A lányommal is szoktunk néha közösen olvasni. Legutóbb Leiner Laura tinédzserekről szóló könyveit olvastuk el. A szerző szintén az egyik kedvencem lett, talán azért is, mivel sokat jelentett számomra, hogy a lányommal is tudtunk róla beszélgetni. Nem vetem meg a strandra való regényeket sem, szóval mondhatjuk, hogy mindenevő vagyok, ha könyvekről van szó. Ez egyébként diákkorom óta igaz a filmekre is. Szeretem a francia, a romantikus filmeket is, de leginkább az életről szóló filmek fognak meg.

Ha aktív pihenésről van szó, szeretem a vízpartot és a gasztronó-

miai élményeket. Közéleti emberként számos megtisztelő felkérést kapok. Megtisztelő, mivel ezeken az eseményeken keresztül magam is hozzájárulhatok a magyar értékek és kézműves hagyományok megőrzéséhez, illetve mivel hiszem, hogy a jó ételnek közösségteremtő ereje van. Fővédnökként több neves rendezvényt is támogatok, ilyen például a Békéscsabai Sörfesztivál és Csülökparádé vagy a Magyar Értékek Napja. Közösségi embernek tartom magam, ezért ezek az élmények sokat jelentenek számomra.

☉ **J. L. M.** *Milyen vezetői fórumokat tart beosztott vezetői részére, és ott általában milyen légkör uralkodik?*

D. L. Az Állami Számvevőszéknél jó néhány vezetői fórumot hoztunk létre és működtetünk, így az időm meghatározó részét kötik le ezek az értekezletek. Hetente átlagosan 3-4 nagyobb vezetői fórumot tartok, melyek között van stratégiai, tervezői, döntéshozói és döntés-előkészítői, szervezetrányítással összefüggő, információt átadó és egyeztető munkamegbeszélés is.

A nyilvánosságra hozott jelentéseink száma megsokszorozódott az elmúlt években, így szinte minden munkanapra jut egy kiadmányozás. Minden ÁSZ által kiadott dokumentumnak, legyen az jelentés, elemzés, tanulmány vagy fontosabb közlemény, át kell mennie egy, az elnök által vezetett fórumon. Ez minőségbiztosítási garanciális elem, hiszen

a végén én fogom aláírni a dokumentumokat.

A szervezetrányító munkámat közvetlenül támogató vezetőkkel gyakoribbak a megbeszélések, ritkábbak a vezetők egy meghatározott csoportját, még ritkábbak a minden vezetőt érintő fórumok. Részt veszek olyan vezetői fórumokon is, amikor engem számoltatnak be, ezek az Országgyűlés plenáris ülései vagy a bizottsági ülések.

Vannak az évente egyszer megrendezett, a teljes apparátus számára tartott értekezletek is. Ezt saját vezetői hagyományként még régebbről hozom magammal. Ez azért rendkívül fontos, mivel ezen a fórumon minden alkalmazott közvetlenül az elnöktől kaphat tájékoztatást az intézmény céljairól, elveiről, értékeiről, a szakmai és etikai elvárásokról, egyúttal tájékoztatást az eredményekről.

Reformintézkedésem, hogy minden kezdő számvevőnk előtttem teszi le az esküjét. Ez is egyfajta vezetői fórum.

A legtöbb vezetői fórum interaktív. A fórumok légköre a munka minőségétől függ: ha jó a munka, akkor jó a légkör is, ha rossz, akkor a hangulat is kicsit megszeppent.

☉ **J. L. M.** *Szokott-e személyesen meggyőződni valamiről, amiről úgy ítéli meg, hogy nincs rendben?*

D. L. Igen. A már említett számvevőszéki mottó jegyében mindent megvizsgálok, de a komplex kérdé-

sekben megkérdezem vezető kollégáimat, vagy akár összehívom az érintetteket munkamegbeszélésre, és szükség szerint egyéni konzultációt is folytatok. Ilyenkor belemélyedek az adott feladat részleteibe is. Szükség esetén elemzem, értékelem a felmerült szempontokat, és az elhangzott álláspontokat mérlegelve döntök.

☉ **J. L. M.** *Részt vett-e valamilyen vezetői tréningen, és mennyire ítéli azokat hasznosnak?*

D. L. A korábban említett vezetői feladatok ellátása során vettem részt vezetői tréningeken. A tréningek hasznossága a képzési tematika fényében ítélni lehet meg, egy azonban biztos, szükség van a vezetők képzésére, továbbképzésére.

Az Állami Számvevőszék egy mátrix alapú szervezet, amelyben projektelven nyugvó feladat-ellátási rendszer működik, ezért 50-60 projektvezetőre van szükségünk. Magasan képzett, felkészült szakembereket veszünk fel, de rá kellett jönnünk, hogy magunkat is tovább kell képezni. A képzésben meghatározó szerep jut az elemzés, valamint a változásmenedzsment oktatásának. Mindkét terület kiemelten fontos az ÁSZ számára, mivel a számvevőszék és a vezetők is gyakran találkoznak azzal a helyzettel, hogy változó körülmények között adott pillanatban, adott információk alapján kell olyan módon előkészíteni egy ügyet, ami megal-

pozza a felelős vezetői döntést. Ez nem magától értetődő képesség.

Mi ezért az ÁSZ-nál a fentieket szem előtt tartva készítjük fel a vezetőinket. Három év alatt eljutottunk oda, hogy ma már saját vezetőképzésünk van, az ÁSZ Vezetőképző Akadémiája.

☉ **J. L. M.** *Van-e (volt-e) példaképe, és ha van (volt) miért? Szokott-e találkozni az elődeivel?*

D. L. Példaképem az egyik kanadai tartomány volt pénzügyminisztere, a már említett néhai Keith Littler. Karrierem kezdetén ő sok területen segítette munkámat, tapasztalatainak és gyakorlati tudásának nagyon sokat köszönhetek. A szervezéstudományok területén nagy hatással voltak rám Szűcs Pál professzor gondolatai. A Pécsi Tudományegyetem hallgatójaként sokat tanultam tőle. Meghatározó volt számomra Kovács Sándor professzor úr munkássága is, akitől a budapesti egyetemi évek alatt a menedzsment terén kaptam értékes iránymutatásokat. Mindenképpen meg kell említenem az első munkahelyi tapasztalatokat és a cég akkori vezetőjét is, aki szintén adott számomra egyfajta vezetői mintát.

Az említett tapasztalatok az ÁSZ gyakorlati működésében is testet öltenek. Ezek inspirálták például annak a gyakornoki programnak az életre hívását, amelynek keretében 60 friss diplomás munkahelyi integrációját támogatjuk a nélkülözhetetlen gyakorlat biz-

tosításával; ez az intézmény létszámának 10%-a.

Az Állami Számvevőszék korábbi elnökével, Kovács Árpáddal a Pénzügyi és Számvevőszéki Bizottság ellenőrzési ügyekért felelős alelnökeként munkakapcsolatban álltunk. 2011 óta – a Költségvetési Tanács tagjaiként – ma is együtt dolgozunk, rendszeresen egyeztetünk, főként a költségvetést érintő ügyekben. A Békés Megyei Közgyűlés elnökeként, Békéscsaba alpolgármestereként, képviselőként szintén ismertem az elődeimet, hiszen 1990 óta aktív résztvevője vagyok a Békés megyei közéletnek, és több mint egy évtizedig voltam tagja az Országgyűlésnek. Közéleti eseményeken, állami rendezvényeken, az Országgyűlésben hivatalból vagy valamilyen közfeladat ellátása kapcsán szoktunk találkozni. Az elődökkel való találkozás hagyománya egyébként az Állami Számvevőszéknél él a leginkább. Az ÁSZ nyugdíjas egyesületének tagjai rendszeresen összejönnek, évi egy alkalommal a hivatalban lévő vezetők egyikével is folytatnak megbeszéléseket. Alelnökömmel felváltva én is részt veszek ilyen eseményeken.

☉ **J. L. M.** *Mennyire tartja fontosnak a jó teljesítmény elismerését, a gyenge teljesítmény szankcionálását?*

D. L. A magyar vezetői kultúra egyik hiányossága, hogy ritkán jutalmazza a teljesítményt, még ritkábban dicséri meg a munkavállalót. Én nem így teszek. Már korábban utaltam rá, hogy

a kommunikáció az egyik legfontosabb vezetői képesség. A munkatársaknál a teljesítményt érintő objektív visszajelzés nélkülözhetetlen, ezért ha valami jól sikerült, akkor azt ott egyből elmondom, ez tapasztalataim szerint egyben fontos motivációs tényező. Ennek értelmében a rosszat is megmondom, ebből is tudnak tanulni a kollégáim, és legközelebb még hatékonyabb lesz a munkavégzés, növelve az eredményeket, sikereket, ezáltal megteremtve az újabb elismerés lehetőségét. A fejlesztendő teljesítménnyel vagy a nem megfelelő minőségű munkával kapcsolatos visszajelzéseket is nyomon követem. Ezeket a megbízásokkal, a képvisellettal, a projektvezetéssel vagy épp a címadományozással kapcsolatos döntések során szoktam hasznosítani.

☉ **J. L. M.** *Munkatársai esetében Ön milyen motivációs eszközöket használ?*

D. L. Minden egyes munkavállaló, feladat, megvalósítási mód más és más egy munkahelyen, ezért sokféle motivációs eszközre van szükség. Én hiszek abban, hogy az első motivációs eszköz a munkahelyi környezet, a munkavégzést, feladatellátást érintő körülmények. Amennyiben egy munkahelyen átlátható és világos felelősségi viszonyok vannak, mindenki a képességeinek és képzettségnek megfelelő munkakört tölti be, az alapvetően motiválóan hat a munkavállalóra.

Motivációs eszköz a megfelelő gyakoriságú teljesítményértékelés, a teljesítményértékelésnek megfelelő presztízs és a kapcsolódó javadalmazási viszonyok, az egyéb anyagi motiváció biztosítása, amennyiben a szervezet erőforrásai ezt lehetővé teszik.

Ide kívánczik, hogy Magyarországon a munkavállalási szokásokban, a teljesítménymérésben és -értékelésben, valamint a bérezésben van még lehetőség a fejlődésre. Tapasztalataim szerint mindenki „az első, még szabad munkahelyig” megy el. Emiatt gyakran nem alakul ki reális visszajelzéseken alapuló önkép, a jelentkező sok esetben nincs tisztában a képességeivel, illetve azzal, hogy mit várhat magától. Ezt a felvételi elbeszélgetéseken is így tapasztalom. Ebből adódik az, hogy sokan olyan munkakörben dolgoznak, amelyikhez nem értenek igazán vagy ami nem felel meg a képességeiknek.

Az állammenedzsmentben Magyarország nem tud igazodni a munkaerőpiaci viszonyokhoz; ezt úgy értem, hogy nehéz a közsférában a piaci szintet tartani a bérezésben. Ennek munkaerő-elszívási hatása jelentkezik is a közsférában. Szintén visszatérő, az ÁSZ ellenőrzéseiben is felmerülő menedzsmentprobléma a teljesítmény mérésének és indikátorainak kérdésköre. Egyértelmű teljesítménymutatók nélkül nem lehet méréseket, elemzéseket végezni, mérés nélkül pedig nem létezik eredményesség sem.

A magyar oktatási rendszer legnagyobb hiányosságnak azt tartom,

hogy a tudásbeli, képességbeli hiátusokat akarja képzéssel ellensúlyozni, ahelyett, hogy az erősségekre, a sikeresség feltételeinek megteremtésére építene. A hiányosságokat ugyanis mindig csak az adott egyén képességei által meghatározott szintig tudjuk fejleszteni. Ehhez jön hozzá a motivációs tényező, az ember ugyanis kevésbé motivált azokon a területeken, amelyeken képességek hiányában kevésbé sikeres. Ezzel szemben az erősségekre építve az eredmények gyorsan jelentkeznek, ez növeli a motivációt, javítja a közérzetet – ezek adják a sikeresség alapját.

Az Állami Számvevőszéknél mi a sikeresség feltételeinek biztosítására törekszünk.

☉ **J. L. M.** *Megítélése szerint miért Önt jelölték e csúcsvezetői posztra? Ön szerint milyen kiemelkedő vezetői tulajdonságokkal rendelkezik?*

D. L. Aki az Állami Számvevőszék elnökének pozíciójára jelölt, azt mondta, hogy a Békés megyei vezetőként végzett munkám példaértékű. Érdemes tehát eredményes és jó vezetőnek lenni. Emellett fontos az elhatározás, tudni és akarni is kell eredményeket letenni az asztalra. Meggyőződésem, hogy észreveszik az embert, ha jók a referenciái.

Kiemelkedő vezetői tulajdonságnak az elemzőkészséget, a szervezői készséget és a stratégiai látásmódot tartom. Szakterületem ennek megfelelően a stratégiai menedzsment és a szervezetfejlesztés.

A szakmai eredmények mellett a sikeresség fontos eleme a jó kommunikáció és a jó marketing. A szó szoros értelmében kézzel fogható eredményeket kell letenni az asztalra. Folyamatosan eredményre, egyre több és jobb eredményre kell törekedni, ezek eléréséhez minél több lehetőséget és kihívást fel kell tudni ismerni, és élni kell velük. Az eredményeket értékkelé, termékkelé kell alakítani. Ezt a folyamatot az Állami Számvevőszéknél hasznosulásmenedzsmentnek nevezzük. Azt gondolom, hogy a magyar közpénzügyi világnak is meg kell tanulnia, hogy rendkívüli jelentősége van a marketingnek, a hasznosulás tervezésének és menedzselésének.

☉ **J. L. M.** *Mit gondol: a különböző szervezetek vezetői tanulhatnak egymástól? Szokott-e rendszeresen találkozni más országok hasonló szervezeteinek vezetőivel?*

D. L. A tanulás leghatékonyabb módja, ha megosztjuk egymással tapasztalatainkat, egymás jó gyakorlatából, a legjobb gyakorlatokból építkezünk. Ez a gondolat meghatározó eleme a számvevőszéki tudásmegosztásnak is. Mivel minden országban csak egy számvevőszék van, ezért mi egymástól tudunk a leginkább tanulni. Ezt szimbolizálja a számvevőszékek világszervezetének motója is, amelynek üzenete szintén az, hogy a tudásmegosztás mindannyiunk javát szolgálja („Mutual experience benefits all”).

Az ÁSZ 2011 óta gondozza az európai számvevőszékek legjobb minőségbiztosítási gyakorlatait rendszerő adatbázist, szintén 2011 óta tagja az európai szervezet kapacitásfejlesztési munkabizottságának, amelynek vezetését 2014-ben a francia számvevőszék felkérésére átvettük. Három éve így mi koordináljuk az európai számvevőszékek fejlesztésének szervezését.

Hiszem, hogy tanulhatunk egymástól, sőt vallom, hogy tudatosan szervezni kell ezeket a lehetőségeket. Véleményem szerint rendkívül hasznos, ha az azonos felelősségkörben dolgozó vezetők rendszeresen találkoznak, és megosztják egymással tapasztalataikat. Más országokban erre külön keretek vannak. A számvevőszékek európai szervezete, a vi-segrádi országok számvevőszékeinek szervezete és a számvevőszékek világszervezetének keretein belül magam is számos ilyen tudásmegosztási fórumon részt vettem, évente többször is találkozom az ÁSZ-szal aktívan együtt működő számvevőszékek vezetőivel.

☉ **J. L. M.** *Milyen „távolságot” tart a beosztottjaival: részt vesz-e munkatársi rendezvényeken, munkatársai megkereshetik-e egyéni problémáikkal?*

D. L. Általában tartom a távolságot. Fiatal vezetőként hölgyekkel és idősebb kollégákkal dolgoztam együtt, ezért számomra a magázódás a természetesebb, egyedül régi mun-

katársaimmal vagyok tegező viszonyban.

Nyitott vagyok az egyéni problémák megoldására. A személyzeti vezetőnek először biztosan körül kell járnia a helyzetet, hiszen neki ez a feladata. Komplexebb ügyek esetében is az az elvem, hogy a vezetőimet kérem meg az ügy tisztázására, ők engem tájékoztatnak, én pedig mérlegelem a tényeket. Nincs azonban olyan munkatársunk, aki ne juthatna el hozzám, ha akar.

A munkatársi rendezvényeken való részvételem attól függ, hogy az esemény milyen jellegű és hol van. Időszakonként például magam is meghívom a munkatársakat egy beszélgetésre. Az év végén a felsővezetőkkel, a stratégiai kérdéseket képviselő vezetőkkel egy-egy vacsorára le szoktunk ülni kötetlenebb légkörben is. Közösségi esemény intézményünkben a Mikulás-nap, amelyet jelenlegi formájában én vezettem be. A munkatársak ilyenkor bejönnek a gyermekeikkel, feleségeikkel, férjeikkel, én pedig fogadom őket, találkozom a családtagjaikkal is.

☉ **J. L. M.** *Milyen módszereket alkalmazott a szervezetének korszerűsítésében? Kitérő-e stratégiai célokat önmaga és szervezete számára? A szervezete fejlesztéseinek milyen fő irányait látja?*

D. L. A stratégiai gondolkodásmód, a változásmenedzsment és az öntanuló szervezet elve, valamint

az ezen elvek által alkotott elméleti keretrendszer kiemelten fontos számomra, így a szervezetalakításban is ezt tartottam szem előtt.

A magam számára három célt tűztem ki: vezetőként sikeresen irányítsam az intézményt, a szakterületemen tudományos eredményeket is érjek el és ha egy mód van rá, megosszam tapasztalataimat, oktatóként is támogassam a szakemberképzést, azaz tanítsam a gyakorlati államnevelés ismereteit. Úgy hiszem, egy vezetőnek mindhárom területen helyt kell tudni állnia.

Ahogy már korábban is említettem, egy közintézménnyel kapcsolatban alapvető elvárás a célra törő feladatellátás, hogy munkája eredményes legyen, hozzáadott értéket teremtsen. A jó kormányzás alapja, hogy az állami szervek a közjó előmozdítását szolgálják. Működésüket hassák át a köz szolgálatából eredő értékek, úgymint: a szakmai felkészültség, az objektivitás és az elfogulatlanság, az erkölcsi feddhetetlenség, valamint a közérdek előtérbe helyezése. Az Állami Számvevőszék küldetése ezenfelül, hogy szilárd szakmai alapon álló ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek rendezettségét és átláthatóságát, ezáltal hozzájáruljon a közpénzügyi rendszer megújításához és a jó kormányzás megszilárdításához.

Az ÁSZ jogállása, közjogi szerepe igen összetett és sajátos: egyszerre ellenőrzünk, elemzünk, tanácsot adunk. Mi vagyunk a legfőbb hazai ellenőrző szerv. Az ÁSZ

nem része a hatalmi ágaknak, sem a törvényhozó, sem a végrehajtó hatalomnak, se pedig az igazságszolgáltatásnak, mindegyiktől független, így meghatározó szerepe van a fékek és ellensúlyok rendszerében. Ez a modell az újkori állam képződésének: az aktív, önmagát szervező államnak önálló közjogi alanya, tényezője. Mi ebből adódóan az Alaptörvény, a közpénzek, a köztulajdon védelmének oldalán állunk, az alkotmány közpénzügyi fejezetében foglalt rendelkezések betartása és teljesülése felett őröködünk. Az említett törvények által biztosított széles körű függetlenség mindennek a garanciája.

Az új kihívások és a nemzetközi trendek legalább annyira szabályos működést várnak el a közpénz és köztulajdon ellenőrzése során a számvevőszékektől, mint amennyire a korrupció megelőzésében való aktív szerepvállalást. Feladatunk emellett a tanácsadás, a kockázatok felmérése, a közpénzügyi döntésekért felelős vezetők által követendő helyes irányok meghatározása, legyen szó a gazdálkodásról vagy az etikus vállalatirányításról. Sőt, az ENSZ kezdeményezésére stratégiai együttműködés bontakozik ki, mely szerint a számvevőszékek a szegénység elleni fellépésben, a fenntarthatóság és a környezetvédelmi kihívások értékelésében is tanácsadó és ellenőrző szervvé válnának országukban, illetve globális szinten is. Ez egy igazán szép miszéria lehet a jövőben.

A közszférában a szervezetalkítás során az eredményesség mellett a lehető leghatékonyabb, leggazdaságosabb működésre kell törekedni. Ez azért kihívás, mert a keretek adottak. Ez azt jelenti: nincs olyan, hogy megszűnik egy közfeladat, a törvény ugyanis előírja a feladatellátást. Ilyenkor a „hogyan kellene jól megcsinálni” kérdés kerül előtérbe: hogy milyen szervezeti felállítás biztosíthatja a célszerű és hatékony munkavégzést.

Egyes válsághelyzetek szükségessé tehetik a törvényi keretek újragondolását, egy adott szervezet tevékenységi kereteinek megújítását. Az Állami Számvevőszék esetében is így volt. A globális pénzügyi válság felszínre hozta a közpénzügyi rendszer anomáliáit. Egyértelművé vált, hogy a korábbi megengedőbb ellenőrzési követelmények nem tudták biztosítani hazánk közpénzügyeinek stabilitását.

Ahhoz, hogy egy ilyen speciális, ráadásul megújuló intézmény sikeresen végezze a feladatát, megvalósíthassa küldetését, tudatos építkezésre volt szükség. Célul tűztem ki ezért a szervezet számára a fent említett komplex feladatrendszerhez való alkalmazkodás képességének kialakítását. Azt az álláspontot képviselem, hogy a kihívások állandó versengő karrierkörnyezetet teremtenek a szervezeten belül is, erre pedig egy XXI. századi, modern intézménynek a megfelelő válaszokat kell tudni adnia. Munkám során nagy támogatást jelentett, hogy a törvényi

felhatalmazás alapján önálló hatáskörben formálhatom a szervezetet. Ez egy nemzetközi összehasonlításban is erős elnöki jogosítvány, hiszen korántsem mindegyik számvevőszéki elnöknek van szervezet-alkotási jogköre.

☉ **J. L. M.** *Hogyan növelte a hatékonyságot a szervezeténél, hisz-e a személyes példamutatás jelentőségében? Egyetért-e a megállapítással: „A példamutatás tízszer annyit ér, mint az előírás”?*

D. L. Az ÁSZ által ellátandó feladatok volumenét jól mutatja, hogy intézményünk általános hatáskörrel végzi a közpénzek ellenőrzését, ellenőrzéseink pedig minden közpénzből elköltött adóforintra kiterjednek. Ez 17 ezer milliárd forintot jelent, amelyet közel 14 ezer intézmény és szervezet használ fel! Erre a munkára van az Állami Számvevőszéknek 500-550 számvevője. Könnyen belátható, hogy ennek a feladatnak a teljesítése elképzelhetetlen a hatékonyság növelése nélkül.

A hatékonyság növelése szempontjából kiemelten fontos, hogy az ÁSZ ott ellenőrizzen, ahol arra valóban szükség van. Ellenőrzési munkánkat tehát komplex kockázatelemzési és -értékelési rendszer támogatja, így valóban a közpénzfelhasználás kockázatos területeit ellenőrizzünk. Ennek tudható be, hogy ahol ellenőrzünk, ott általában találunk is valamit, ezáltal javul a közpénzügyi helyzet. A köz-

pénzek védelmét természetesen a törvényben rögzített jogi garanciák is elősegítik. Ezek a garanciális elemek kötelemeket írnak elő az ellenőrzött intézmény számára. Az ellenőrzötteknek egyfelől együtt kell működniük a számvevőszékkel, tehát lehetővé kell tenniük az ellenőrzés lefolytatását, adatokat kell szolgáltatniuk, másrésztől intézkedniük kell a feltárt hiányosságok kezelése, megszüntetése érdekében. Amennyiben kötelezettségeiknek nem tesznek eleget, azt a törvény ma már szankcionálhatja. Ez a következményekkel járó ellenőrzések lényege. A tervezett intézkedések végrehajtását az ÁSZ utóellenőrzések keretében ellenőrizheti – és ellenőrzi is. Ez újabb feladatokat jelent számunkra, és ezzel előtérbe kerül az erőforrás-gazdálkodás mint a hatékonyság egyik feltétele.

Az Állam Számvevőszéknél úgy szervezzük meg a munkát, hogy projektlapon működő, mátrix rendszerű szervezetben dolgozunk, a feladatokhoz versenykiválasztásos úton a lehető legalkalmasabb munkatársakat válogatjuk ki. Felügyeleti vezetők, ellenőrzésvezetők, projektvezetők egyszerre többen pályázhatnak az adott munkára, ebből a körből választjuk ki a legjobbat. Ez a rendszer növeli a hatékonyságot, mivel a szakmai hozzáértés és a tapasztalat növeli a munka eredményességét, míg a rutin csökkentheti az időráfordítást.

Ebben a rendszerben egy szervezeti egység addig létezik, amíg

van feladata, van projektje. Megalkítjuk, megtervezzük, megbízjuk, majd amikor befejezte munkáját, leadta a „termékét”, akkor az egység megszűnik. Ezután a dolgozók egy új összetételre állnak össze. Vagyis újra és újra rendezzük az embereket. Magyarországon 3-4 cég, illetve szervezet van, amely így dolgozik.

Ez a szervezetfejlesztési reform oda vezetett, hogy ma már minden munkanapon kiadunk egy jelentést. Az ÁSZ korábban minden héten egy jelentést adott ki, tehát ötszörös az eredmény. 250 kézzel fogható elemzés és jelentés: ennyit építettünk be a szervezetbe, az 50 helyett. Ezzel nagyjából elértük üzemmértékünk egy új hatékonysági szintjét. Új módszertanokkal még ezt is továbbfejleszhetőnek gondolom. Például az IT-technológia és a nagy adatkezelő rendszerek tovább tudják növelni a hatékonyságot. Nem a jelentések számára gondolok, hanem az eredményességre, a jelentések által kiváltott hatásra, munkánk hasznosulására.

Teljesítményünk mérésének fontos indikátora a helyszínek száma. Egy évben hozzávetőlegesen 750 helyszínt ellenőrzünk, mintegy 500 számvevővel. Szerintem ez a teljesítmény magáért beszél. Rendkívül büszke vagyok a munkatársainkkal az elmúlt években elért eredményekre, amelyek megmutatták, mire képes és mire lehet még képes az Állami Számvevőszék.

Teljes mértékben egyetérték a példamutatásra vonatkozó meg-

állapítással is. A köz szolgálata a jó kormányzásról alkotott ideálba illeszkedő, hosszú távú elköteleződést jelent a közintézmények, de az állampolgárok számára is. Mindez nem lenne lehetséges értékek és elvrendszerek, azaz követendő minták hiányában. Az Állami Számvevőszék egyik kiemelt célja éppen ezért, hogy az ellenőrzéseink, elemzéseink, tanulmányain keresztül közvetített példaértékű gyakorlatokat megossza a közpénzt felhasználó intézményekkel. Mindezek mellett arra törekszünk, hogy saját szervezeti működésünkkel és gazdálkodásunkkal, társadalmi felelősségvállalásunkon keresztül, az integritás alapú közszféra megteremtésében végzett munkánkkal is egyfajta követendő modellt biztosítsunk az intézményeknek.

Az Állami Számvevőszék „jó gyakorlatok” szeminárium sorozatát is e célok hívták életre. Ellenőrzéseink során ugyanis gyakorta találkozunk előremutató gazdálkodási megoldásokkal, racionális, optimálisan szabályozott működési környezettel, azaz példaértékű jó gyakorlatokkal. Ezeket megosztjuk a közszféra szereplőivel. Országos szintű tudásmegosztási fórumainkon a mintaszerűen működő szervezetek menedzsmentje mutatja be más intézmények és szervezetek vezetése számára, hogyan is lehet példamutató módon gazdálkodni a közpénzekkel.

Hiszek a személyes példamutatásban is. Ennek érdekében olyan etikai irányelveket dolgoztunk ki

munkatársaink részére, amelyek kifejezik a közszolgálati tisztviselők hivatásrendje által megtestesített értékeket. Kollégáink ennek köszönhetően példát mutathatnak mind a szakmai környezetben, mind a magánéletben.

☉ **J. L. M.** *Fontosnak tartja-e a szervezeti hagyományok ápolását?*

D. L. Igen, egyértelműen. Az Állami Számvevőszéknél számos hagyományt gondozunk ma is. Évente átadjuk a kiemelkedő munkateljesítmények elismerésére alapított, egyben az intézmény első elnökéről elnevezett Gajzágó Salamon-díjakat. Évente

megemlékezünk és fejet hajtunk elődeink előtt a Nemzeti Sírkertben lévő Gajzágó-sírnál, ápoljuk kapcsolatainkat az ÁSZ nyugdíjas egyesületének tagjaival. Számvevőink a társadalmi felelősségvállalás jegyében rendszeresen adnak vért, részt veszünk a vagyonértéket őrző tevékenységekben is. Ilyen volt az árvízi védekezés. Egyfajta nézőpontból vizsgálva a szervezeti megújulást is az intézményi hagyományok részének tekinthetjük. Hiszem, hogy a 150 éve alapított intézmény ma is példát tud mutatni mindannyiunknak.

☉ **J. L. M.** Köszönöm szépen az interjút!

A Magyar Rendőrség

A Magyar Rendőrség szervezeti struktúrája megyei főkapitányságokra tagozódik, ezek fogják össze a városi kapitányságok tevékenységét. Országos hatáskörű szervei az Országos Rendőr-főkapitányság, valamint a Nemzeti Nyomozóiroda (FBI-mintára létrehozott bűnügyi rendőri szerv), illetve a Készenléti Rendőrség (a nyugat-európai csendőrségekhez hasonló szerv⁴).

A testület alapvető átszervezésére az 1990-es rendszerváltás után került sor, 1945–46-tól ugyanis a Belügyminisztérium keretei között, egy szervezetbe tömörítve működött az akkori állambiztonsági szolgálatokkal. A rendőrség 2006-ig a Belügyminisztérium alárendeltségében működött, 2006-tól 2010-ig felügyeletét – a 2007. december 31-ig létező Határőrséggel együtt – az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium vette át. 2010-ben visszaállították a Belügyminisztériumot (BM).

2010-ben ismét átszervezésre került sor, amelynek alapján a visszaállított BM alárendeltségében működik tovább az Alkotmányvédelmi Hivatal (AH, a volt Nemzetbiztonsági Hivatal). Július elsején újabb szervezeti változást határozott el a kormány: megkezdődött a Terrorelhárítási Központ létrehozása a rendőrség szervezetén belül. Az AH, a Terrorelhárítási Központ, a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, a 2011-ben létrehozott Nemzeti Védelmi Szolgálat, illetve a 2016-ban kialakított Terrorelhárítási Információs és Bűnügyi Elemző Központ mind a belügyminiszter irányítása alá tartoznak.

A rendőrség feladata

A rendőrség állami, fegyveres rendvédelmi szerv. Alapvető feladata a bűncselekmények megakadályozása, felderítése, a közbiztonság, a közrend és az államhatár rendjének védelme. Részletesen az 1994. évi XXXIV., a rendőrségről szóló törvény rendelkezik róla.

⁴ Ide tartozik a 2012. július 1-jén beolvadt Köztársasági Őrezred.

Rendészeti szakterületi feladatok

Közrendvédelem: A rendőrségnek a közbiztonság és a közrend védelme érdekében folytatott – a külső szemlélő számára talán a legtöbbször észlelhető – tevékenysége, a közterületek rendjének fenntartása. Jellemzően a gépkocsizó vagy a gyalogos járőrszolgálatot ellátó egyenruhás rendőrök végzik a közterületek és nyilvános helyek rendőri ellenőrzését, meghatározott személyek, területek, létesítmények vagy értékek védelmét és közbiztonsági ellenőrzését.

Baleset-megelőzés: Magyarországon a baleset-megelőzés törvényből fakadóan állami feladat, amely szervezett formában, a rendőrség irányítása mellett, egyes állami szervek és társadalmi szervezetek együttműködésével valósul meg.

Határrendészet: A rendőrség egyik legmarkánsabb, a korábbi önálló Határrendésztől a schengeni övezethez való csatlakozásunk, 2008. január 1. óta örökölt feladata az ország határainak őrzése és a határforgalom ellenőrzése.

Igazgatásrendészet: Az igazgatásrendészet a bűnügy és a közrendvédelem mellett a rendőrség egyik szolgálati ága, amely két nagy szakterületet, a szabálysértést és a rendészetet foglalja magába.

Közlekedésrendészet: A közlekedésrendészet munkatársainak elsődleges célja a közlekedés biztonságosabbá tétele, ebből adódóan feladataik a közlekedés valamennyi területére – legfőképpen a közúti, a vízi, valamint a légi közlekedésre – kiterjednek, és elsősorban a személyi sérüléssel járó balesetek megelőzésére irányulnak.

Bűnügyi szakterületi feladatok

Bűnügyi felderítés: A bűncselekmények felderítésének szakmai irányítása rendkívül összetett munka. Az országos hatáskörű szervként működő Felderítő Osztály legfontosabb feladata a titkos információgyűjtés összefogása Magyarországon.

Korrupció és gazdasági bűnözés: Az ORFK Bűnügyi Főosztályának kezei között működő Korrupció és Gazdasági Bűnözés Elleni Osztály látja el a gazdaságvédelmi egységek központi szakmai irányítását.

Bűnmegelőzés: Jobb megelőzni a bűntetteket, mint büntetni azokat, ezért a bűnüldözés mellett a rendőrség törvényben meghatározott alapfeladata a bűnmegelőzés is. A rendőrségi bűnmegelőzés szervezeti struktúrája központi, területi és helyi egységekre épül.

Bűnügyi technika: A bűncselekmények sértettjei elsőként a helyszínelő kollégákkal találkoznak a helyszíneken. Munkájukban a helyszínelők a modern tudományok vívmányait felhasználva keresik-kutatják az elkövetőkre utaló látható és láthatatlan nyomokat és anyagmaradványokat.

Nemzetközi bűnügyi együttműködés: Az Országos Rendőr-főkapitányság Bűnügyi Főigazgatóságának szervezeti struktúrájába tartozó Nemzetközi Bűnügyi Együttműködési Központ (ORFK NEBEK) országos hatáskörű, speciális bűnügyi szerv, amelyet öt osztály alkot: a Nemzetközi Információs Osztály, az Europol Magyar Nemzeti Iroda, az Interpol Magyar Nemzeti Iroda, a SIRENE Iroda és a Titkársági Osztály.



Foto: Országos Rendőr-főkapitányság



Fotó: Országos Rendőr-főkapitányság

„A rendőrség szervezetének legnagyobb értéke az ember”

Interjú Papp Károly rendőr altábornagy, országos rendőrfőkapitánnyal,
a Nemzeti Közszerológati Egyetem díszpolgárával
Az interjút készítette: Dr. Kovács Gábor rendőr dandártábornok,
a Nemzeti Közszerológati Egyetem oktatási rektorhelyettese

A beszélgetés időpontja: 2016. április 28.

A beosztását 2013 februárjától betöltő országos rendőrfőkapitány minden gondolatából érződik az emberek tisztelete, az önmagával és másokkal szembeni folyamatos követelménytámasztás. Szakmai munkája során folyamatosan információkat gyűjt és elemez, megalapozott, felelősségteljes döntéseket hoz és a végrehajtásukat is figyelemmel kíséri. Határozott vezető, aki elvárja a lelkiismeretes, magas színvonalú munkavégzést, de ezzel együtt mindig elismeri a minőségi teljesítményt. Támaszkodik a múltban jól bevált módszerekre, de elkötelezett a szervezet folyamatos fejlesztése mellett. Az általa bevezetett reformok egyre hatékonyabbá teszik a rendőrség munkáját.

☎ **Dr. Kovács Gábor:** *Kérem, röviden foglalja össze a pályafutásának fontosabb állomásait, iskoláit, előző munkahelyeit, motivációját!*

Papp Károly: Pályámat a Belügyminisztérium hivatásos állományában kezdtem: 1983. szeptember 1-jén – az akkori elnevezések szerint – a soproni határőr kerület nagycenki határőr őrsén mint az őrsparancsnok általános helyettese.

Első szakmai végzettségem a Kosuth Lajos Katonai Főiskola BM határőr szakja volt, ahol határőrtiszti és általános iskolai tanári diplomát szereztem, majd 1991 és 1993 között elvégeztem a Rendőrtiszti Főiskola másoddiplomás képzését, ahol bűnügyi tisztii végzettséget szereztem. Majd 2012 és 2015 között elvégeztem a Nemzeti Közszerológati Egyetemet, ahol rendészeti vezetői mesterképzésben egyetemi oklevelet szereztem.

Korábban nem oktatási intézmény keretei között, de szervezett formában – 1999 novembere és 2000 szeptembere között – egy 10 hónapos kapitányságvezető-képzői tanfolyamot végeztem el, amely a rendszerváltás után az első vezetőképző tanfolyam volt a rendőrségen belül.

Pályafutásom során nagyon sok szolgálati helyem volt, tehát nem egy szokványos hivatásos karrierről tudok számot adni. A két év nagycentki őrsparancsnok-helyettesi szolgálat után kineveztek a balfi határőrőrs parancsnokának, majd 1988. március 1-jétől a határőrkerület törzsszázadának voltam a parancsnoka, egészen 1990. május 31-ig. Ekkor kértem áthelyezésemet a rendőrség állományába. A Győr-Moson-Sopron Megyei Rendőr-főkapitányság soproni rendőrkapitányságán immár rendőrtisztként, nyomozóként folytattam a hivatásos szolgálatot, ahol a bűnügyi szakterületen, a „betörési vonalon” dolgoztam.

1991 novemberétől a rendőrkapitány referense voltam, ez a mostani szervezeti rendszerben a hivatalvezetői beosztásnak feleltethető meg.

1992. május 1-jén kineveztek a soproni rendőrség közrendvédelmi osztálya vezetőjének. Ezt a beosztást 1993. december 31-ig töltöttem be, majd 1994. január 1-től a Vas Megyei Rendőr-főkapitányság közlekedésrendészeti osztályán mint forgalom-szervezési főelőadó teljesítettem szolgálatot.

1994. május 1-től 1997. november 30-ig voltam a szombathelyi rend-

őrkapitányság közrendvédelmi osztályának vezetője, majd 1997. december 1-től 2000. szeptember 30-ig vezettem a Vas Megyei Rendőr-főkapitányság közrendvédelmi osztályát.

2000. október 1-től 2007. június 14-ig a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságnak voltam a vezetője. 2007. június 15-től a Rendészeti Biztonsági Szolgálatot vezettem, majd ennek átalakítását követően, 2008. január 1-től 2010. június 30-ig a Készenléti Rendőrséget irányítottam.

2010. június 1-től az országos rendőrfőkapitány rendészeti helyetteseként, rendészeti főigazgatóként láttam el a szolgálati feladatokat. Közben ezen beosztás betöltése mellett a néhány hónapon keresztül folytatott nemzeti konzultációnak voltam a miniszteri biztosa, erre a feladatra a közigazgatási és igazságügyi miniszter kért fel.

2011. június 1-től 2012. július 15-ig közfoglalkoztatási helyettes államtitkárként dolgoztam a Belügyminisztériumban. 2012. június 16-tól augusztus 31-ig a rendőrség átszervezésének miniszteri biztosa voltam.

2012. szeptember 1-től 2013. február 3-ig az országos rendőrfőkapitány általános helyettese voltam, és a miniszterelnök úr 2013. február 4-én nevezett ki országos rendőrfőkapitánynak.

Ebből is látható, hogy egy nem tipikus szolgálati karrierről tudok számot adni. Több területi szervnél, az Országos Rendőr-főkapitány-

”

Jó tanács a fiatalok számára: soha nem szabad elfelejteni, hogy valaki honnan indult, és azt sem, hogy milyen beosztásai voltak a hivatásos életútja során.

”

ságon és a Belügyminisztériumban is különböző beosztásokat töltöttem be pályafutásom során. A mostani jogi szabályozásnak megfelelően az 1983-as első tiszti beosztástól, kinevezésemtől számítva a 33 évből 31 évet valamilyen vezetői beosztásban töltöttem.

A mostani beosztásomban sem felejtettem el, honnan indultam. Jó tanács a fiatalok számára: soha nem szabad elfelejteni, hogy valaki honnan indult, és azt sem, hogy milyen beosztásai voltak a hivatásos életútja során.

☉ **K. G.** *Az Ön karrieríve okozott-e Önnek meglepetést? Pályakezdőként hogyan képzelte el pályafutását?*

P. K. Mint minden tiszt, szerettem volna sikeres lenni a hivatásomban, de így visszagondolva, olyan nagy terveim, célkitűzéseim nem voltak. Mindig a végzettségemnek, a tapaszt-

latomnak megfelelő, eggyel magasabb beosztás elérése volt az aktuális célom, amit kitűztem magam elé. Én is szerettem volna a Határőrségnél őrsparancsnok lenni, azt viszont nem gondoltam, hogy két év alatt az is leszek, hiszen abban az időben nagyon kevesen voltak, akik 25 évesen őrsparancsnoki kinevezést kaptak. Ha visszagondolok, a soproni határőr kerületnél akkor messze a legfiatalabb voltam az életkort és a szolgálati időt tekintve is, aki őrsparancsnoki kinevezést kapott a kerületparancsnoktól. Természetesen akkor az volt az elképzelésem, hogy majd egyszer én is a kerületparancsnokságon fogok szolgálatot teljesíteni valamilyen beosztásban. Ezek voltak a kezdő lépéseim és az elképzeléseim, akkori terveim.

☉ **K. G.** *Érdekesnek tartja a munkáját, elégedett vele?*

P. K. A hivatással elégedett vagyok. Úgy szoktam fogalmazni, hogy a hivatásomat, nem a beosztásomat szeretem. Minden szolgálati beosztásomban, több mint három évtizede a szakmai örömet, a szakmai sikereket, de az emberi örömet is megtaláltam. Tehát azok a közös feladatok, amelyek a határőrségnél, a rendőrségnél nyomozóként vagy osztályvezetőként a munkatársaimmal elvégeztünk, számomra mindig ösztönzőleg hatottak. Mindig a közös sikerek motiváltak a legjobban a következő időszak feladatainak végrehajtásában. Ha a kér-

désre egy szóval kellene válaszolni, akkor: igen.

☉ **K. G.** *Kérem, mutassa be, hogyan kezdődött a pályafutása tisztként!*

P. K. Érdekes volt a pályakezdés, mert a határőr-tiszti főiskola befejezésekor a tanulmányi eredményem alapján a kitüntetéses diplomának voltam a várományosa. Az államvizsga eredményeim is jelesek voltak, mindezek alapján sikerült is megszerezni a kitüntetéses diplomát. Így az első tiszti beosztásomba már főhadnagyi rendfokozatban neveztek ki. A határőrségnél olyan rendszer működött, hogy akik kitüntetéses diplomával végeztek, azok a rendelkezésre álló beosztások közül elsőként választhattak szolgálati helyet. Nagyon komoly egyéni beszélgetéseket folytattak a Határőrség Országos Parancsnokság személyügyi osztályának koordinálásában a végzős tiszti állománnyal. Én furcsa módon azok közé kerültem, akiket nem első körben, hanem az egész évfolyamról az utolsó körben hívtak be személyügyi beszélgetésre, ugyanis az akkori tanszékvezető nagyon szerette volna, ha ott maradok a főiskolán tanítani. Én pedig mindenképpen ki szerettem volna kerülni a végrehajtás szintjére. Főiskolás éveim alatt a soproni határőr kerületnél töltöttem csapatszolgálati gyakorlataimat is, és hát bevallom, megérett az a vidék, ráadásul Nyugat-Magyarországról származom,

tehát a születési helyemhez, illetve lakóhelyemhez is közel lett volna, ha ott kapok beosztást. De végül is a beosztásba helyező elbeszélgetés nagyon korrekt volt, mert az Országos Parancsnokság bizottsága a soproni határőr kerületnél, a nagycentki határőrőrsön az általános őrsparancsnok-helyettesi beosztást ajánlotta nekem, hiába én voltam az utolsó, akit behívtak az elbeszélgetésre.

Nagyon jónak tartottam azt a módszert, ahogyan a fiatal tiszteket átadták a végrehajtó szolgálatnak. A tisztavatást követően, 1983 augusztusának utolsó napjaiban felrendeltek bennünket az Országos Parancsnokságra. Itt megtörtént az eligazításunk és átadásunk a kerületparancsnokság személyzeti előadójának, akivel leutaztunk a kerületparancsnokság székhelyére. Másnap délelőtt újabb tájékoztatást, felkészítést kaptunk. Ezt követően a kerületparancsnokság valamelyik vezetője, a kerületparancsnok helyettesei és más vezetői egyenként, külön kivíttek bennünket a leendő szolgálati helyünkre, ahol bemutattak bennünket, az új fiatal tiszteket az őrs vezetésének, személyi állományának; úgymond kézből kézbe adtak át bennünket az új szolgálati helyünknek. Ez már akkor is nagyon pozitív benyomást tett rám. Ez a fogadtatás, a hivatásos életpályámnak ez az indítása még ennyi év után is emlékezetes számomra.

☉ **K. G.** *Hogyan lett hivatásos tiszt?*

P. K. Hivatásos tiszt azért lettem, mert édesapám példáját szerettem volna követni, aki rendőr főtiszt volt. Én is szerettem volna a rendőrség állományában szolgálatot teljesíteni, csak az akkori szabályok szerint, ha jól emlékszem, az előtt, hogy valaki rendőr lehessen, sorkatonai szolgálatot kellett teljesíteni. A Rendőrtiszti Főiskolára akkor nem lehetett „külsősként” jelentkezni, hanem csak belsős pályázóként. Azt megelőzően tehát tiszthelyettesként kellett volna szolgálatot teljesítenem. Számba vettem, hogy milyen más lehetőségek vannak arra, hogy hivatásos tiszt lehessenek. Ekkor választottam ki a Kossuth Lajos Katonai Főiskola BM Határőr Szakot, bízva abban, hogy végzés után, belügyes tisztként előbb-utóbb egyszerű módon át lehet kerülni a rendőrség állományába.

☉ **K. G.** *Hogyan került a jelenlegi beosztásába?*

P. K. A belügyminiszter úr felkért a megüresedő beosztás betöltésére. Az elődöm elérte a nyugdíjkorhatárt, és a hatályos jogi szabályozás alapján nem volt lehetőség, nem volt mód, hogy hosszabbításra sor kerüljön. Így történt a felkérésem és a beosztásba helyezésem.

☉ **K. G.** *Hogyan zajlik egy átlagos munkanapja?*

P. K. Válasszunk ki egy olyan napot, amely a hét indító munkanapja, ez általában hétfő. Munkanapon fél

7 és negyed 8 között érkezem be a szolgálati helyemre. Már ezelőtt tájékozódok – ez általában reggel 5 és 6 óra között van – az ügyeleti szolgálat és a sajtóügyelet nekem beküldött e-mailjeiből, melyek a különböző eseményekkel és a rendőrséget érintő sajtóhírekkel függenek össze. Szintén még ekkor referálatom az ORFK Központi Ügyeletének vezetőjét, az ORFK Kommunikációs Szolgálat sajtóügyeletesét. Ha van kérdése vagy észrevétele, akkor azt még telefonon, szóban, a szolgálati helyre érkezésem előtt tudom tisztázni, emellett ha valaminek a korrekcióját kell elvégezni vagy valamilyen intézkedést ki kell adni, akkor ezt már reggel, az ügyeleti beszámoltatás során megteszem.

Minden nap 8 órakor jön hozzám a kommunikációs szolgálat vezetője és az ORFK szóvivője, akik beszámolnak a szervezetet érintő, a napilapokban megjelent híradásokról, jelentést tesznek arról, hogy a következő 24, 48, 72 órában milyen sajtómegjelenésekre készül a rendőrség, illetve ha és amennyiben szükséges, akkor számukra itt az egyéni feladatszabás is megtörténik.

Minden hét első munkanapján 8:30-kor az ORFK vezetői állományának hétindító munkaértekezletet tartok. Ezen az országos rendőrfőkapitány-helyettesek, a szolgálatok vezetői, a hivatalvezető, az alárendeltségbe tartozó igazgatók, a budapesti rendőrfőkapitány, a Pest megyei rendőrfőkapitány, a titkársági osztály vezetője, az egyik kiemelt

országos rendőrfőkapitányi főtanácsadó, valamint az ORFK szóvivője vesznek részt. Itt áttekintjük a hétvége eseményeit, kiemelt eseményeit, meghatározzuk az előttünk álló hét feladatellátási rendjét, hogy melyek azok a kiemelt események és ügyek, amelyekre fokozott figyelmet kell fordítani az előttünk álló egy hétben.

Ezt követően már csak az országos rendőrfőkapitány-helyettesek számára tartok egy szűk körű megbeszélést, olyan témakörökben, ami a szélesebb körre már nem vonatkozik. Itt például napirendre vesszük a személyzeti ügyeket, áttekintjük a költségvetéssel kapcsolatos kérdéseket és pontosítjuk, hogy az előttünk álló hétben kinek milyen hivatalos programjai vannak, hogy az az előzetes beosztás, amely az egész hónapra készült, tartható-e, a különböző programoknál kell-e ezen

”

*Én azt mondom,
és ezt nagyon sok
alkalommal elmondom
a munkatársaimnak is,
ha van élethosszig tartó
tanulás, akkor a rendőri
berkekben is van
élethosszig tartó képzés
és továbbképzés.*

”

módosítani, változtatni. Bevezettem azt a rendszert, hogy minden hónap 25-én a következő hónapra előre megtervezzük az országos főkapitány-helyettesek és az országos főkapitány szolgálati helyen kívüli elfoglaltságát: mikor melyik területi rendőri szervnél vannak olyan programok, rendezvények, ahol az országos rendőr-főkapitányság vezetésének meg kell jelennie. Hol van a megyei rendőrfőkapitányoknak beszámolója, hol vannak olyan konferenciák, értekezletek, ahol az országos rendőr-főkapitányság szűk vezetése valamely tagjának a megjelenése, a szervezet képviselője szükséges és indokolt. Ez a módszer segíti a helyettesek időbeosztását, hiszen mindenki előre tudja azt, hogy mi a feladata és a mozgástere az adott héten.

Titkárságomra természetesen a hét első munkanapjára is sokan jelentkeznek. A jelentkezőket, akik egyedi ügyekben referálnak, a titkárságom osztja be. A délelőtt meg hallgatásokkal és a berendelt vezetők jelentéstételeivel, egyéb pontosításokkal telik.

Délben rövid, gyors ebéd itt, az irodában. Ezt követően természetesen, ha olyan jellegű értekezletek vannak a minisztériumban, akkor azon részt veszek, akár a hét első munkanapján is. A belügyminiszteri értekezletekben is van egy rendszeresség: általában keddi napokon van miniszteri értekeztet, de ez a hét első munkanapját csak nagyon ritkán érinti, hacsak nem egyedi ügyben

hív össze a miniszter úr értekezletet.

Délután folytatódnak a referáltatások, és akkor még nem beszéltünk a telefonokról és az e-mailekről. Késő délután kezdek postázni, nagyon sokszor a hivatali munkaidő 16 órai befejezését követően van erre lehetőségem. Ezt követően jut időm az egyedi, fontosabb ügyek alapos tanulmányozására. Általában 20–22 óra között távozok a hivatalból.

Naponta a személyes e-mail-címre 80–130 levél érkezik különböző ügyekkel, esetekkel kapcsolatban, illetve vannak olyan visszatérő, jelentős szolgálati protokollok, amiket alkalmazni kell az ügyeleti szolgálatoknak vagy a főigazgatóságoknak. Nagyon sok e-mailt nemcsak tudomásul vesz az ember, nemcsak elolvassa, hanem adott esetben ezek intézkedéseket igényelnek. Átlagban 14 órát dolgozok egy nap, és ebbe nem számítom bele azt az időt, amit otthon a levelek tanulmányozásával, átolvasásával töltök. Nem számítom bele azt sem, hogy most is nagyon erőteljesen képezem magam a szakmai, illetve a jogszabályi háttér naprakész ismerete érdekében. Ez nem itt történik a hivatali munkaidőmben, ezzel a szabadidőmet terhelem. Ezenkívül nem számolom a hétvégeket és az ünnepnapokat, mert akkor is vannak vezetői feladataim. Az e-maileken túl vannak olyan események, történések, amelyek a médiában és a sajtóban is megjelennek, tehát van mivel foglalkoznom. Ha

jobban megnézem, hétvégén, szombaton és vasárnap általában 4–5 órát foglalkozom még hivatali kérdésekkel.

☉ **K. G.** *Hogyan értékeli: a tanulmányai hozzájárultak a szakmai felkészítéséhez? Tanult a vezetéselmélettel kapcsolatos ismereteket, ezeket visszatekintve hasznosnak ítéli meg? Hogyan fejleszti vezetéselméleti ismereteit?*

P. K. Egyértelműen hozzájárultak, és nagyon nagyra tartom a katonai főiskola határőr szakát, ahol olyan alapokat kaptam a vezetéselméletben, ami végig elkísért a hivatásos életpályám során. Mostani beosztásom betöltésekor is tudom alkalmazni azt a tudásanyagot, amit kaptam, felhalmoztam. Természetesen erre az elmúlt több mint három évtizedben rengeteg olyan gyakorlati és élettapasztalat rakódott, amely elősegíti a vezetői munkámat, vezetői tevékenységemet. A vezetőképző és a Nemzeti Közszolgálati Egyetem rendészeti vezető mesterképzése az elméleti tudás frissítését, megalapozását, rendszerbe foglalását is elősegítette, hogy csak ezt a kettőt említsem meg az elmúlt évtizedek tanulmányai közül. Én azt mondom, és ezt nagyon sok alkalommal elmondom a munkatársaimnak is, ha van élethosszig tartó tanulás, akkor a rendőri berkekben is van élethosszig tartó képzés és továbbképzés. Jelenleg 65 év a felső nyugdíjkorhatár, tehát akkor ezt addig, 65 éves

korig kell folytatni. Ugyanis azok a változások, amelyek körülöttünk zajlanak a világban, megkövetelik, hogy a rendőrség is a lehető leggyorsabban igazodjon a társadalmi kihívásokhoz, a társadalmi változásokhoz, úgy tudja alakítani a tevékenységét, munkájának és szolgálat-ellátásának metodikáját, hogy a lehető leghatékonyabban tudja szolgálni a társadalmat és a polgárait. Ez pedig képzés és továbbképzés, oktatás nélkül nem megy.

☉ **K. G.** *Milyen fő vezetési tapasztalatokat gyűjtött előző beosztásában, mennyiben segítette ez a későbbiekben vezetői munkáját? Tudja-e használni a korábbi szolgálati tapasztalatait az aktuális beosztásában?*

P. K. Nagyon nagy előnynek tartottam – amellet, hogy az én pályám nem egy megszokott hivatásos pálya –, hogy több helyi szervnél, több területi szervnél dolgozhattam, és szolgálhattam a minisztériumban is. Jártasságot és megfelelő tapasztalatot tudtam szerezni az adott szervezeti szintnek megfelelő vezetési és irányítási kérdésekben. Mindezek az én tudásomat, a szakmai vezetői épülesemet egyértelműen szolgálták és elősegítették. Ahogy korábban is mondtam: a nagyon magas beosztásban is tudok olyan módszereket alkalmazni, tudok olyan kapaszkodókat találni, amit a korábbi években akár a Határőrségnél, akár a rendőrségnél különböző beosztásokban megszereztem, megtapasztaltam,

adott esetben megszenvedtem, mert ilyen is van, és ez az én vezetési tudásomat, ismeretemet, jártasságomat egyértelműen segítette.

☉ **K. G.** *Milyen vezetőnek tartja magát: diktatórikus, demokratikus, megengedő vagy ezek kombinációja?*

P. K. Megítélésem szerint egy ekkora szervezetben nem lehet egyértelműen tipizálni, hogy az első számú vezető éppen milyen vezető. Annak minden típusát és fajtáját kell ötvözni és alkalmazni. Azt gondolom, hogy aki ezt így nem ismeri be – hogy adott esetben néha diktatórikus, van, amikor demokratikus és néha megengedő –, az nem mond magának igazat.

☉ **K. G.** *Milyen követelményeket támaszt önmagával szemben, és mit vár el beosztottjaitól mint vezető?*

P. K. Velem nagyon egyszerű a helyzet: én önmagammal szemben nagyon magas követelményeket támasztok. Innentől kezdve – és azt gondolom, hogy ezzel igyekszem egy mintát is adni a munkatársaim számára – egyértelmű az elvárásom!

A szolgálati rend és a szolgálati fegyelem megkövetelése nálam alapkérdés: a következetesség, a kiszámíthatóság, a kontroll gyakorlása. És van egy nagyon fontos jellemző, amelynek az egészet át kell szőnie: az, hogy emberségesen. A szervezet külső és belső tevékenysége az emberek egymás közötti viszonyának

halmazából épül fel: amikor mi rendőrként intézkedünk az állampolgárokkal vagy akár rendőri vezetőként foglalkozunk a személyi állományal. Az, hogy ez humánusan történjen, alapvetés nálam. Ez nem zárja ki azt, hogy valaki határozott, következetes, számon kér, fegyelmet tart, de ezt is csak emberségesen lehet megtenni, mert a rendőrség szervezetének legnagyobb értéke az ember, tehát a munkatársaink.

☉ **K. G.** *Hogyan osztja be munkaidejét, jut-e ideje regenerálódásra, van-e valamilyen hobbija? Milyen vezetéssel kapcsolatos filmeket, könyvet kedvel? Tud-e ajánlani néhányat a fiatal tiszteknek?*

P. K. Nagyon komoly hiatusaim vannak e téren, mert regenerálódásra nagyon kevés időt szánok, a korábbiakban elmondott napi időbeosztásom sok mindent meghatároz... Nagy szerencsém van, hogy a családom ezt eltűri, elviseli tőlem, méltányolja ezeket a dolgokat. Ha ezt nem tennék, akkor nagyon nehéz lenne a helyzetem. Lenne mit jobban megterveznem, lenne mit jobban beosztanom. Tehát ha a fiatal tisztek majd elkezdik a pályájukat, lehet, hogy erre a kérdésre sokkal nagyobb figyelmet kell szentelniük. Minden beosztásomban deficites voltam e területen: nemcsak most, országos rendőr-főkapitányként, de nyomozóként, őrsparancsnokként, osztályvezetőként is. Tehát nemcsak arra kell gondolni, hogy ha valaki főkapitány

lett, akkor keletkezik ilyen deficitje. Mindig törekedtem, hogy saját magamból a maximumot hozzam ki, a lehető legtöbbet és a legjobbat teljesítsem, és ez nem egy versengés volt a részemről, hanem az a követelménytámasztási igény saját magammal szemben, amiről korábban beszéltem.

Ha van időm, szeretek kirándulni, sétálni, kikapcsolódni, olvasni, egy-egy jó filmet megnézni. Jó lenne eljutni színházba (ezért sok is a kritika otthon, hogy ez halasztódik, tolódik). Most, egyre jobban korosodva annak örülök, hogy van unokám, és az mindig felüdülés, ha az unokámmal és a lányomékkal tudok találkozni.

Egy évvel ezelőtt olyan környezetbe költöztünk, ahol van egy kis (nagy...) kert, és nem is gondoltam volna, hogy időről időre a fűnyírás milyen kikapcsolódás, kellemes fizikai fáradtság, ha az alkalmankénti 4-5 órás munkát elvégzi az ember. Ez azt jelenti, hogy 56 évesen is érnek kihívások...

Kedvenc filmjeim a *Szemtől szemben* és a *Halál ötven órája*. Ezeket sokszor meg is nézem, ha van időm rá.

☉ **K. G.** *Milyen vezetői fórumokat tart beosztott vezetői részére, és ott általában milyen légkör uralkodik?*

P. K. Az első az országos rendőr-főkapitányi értekezlet, melyet havi rendszerességgel tartunk. Ezen a vezetői fórumon a területi rendőri

szervek vezetői is részt vesznek, ez 40-45 főt jelent, ahol a munkaterv alapján előre meghirdetett napirendet tárgyaljuk meg. Ezek olyan átfogó kérdések, amelyet az országos főkapitány-helyettesek és a szolgálatok vezetői vagy az ORFK hivatalvezetője terjeszt elő.

Van a heti hétindító vezetői értekezlet, ahol alkotó, feszes légkör uralkodik. Jól előkészített anyagokat tárgyalunk meg minden ilyen értekezleten, döntések születnek, határidővel, felelőssel, ezekről emlékeztetők készülnek, hogy mindenki tudja utána, hogy mi a helye és a szerepe a feladat végrehajtásában.

Rendszeresen referáltatom az országos rendőrfőkapitány-helyetteseket. Az értekezleteken az előterjesztések maximum 8 oldal terjedelműek lehetnek, plusz a mellékletek. Természetesen az előterjesztők javaslatot tesznek a feladatok felelőseire, a határidőkre, és ezeken az értekezleteken döntöm azt el, hogy ezt elfogadom, nem fogadom el vagy esetleg új feladatot határozok meg. Az értekezletre mindenki nagyon felkészülten érkezik, nem terjengősek a hozzászólások, látható az, hogy komolyan veszik a feladatukat. A helyettesek referáltatása egyenként 60-90 perc.

A heti vezetői értekezlet 30 és 90 perc, a főkapitányi értekezlet pedig 4-6 óra közötti időtartamú, attól függ, hány napirendi pont van. Most például a következőn majd a főkapitányokat képezzük. Készítettem egy anyagot Balogh Miklós ezredes

úrral *Az elhúzódo rendőri műveletek logisztikai biztosítása* címmel. A tömeges méretű illegális migráció megjelenésekor ő volt az, aki a Készenléti Rendőrség Határrendészeti Igazgatóságán vezette a logisztikai biztosítási kérdéseket. Kértem tőle, hogy szedjük ezeket a tapasztalatokat egy csokorba, foglaljuk rendszerbe, majd azt követően legyen egy kétórás oktatás a területi rendőri szervek vezetői, majd a gazdasági igazgatók részére.

Az országos rendőrfőkapitány-helyettesek saját maguk is tartanak főigazgatói értekezleteket. Általában 8-at, 9-et évente. Természetesen a Készenléti Rendőrség parancsnoka is tart értekezletet.

A heti hétindító értekezletek után minden országos rendőrfőkapitány-helyettes még azon a napon a saját állományának megtartja a hétindító értekezletet, és ott ismereti a kapott feladatokat, amelyek az egész rendőrségre és az általa irányított szervezetére vonatkoznak.

Az elmúlt időszakban nem voltam teljesen elégedett az információáramlással, ezért elrendeltem, hogy a helyi szervek vezetőinek a havi országos rendőrfőkapitányi értekezletet követő 72 órán belül az értekezleten elhangzottakról eligazítást kell tartaniuk a szolgálati helyeken, a megyei főkapitányságokon és a budapesti főkapitányságon, ezzel is elősegítve azt, hogy minél kevesebb legyen az információtorzulás, valamint a feladatok jobb hatásfokkal eljussanak a végrehajtói állományhoz.

”

*Nem kell pesszimistának
lennünk, mert nem
vagyunk annyira
elmaradva a világ
élvonalától, mint sokan
gondolták.*

”

☉ **K. G.** *Szokott-e személyesen meggyőződni valamiről, amiről úgy ítéli meg, hogy nincs rendben?*

P. K. Természetesen. Nemcsak azt vallom nagy hittel, hogy az ellenőrzés az egyik legfontosabb vezetői funkció, hanem azt adott esetben gyakorlom is. Nagyon hasznosnak tartom azt, hogy a különböző szolgálati feladataim teljesítése során találkozni tudok a végrehajtó állománnyal, és el tudok velük beszélgetni bizonyos kérdésekről. Persze néha érnek meglepetések, hogy amit elgondoltunk, amit célul tűztünk ki, az nem biztos, hogy olyan formában jut el hozzájuk. Ezeket a találkozókot arra is felhasználom, hogy elmondjam, mi a koncepciónk, az elképzelésünk. Az esetek 99%-ában ez találkozik az állomány gondolatvilágával. Ez egy nagyon fontos dolog. Ezeket a személyes tapasztalatokat meg szoktam osztani a következő havi vezetői értekezleten a vezetőkkel.

Volt olyan eset is, amikor az egyik helyi rendőri szervnél láttam a problémákat. Ekkor ORFK komplex ellenőrzést rendeltem el, és ellenőriztettem a területi és helyi szervek munkáját és tevékenységét is. Ezek az ellenőrzések rengeteg hasznot hoznak, és sok információt adnak a számomra. Természetesen ezt nem tudom napi rendszerességgel gyakorolni, és nem is az én feladatom.

☉ **K. G.** *Részt vett-e valamilyen vezetői tréningen? Mennyire ítéli meg azokat hasznosnak?*

P. K. A korábban említett vezetőképző „tréningcunamiban” vettünk részt, mert a 10 hónapból 6 hónap bentlakásos volt, és a képzésünk jelentős része tréningekre épült. Akkor azt kértük – és lett is foganatja –, hogy egy kicsit „rendvédelmesebbé, rendőriesebbé” kell tenni ezeket a tréningeket, mert azok többnyire a civil életből hozott mintákon alapultak, ezért néha számunkra akkor nehezen volt fogyasztható. Megyei rendőrfőkapitányi és Készenléti Rendőrségi parancsnoki beosztásomban részt vettem 2×1 hetes FBI-tréningen itt, Budapesten, ahol a rendőrség felső vezetése számára tartottak felkészítést. Ez kitekintést nyújtott a világra, és adott egy olyan visszajelzést, hogy nem kell pesszimistának lennünk, mert nem vagyunk annyira elmaradva a világ élvonalától, mint sokan gondolták.

☉ **K. G.** *Van-e, volt-e példaképe, és ha van, volt, miért?*

P. K. Első példaképem az édesapám, aki alosztályvezetőként teljesített szolgálatot a Vas Megyei Rendőr-főkapitányságon, de több határőr és rendőri vezetőmre is jó szívvel nézek fel. Mivel kihagyni a felsorolásból senkit nem szeretnék, és azt sem, hogy emiatt bárki megbántódjon, most neveket nem említenék.

Engem nagyon érdekelt mindig a vezetés és az irányítás kérdése, az adott szakmai feladatokon túlmenően mindig előszeretettel figyeltem azokat a vezetői megoldásokat, amiket az éppen aktuális előjáróim használtak és alkalmaztak. Vizsgálatom célja nem az volt, hogy őket bíráljam vagy dicsérjem, hanem az, hogy tanuljak belőle: ha én kerülnék vagy lennék az ő helyében, ha esetleg hasonló döntési szituációba kerülök, akkor milyen megoldást választanék, szerintem mi lenne az optimális megoldás. Mindez modellezhető volt, mert egy bizonyos idő után természetesen ezeknek a döntéseknek a hatását éreztük vagy érezte a szervezet, pró vagy kontra. Akkor ezt én is össze tudtam vetni azzal, hogy amit én gondoltam el, az jó vagy kevésbé jó megoldás lett volna.

☉ **K. G.** *Szokott-e találkozni az elődeivel?*

P. K. Rendszeresen. Minden évben tartunk tábornoki találkozót decem-

berben, a rendőrség napjára meghívást kapnak az elődök, és van, amikor négy szemközti találkozókra is sor kerül. Nagyon fontosnak tartom az ő tapasztalataikat és felfogásukat a rendőrségről, a szervezetről és vezetésről. Valamennyien más-más időszakban vezették a rendőrséget, más-más kihívások jelentkeztek, más volt a bűnözés, ebből kifolyólag a bűnüldözés helyzete, mások voltak azok az események, amik előfordultak akár 15 vagy 20 évvel ezelőtt, mint amik ma jelentkeznek. De minden ilyen beszélgetésből lehet és kell is tanulni.

☉ **K. G.** *Mennyire tartja fontosnak a jó teljesítmény elismerését és a gyenge teljesítmény szankcionálását?*

P. K. Észre kell venni azt, ha valaki jól dolgozik, és azt is, ha valaki átlag alatt teljesít. Ennek nagyon jó formája lesz – ha ezt még jobban kimunkáljuk, a tapasztalatokat beépítjük – a szervezeti és az egyéni teljesítményértékelési rendszer, amelyet az elmúlt években bevezettünk.

A legjobb ösztönző és motiváló a szakmai siker, a második az, hogy ezt elismerik-e. Ezt minden rendű és rangú irányító parancsnoknak, rendőri vezetőnek nemcsak hogy tudnia, de alkalmaznia is kell. Ugyanakkor, ha szükséges és indokolt, természetesen a szankcionálást is alkalmazni kell azok esetében, akik nem a megfelelő követelményszinten teljesítenek. Az elismerésnek és a szank-

cionálásnak is nagyon széles a skálája, és itt nemcsak jutalomra és a fenytésre kell gondolni. Számtalan olyan megoldási lehetőség van, amit jómagam is alkalmazok. Ilyen a személyre szabott köszönőlevél. Én rendszeresen élek azzal a lehetőséggel, ha valaki megdicséri egy rendőr munkáját, tevékenységét, akkor egyrészt személyre szabottan írok neki levelet, megköszönve a helyállását, másrészt pedig visszajelek az állampolgárnak, megköszönöm azt is, hogy tollat ragadott vagy leült a számítógép elé, vette a fáradságot arra, hogy tudassa velünk, elégedett volt a rendőrök vagy a szervezet munkájával.

Ugyanez vonatkozik arra is, ha egy nagy rendőri biztosítási feladaton dolgozunk. Rendszeresen élek azzal a lehetőséggel, hogy amikor jelentik nekem a biztosítási feladat befejezését, sms-ben vagy e-mailben megköszönöm azt a biztosítást vezetőnek, és kérem, hogy tolmácsolja köszönetemet az állománynak. Amikor tavaly szeptemberben Röszkén megtámadták a rendőreinket az illegális migránsok, a parancsnokoknak írt sms-emet beolvasták a hírforgalmi rendszerbe az állománynak, hogy az mindenkihez eljusson.

De jutalom lehet egy kézfogás vagy egy telefonos beszélgetés a jól teljesítő munkatárssal. Vannak még lehetőségeim a jutalmazásra, az elismerés különböző formáira: tárgyjutalom, pénzjutalom, üdültetés. Nagyon széles a skála.

A másik oldalnál pedig azt szoktam mondani és arra kérem

vezető társaimat, hogy ha valakivel gond, probléma van, akkor egy egyéni beszélgetés egy problémás intézkedés, ügy átbeszélése sokkal többet ér, mint a lefolytatott fegyelmi eljárás és az ott kiszabott fenytetés. Nem sokszor, de évente 5-10 esetben magam is élek azzal a lehetőséggel, hogy ha valahol gondot, problémát látok, akkor az illető rendőr kollégát meginvitálom magamhoz egy beszélgetésre, a közvetlen vezetőinek jelenlétében.

Azt gondolom, hogy ennek a nevelő hatása, azáltal, hogy nem áttételesen, hanem a személyek közötti beszélgetésben közvetlenül történik, sokkal nagyobb, mint ha valaki azt mondja, hogy kiszabtam önnek egy feddést, fenytítést, aztán viszontlátásra! Mert ha tíz kollégából öt a beszélgetést követő napokban csak 10-15 percre elgondolkodik, hol hibázott, akkor lehet, hogy az ő mentalitásán, szolgálati feladatokhoz való hozzáállásán pozitív irányba tudunk változtatni. Nekünk, vezetőknél az ilyen jellegű energiaki-fejtés sokszorosán megtérül, ezt a meggyőződésem és a több mint három évtizedes tapasztalatom mondatja velem.

☉ **K. G.** *Ön szerint milyen kiemelkedő vezetői tulajdonságokkal rendelkezik, hogy Önt nevezték ki a szervezet vezetőjének?*

P. K. Elhivatott vagyok, következetes, fegyelmet szerető, azt megtartó, kiszámítható, szigorú saját

magammal szemben és a szervezettel szemben is, de úgy ítélem meg, hogy kellően humánus is, és a határozottságért sem megyek a szomszédba, ha kell. Életem során egyetlen vezetői beosztásra sem jelentkeztem, mindegyikre jelöltek vagy felkértek.

☉ **K. G.** *Mit gondol: a különböző szervezetek vezetői tanulhatnak egymástól? Szokott rendszeresen találkozni más országok hasonló szervezeteinek vezetőivel?*

P. K. Ha röviden akarok válaszolni, akkor igen, és ez a mai világban elkerülhetetlen dolog. Először kezdjük a hazai oldallal! Nekem olyan szerencsém van, hogy a rendőrség és a Határőrség integrációját sokkal könnyebben megéltem, mint azok a kollégák, akik az integráció során kerültek a rendőrségre. Két szervezeti kultúra összefésüléséről szólt a történet, ami többekben sebet, mély nyomokat hagyott, talán azért is, mert nem készültek fel lelkiekben ennek az időszaknak az eljövetelére, bekövetkeztére. Nekem ebben előnyöm volt, mert önszántamból kerültem át a rendőrség állományába, megismertem a főiskolai tanulmányoktól 11 éven át a Határőrség szervezeti kultúráját, és most már 26 éve ismerem a rendőrség szervezeti kultúráját is.

Azokat a tapasztalatokat, amiket a Határőrség vezetésében, irányításában alkalmaztak, azoknak bizonyos elemeit – és itt nagyon fontos,

hogy a fokozatosság elvének betartásával, megfelelően differenciáltan, ha kell, akkor „rendőriesítve” – én tudtam már alkalmazni a soproni rendőrkapitányságon is, amikor osztályvezető lettem. És ezek eredményeket hoztak. Emlékszem, hogy bizonyos megoldásaimat először milyen értetlenséggel fogadták az akkori alosztályvezetőim. Amikor aztán látták, hogy ez milyen sikereket hoz a szakmai munkában, az állománnyal való foglalkozásban, akkor, mondhatom, élharcosai lettek ennek a dolognak.

Rendszeres a találkozó az európai rendőri vezetőkkel, nemcsak uniós tagállamokból, hanem azon kívüli rendőri vezetőkkel, és azt is meg kell mondani, hogy a magyar rendőrségnél alkalmazott vezetői módszerek, vezetői technikák több esetben pontosabbak, feszesebbek, mint jó néhány európai rendőrség

”

A magyar rendőrségnél alkalmazott vezetői módszerek, vezetői technikák több esetben pontosabbak, feszesebbek, mint jó néhány európai rendőrség hasonló technikái.

”

hasonló technikái. Semmi szégyenkeznivalónk nincs, de ez nem azt jelenti, hogy nem kell odafigyelni arra, hogy mi zajlik más államok rendőri vezetésében és irányításában.

Nagyon jó modellnek tartom a bajor rendőrség vezetését-irányítását. Talán ebbe az is belejátszik, hogy a Készenléti Rendőrség vezetőjeként a bajor készenléti rendőrséggel folytathattam a most már több mint két évtizedes kapcsolatot. Az is jóleső dolog, hogy voltak itt az elmúlt években Szlovákiából, Ausztriából, Horvátországból rendőri felsővezetők a magyar rendőrségnél alkalmazott módszereket tanulmányozni, megtapasztalni. Még egyszer mondom: ez kölcsönösen működik, én is nagyon szívesen tájékozodom más országok rendőrségeinek irányítási-vezetési gyakorlatáról.

☉ **K. G.** *Milyen „távolságot” tart a beosztottjaival: részt vesz a munkatársi rendezvényeken, munkatársai megkereshetik-e egyéni problémáikkal?*

P. K. Ha a munkatársak meghívják egy rendezvényre, akkor nagyon szívesen elmegyek, amennyiben időm engedi. Milyen távolságot tartok? Három lépést, de közvetlenül, legálábbis én így ítélem meg.

Ha az állomány tagjai meghallgatást kérnek tőlem, akkor az elfoglaltságom függvényében soron kívül biztosítom ezt a lehetőséget, nincs külön fogadónapom a számukra. A titkárságomon kell bejelentkezni,

és akkor a lehető legelső szabad időpontban jöhetnek. Természetesen ahhoz ragaszkodom, hogy a szolgálati utat betartsák, a közvetlen vezetőjük tudjon róla, de senkit az országban nem lehet úgy eltanácsolni, aki hozzám akar jönni, hogy alsóbb vezetők akadályozzák az állomány tagjának az országos főkapitány elé jutását.

☉ **K. G.** *Milyen módszereket alkalmazott a rendőrség korszerűsítésében: kitűzött-e stratégiai célokat önmaga és szervezete számára? A fejlesztés milyen fő irányait látja?*

P. K. Ebben azért vagyok talán egyszerűbb helyzetben, mert amikor a minisztériumban dolgoztam helyettes államtitkárként, a miniszter úr bevont a rendőrség szervezeti korszerűsítésébe, majd a korszerűsítés levezénylését először miniszteri biztосként, majd általános helyettesként rám bízta. Annak az átalakításnak a fő momentumai voltak, hogy az Országos Rendőr-főkapitányságon maradjon a stratégiai irányítás, az operatív irányítás kerüljön területi és helyi szintre, szüntessük meg a párhuzamosságokat más rendvédelmi szervekkel, szakszerűbben és költséghatékonyabban dolgozzon a szervezet.

A bevezetés óta eltelt 3 év, végeztünk egy finomhangolást 1 év után, és meglátjuk, hogy ez milyen eredményeket hoz. Egy biztos: mindenhez idő és türelem kell; kapkodni, rángatni, jelszavakat aggatni

a szervezetre, a rendőri munkára meg a rendőri tevékenységre nem szabad!

A rendőrség munkája a társadalom számára egy nagyon érzékeny dolog. Ha a rendőrséget szlogenekkel, kellő tartalom nélkül próbálom bizonyos formációkba beállítani, akkor az nem hoz megfelelő eredményt. A tartalom és a forma egységét meg kell teremteni, és itt a tartalmat nem véletlenül mondtam első helyen, mert sokkal fontosabb.

Egy-egy koncepció kidolgozásánál, kialakításánál és bevezetését követően időt kell hagyni arra, hogy annak a hatásfokát lemérjük, elemezni tudjuk. És itt is igaz az, hogy nem szabad kapkodni, nem szabad türelmetlenné lenni. Ha összezavarjuk a fejeket, összezavarodik a szervezet, és ha a szervezet összezavarodik, akkor a munka hatékonysága villámgyorsan csökkenni kezd.

☉ **K. G.** *Hogyan növelte a hatékonyságot a szervezeténél, hisz-e a személyes példamutatás jelentőségében? Egyetért-e a megállapítással: „A példamutatás tízszer annyit ér, mint az előírás”?*

P. K. Az idézettel egyetérték. A személyes példamutatás, a mintaadás elkerülhetetlen egy rendvédelmi szervnél. Nemcsak az országos rendőrfőkapitánynak, hanem minden rendőri vezetőnek és minden irányító parancsnoknak példát kell mutatnia. Az irányító parancsnok alatt

azokat értem, akik nem vezetői kategóriába soroltak, de nagyon fontos részei a rendőri szervezet működésének: osztályvezető-helyettesek, alosztályvezetők, szolgálatirányító parancsnokok, csoportvezetők...

A szervezet hatékonyságának növelésénél szerencsés helyzetben vagyunk, mert elindítottuk a teljesítményértékelési rendszert. Ebben megvannak azok a szakmai célkitűzések, azok a prioritások, amik mentén a szervezetnek haladni kell, és ez egyéniesített, tehát nem ugyanazok a célkitűzések a budapesti és a Zala megyei, a Pest megyei vagy a Hajdú-Bihar megyei rendőr-főkapitányságon. Más a struktúrája, képessége, a gazdasági fejlettsége, a foglalkoztatási, a szociálpolitikai helyzete az adott régióknak, ehhez igazítottuk a különböző szakmai célkitűzéseket.

A másik dolog a rendszeres számonkérés és ennek eredményével szembesíteni az adott szervezetet. Tehát a munka, a tevékenység folyamatos figyelemmel kísérése, az időbeni beavatkozás, ha rossz tendenciák kezdenek mutatkozni – ez egyértelműen javítja a szervezet munkáját, teljesítményét.

☉ **K. G.** *Fontosnak tartja-e a szervezeti hagyományok ápolását?*

P. K. Igen, a múltat ápolni kell, a múltat ismerni kell, mert e nélkül nincs jelen, de főleg nincs jövőnk!

☉ **K. G.** *Köszönöm szépen az interjút!*

A katasztrófavédelemről

A jelenlegi formájában működő egységes katasztrófavédelmi szervezet több mint négy évvel ezelőtt, 2012. január 1-jén alakult meg ünnepélyes ke-retek között. Alaprendeltetése a lakosság életének és vagyonának, a nem-zetgazdaság és a kritikus infrastruktúrák biztonságos működésének vé-delme. Ezek mindegyike kiemelkedően fontos közbiztonsági feladat. Mind a katasztrófák hatósági megelőzése, a bekövetkező polgári veszélyhely-zetekben a mentés, mind pedig a védekezés megszervezése és irányítása, a káros következmények felszámolása, a helyreállítás és újjáépítés a la-kosság mindennapi biztonságát szolgálja. Ugyanez elmondható a vízügyi és vízvédelmi hatósági jogköréről, a kéményseprőipari közszolgáltatásról is. Az előbbit lassan két éve vette át a katasztrófavédelem, utóbbi pedig a leg-aktuálisabb feladata.

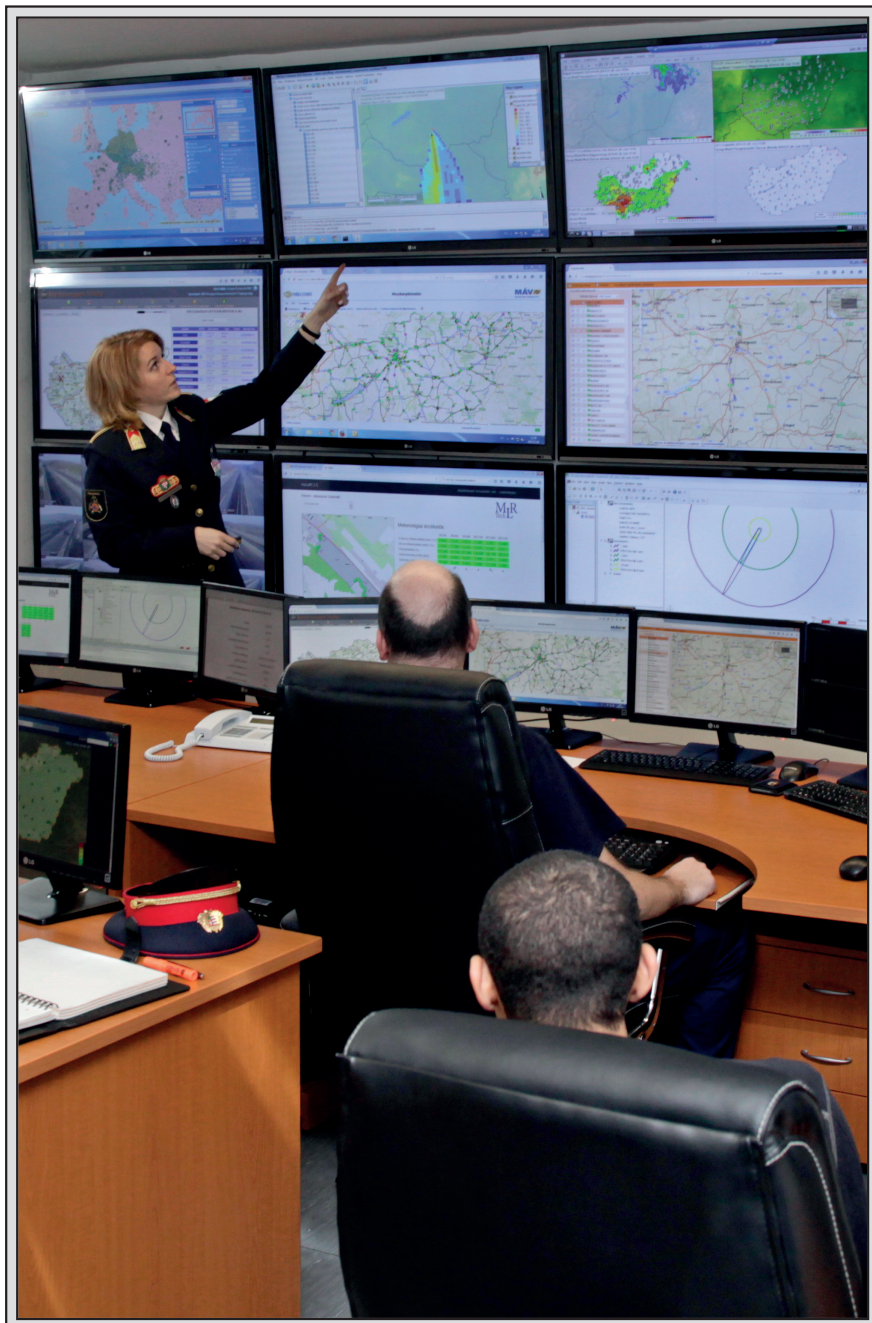
A hivatásos katasztrófavédelmi szerv az iparbiztonsági, tűzvédelmi és polgári védelmi hatósági hatáskörei révén előír, ellenőriz, szankciókat alkalmaz, korlátoz, tilt és engedélyez; a veszélyhelyzetek megelőzése ér-dekében összehangolja más hatóságok tevékenységét. A hatékonyság ér-dekében korszerű távközlési, bevetésirányítási, informatikai, valamint ha-zánkát lefedő mérő-, érzékelő-, lakosságriasztó rendszereket tart fenn.

A központi szerv, a BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság je-lentős eszközparkkal, kiépült logisztikai háttérrel rendelkezik, speciális eszközöket gyártó és javító, országos gazdasági társaságot működtet, va-lamint beruházásszervezést és ingatlangazdálkodást is végez. Most válik láthatóvá az a munka, amelyet a katasztrófavédelem a tűzoltói beavatko-zásokhoz szükséges járműpark fejlesztése terén pár éve megkezdett: csak ebben az évben negyven új gépjármű gurul le a gyártósorról.

A katasztrófavédelem mindezen túl számos területi kiképzőbázist, a Ka-tasztrófavédelmi Oktatási Központot, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Ka-tasztrófavédelmi Intézetét tartja fenn, központi zenekart, múzeumot, kuta-tóintézetet és sportegyesületet működtet, havi rendszerességgel megjelenő újságot, kiadványokat, tananyagokat tesz közzé, valamint tudományszer-vezést végez. Nemzetközi kapcsolatait kétoldalú szerződések alapozzák meg; az EU, az ENSZ Humanitárius Ügyek Koordinációs Hivatala és a NATO szakmai szervezeteiben, a nemzetközi tűzoltó szövetségben, valamint a tűz-oltótisztek nemzetközi szervezetében képviseli Magyarországot.

A katasztrófavédelem a szakmai és tudományos tevékenysége során együttműködik a rendvédelmi szervekkel, a Magyar Honvédséggel, az önkormányzatokkal és egyéb hatóságokkal, kapcsolatot ápol civil és karitatív szervezetekkel, azok szövetségeivel, oktatási, tudományos intézményekkel, továbbá a hazai médiával.

Fotó: BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság





Fotó: BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság

„A példának csak akkor van ereje, ha hiteles”

Interjú Dr. Tollár Tibor tüzoltó vezérőrnaggyal, a BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság megbízott főigazgatójával, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem címzetes egyetemi docensével

Az interjút készítette: Dr. Kovács Gábor rendőr dandártábornok, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatási rektorhelyettese

A beszélgetés időpontja: 2016. május 6.

Pályafutása során mindig kereste és meg is találta azokat a lehetőségeket, hogyan lehet előremozdítani valamely szervezet működését, miként lehet megszabadítani azoktól a tényezőktől, amelyek fejlődésének gátjai lehetnek. Ezeket a szakmai képességeket 2015 áprilisa és 2016 szeptembere között a BM Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság megbízott vezetőjeként is lehetősége nyílt kamatoztatni. Véleménye szerint egy vezetőnek a döntésképeségét minden körülmények között fenn kell tudnia tartani, képesnek kell lennie a megfelelő időben a megfelelő döntéseket hozni, vállalva annak összes ódiumát.

☞ **Dr. Kovács Gábor:** *Kérem, röviden foglalja össze a pályafutásának fontosabb állomásait, iskoláit, előző munkahelyeit, motivációját!*

Dr. Tollár Tibor: 1982-ben végeztem a Zalka Máté Katonai Műszaki Főiskolán, vegyvédelmi parancsnoki szakon. Ezt követően a határőrséghez kerültem Körmentre, ott a műszaki-vegyi védelmi századnál

vegyi védelmi szakaszparancsnoki beosztásba kerültem.

1986-ban felvételt nyertem a Zrínyi Miklós Katonai Akadémiára, vegyi védelmi szakon végeztem 1989-ben. Ezt követően kerültem Adyligetre a Budapesti Határőr Ezredhez technikai alosztályvezetőnek.

1991-ben beiratkoztam a Pénzügyi és Számviteli Főiskola esti tagozatára,

itt 1993 májusában kaptam diplomát. 1993. február 1-jén kineveztek a Budapesti Határőr Igazgatóság gazdasági igazgatóhelyettesének. Ezt a beosztást töltöttem be 1996. július 1-ig, akkor kerültem a Határőrség Országos Parancsnokságára költségvetési főosztályvezetőnek.

1999. október 1-jén neveztek ki a Belügyminisztérium közgazdasági főosztályvezetőjének. Azt a beosztást 2004. szeptember 14-ig töltöttem be. Ezt követően egy rövid ideig, 2005. február 1-ig a Belügyminisztérium Gazdasági Főigazgatóságán főigazgatói főtanácsadó voltam. 2005. február 1-jén mentem a Pénzügyminisztériumba, ott 2008 januárjáig külügyi és védelemfinanszírozási osztályvezető voltam. Azt követően a Pénzügyminisztérium Informatikai Szolgáltató Központjában voltam elnöki tanácsadó és néhány nagy pénzügyi projektnek a szakmai vezetője. 2010. július 1-ig ott dolgoztam, majd kineveztek a BM OKF gazdasági főigazgató-helyettesének. 2015. április 15-e óta vagyok megbízott főigazgató.

2008-ban kaptam meg a doktori okleveletem a Nemzetvédelmi Egyetem Hadtudományi Doktori Iskolájában.

☉ **K. G.** *Mi volt a motivációja a pályafutása során?*

T. T. Alapvetően gyerekkorom óta katonának készültem, hogy miért, azt nem tudom pontosan, de tudatosan készültem rá, és gyakorlatilag így kerültem az egyenruhás pályára.

”
Mindig az volt
az érzésem: ahogy
az ember előre jut,
mindig több lehetőséget
kap arra, hogy köze
legyen egy szervezet
teljesítményéhez.”

Aztán onnan már, ami folyamatosan motivált, az a tenni akarás volt. Mindig az volt az érzésem: ahogy az ember előre jut, mindig több lehetőséget kap arra, hogy köze legyen egy szervezet teljesítményéhez.

Ahogy vezető beosztásba kerültem, érzékelhető is volt, hogy azok a módszerek, változások, struktúraváltások, amiket a különböző beosztásaimban megoldottam, mind eredményesek voltak. Tulajdonképpen ez vezetett oda, hogy viszonylag rövid idő alatt nagyon komoly karriert futottam be, hiszen 1989. augusztus 1-jén még szakasparancsnok voltam, 1999. október 1-jén meg a Belügyminisztérium Közgazdasági Főosztályának vezetője. Természetesen azért közben történt egy és más, de ez gyakorlatilag 10 év alatt történt.

Aztán az azt követő időszak sem volt eseménytelen a Belügyminisztériumban, a Pénzügyminisztériumban vagy az Informatikai Szolgáltató Központnál: a nagy pénzügyi

rendszerek megújítása, az európai uniós projektek szakmai vezetése... Ebből az, ami közvetlenül és első körben a feladatomból volt, az a mai napig működő számviteli rendszer, amelyet ma az államigazgatásban használnak.

Pályafutásom során mindig megtaláltam azokat a pontokat, ahol előre lehet mozdítani egy szervezet működését; hogy hogyan lehet megszabadítani olyan felesleges, becsontosodott dolgoktól, amelyek már akadályai a fejlődésének.

Minden egyes beosztásomat úgy kaptam, hogy egy „lepusztult” szervezetbe kellett életet lehelni, és ez igaz volt még a Belügyminisztérium Közgazdasági Főosztályára is, hiszen amikor azt a főosztályt megkaptam, gyakorlatilag nem volt ott senki, nem volt vezetőm, még titkárnő, gépkocsivezető se, az elődöm mindent elvitt az OEP-hez. Ott állt az egész Belügyminisztérium, hogy nincs, aki megcsinálja a 2000-es költségvetést, ezért kellett olyan nagy sebbel-lobbal átvennem a beosztást. Olyannyira nehéz volt a kezdés, hogy az irodámban még szék sem volt, azt is elvitték. Volt egy íróasztal, egy tárgyalóasztal, fekete bútorok egy sötét szobában, de egy szék... semmi. Mindent elhordtak.

Akikkel akkor elkezdtem a szervezetet felépíteni, komoly, vezető beosztású emberek lettek. Akit akkor megkértem számviteli osztályvezetőmnek, ma a Belügyminisztérium közgazdasági helyettes államtitkára. Bartók Péter a főosz-

tályvezető, őt én vettem fel még fiatal előadónak. Demény Ádám, aki közvetlenül az egyetem után került oda, most a Központi Ellátási Főigazgatóság főigazgatója. Úgy gondolom, hogy az a munka, amelyet közösen elvégeztünk – azonkívül, hogy eredményt hozott a szervezet számára – , a résztvevőknek is adott annyi pluszt, hogy ezzel talán mindenki elboldogul. A mai világban fontos, hogy tudjál konfliktust kezelni, felismerd a problémát, a megoldás felé vezető utat is fel tudt térképezni, és aztán végig is vidd a dolgot.

Fontos még, hogy tudj kompromisszumot kötni. Egy jó időben megkötött kompromisszum sikeressé tud tenni, időt tud az ember nyerni, és a kompromisszumos történeteket később mindig ki lehet egyenesíteni. Akadályokat lehet elhárítani ezzel, nyugalmat lehet hozni egy-egy felbolygatott szervezet életébe. Ez a képesség sok problémától megszabadított engem meg a szervezeteket is, és ez a mai napig is így van, hogy nem igazán szeretek körbe forogni egy problémán: túl kell lendülni rajta, ütemesen, gyorsan. Azt szoktam mondani a kollégáknak, hogy vezető ne azért akarjon lenni valaki, mert az egy jópofa dolog, mert van sarzszi, van fizetés, vannak bizonyos előnyei a beosztásnak. Nem ez a célja, hanem hogy a döntésképeségét folyamatosan fenn tudja-e tartani, képes-e megfelelő időben megfelelő döntést hozni, annak összes ódiómával együtt: vállalni a döntés fe-

lelősségét, és nem megrettenni tőle. Ha valaki elbujdokol a döntés elől vagy agyonnyomja a döntés súlya, az alkalmatlan vezetőnek, ez egészen biztos.

Figyelmeztetni is szoktam a kollégákat, hogy mindenki alaposan gondolja meg, tényleg vágyik-e egy vezető beosztásra, tényleg úgy gondolja-e, hogy alkalmas, képes-e áldozni azért, hogy az tudjon lenni, amit elvárnak egy vezetőtől.

☉ **K. G.** *Kérem, mutassa be, hogyan kezdődött a pályafutása kezdő tisztként!*

T. T. Érdekes volt, én már 1980–81-ben is a Határőrségnél voltam gyakorlaton. Ott már nagyjából körvonalazódott és látható volt, hogy ez lesz az irány, a sors, ahová első tiszti beosztásba kerülhetek. A csapatgyakorlatom is ott telt annál a századnál, ahol aztán az első beosztásomat kaptam. Érdekes volt megismerkedni egy szervezettel, érzékelné azt, hogy mi köti, mi tartja össze az egészet, és érdekes felismerés volt, hogy a munka mellett a legfontosabb dolog a kiskert! Mindenkinek van kiskertje, és mindenki palántát nevel. Úgyhogy mire szeptemberben én beosztásba kerültem, addigra már nekem is volt kiskertem, szeptemberben már szántották, mert valahogy ráéreztem arra, hogy a beilleszkedésnek egy elemi követelménye lesz, hogy nekem is legyen. És valóban így van: a vasúti krampácsolótól a középiskolai igazga-

tóig mindenki ott volt, és az ember mindenkivel megismerkedett ezen a hobbin keresztül. Tehát nem is kellett jóformán más, mint hogy az ember ezt vállalja, és tulajdonképpen már része is tudott lenni egy egész városnak. Nemcsak egy alakulatnak, hanem egy egész városnak a részévé lehetett válni. Érdekes dolog volt, de ez Körmenten így működött.

Szerettem a Határőrséget, szerettem Körmenten lenni, szerettem azt a munkát, érdekes volt. Annak idején a vegyi szakaszban főiskolát végzett, érettségizett emberek voltak, de mi voltunk a „segédmunkások”, mert a kerület műszaki vegyvédelmi századának alapvetően a határ műszaki karbantartása volt a feladata. Mivel mi se kovácsok, se ácsok, se egyebek nem voltunk, hidat, magasfigyelőt nem építettünk, nem vettünk traktort, ezért sem a határsávot, sem a nyomsávot nem mi tartottuk karban. Ellenben az elektromos jelzőrendszeren a drótot mi cseréltük – folyamatosan. Engem ért az a szerencse, hogy akkor a belső vadfogó kerítést megépíthettem, a zalaegerszegi határőrkerületnél 77 km-en, aztán a honi területen a vadfogó magasítását és az aláásás elleni védelmet is elvégezhettem, tehát nagyon komoly szakipari munka volt, amit én irányíthattam.

Közben pedig elvárt követelmény volt, hogy a vegyi szakasznak a szakmát is nagyon kell tudni, a kiképzésre érdemi lehetőségem októbertől márciusig volt. Ekkor kel-

lett a csapatot felkészítenem arra, hogy milyen szakmai feladatot kell ellátnia, mert a többi időben kint voltunk a határon. Nem volt egyszerű motiválni a katonákat, de sikerült. Minden beosztásban mindenki azt tudta, amit kellett. Nem összevissza, nem általában tudták, hanem azt, ami kellett, és azt becsukott szemmel meg tudták oldani. Amikor ellenőrző gyakorlatok voltak, és mindegyik óriási siker lett, annak az lett a vége, hogy a Határőrség összes vegyi csapatát hozzánk hozták továbbképzésre. Azt kellett megnézniük, hogy én hogyan, milyen módszerrel készítettem fel a határőreimet arra, amit tudnak.

Utána már büszkéek voltak rá, hogy ők jók. Így aztán már egyszerűbb volt, mert egymást motiválták. Talán ez is hozzájárult, hogy viszonylag hamar elengedtek az akadémiaira, mert mire oda eljutottunk, háromszoros aranykoszorús kiváló parancsnok voltam.

Mi voltunk a kerület első számú tartaléka, heti váltásban adtuk a riadóparancsnoki beosztást, úgyhogy én annyit futottam, szaladtam abban az időszakban, pedig semmi sürgős dolgom nem volt, tényleg, mert hát azért razzia, az volt...

Mi úgy érzékeltük, hogy ha a kivonulás során nem fordított vissza a járőr a nyolcas főúton lévő szolgálati helyről, akkor már ki kellett vinni a zárást; akkor már tudtuk, hogy néhány napig nem megyünk haza. Úgyhogy érdekes dolog volt. Beilleszkedtem, tényleg egy jó csapat

alakult ki, egy igazi közösség. Egyszerű parancsnokaim voltak, még a régi, nem agyoniskolázott környezet volt, de emberségből zseniálisak voltak. Ami nagyon fontos volt, amit iskolában nem tanítanak az embernek, abból ott felszívhatta magát mindenki rendesen, aki akarta. Ez nagy lehetőség volt, hogy megtanuljunk emberekkel foglalkozni!

☉ **K. G.** *Az Ön karrieríve okozott-e Önnek meglepetést? Pályakezdőként hogyan képzelte el pályafutását?*

T. T. Okozott meglepetést, természetesen. Mint mondtam, a Határőrséghez kerültem, ami egy nagyon jól szervezett, egy sok szempontból kiszámítható „cég” volt. Látva mások lehetőségeit, úgy gondoltam, hogy

”

Figyelmeztetni is szoktam a kollégákat, hogy mindenki alaposan gondolja meg, tényleg vágyik-e egy vezető beosztásra, tényleg úgy gondolja-e, hogy alkalmas, képes-e áldozni azért, hogy az tudjon lenni, amit elvárnak egy vezetőtől.

”

majd az évek során teszem a dolgom, és akkor ezt értékelni fogják. A lehetőség ott volt, hogy elmegyünk egyszer az akadémiaóra. Abban az időben még általában 4 év szolgálat után lehetett jelentkezni. Az első meglepetésem az volt, hogy én már három év után megkaptam a lehetőséget erre: az egyéves előkészítőre már 1985-ben jelentkezhettem.

A következő meglepetés az adyligeti alosztályvezetői állás volt, mert én arra gondoltam, hogy kapok egy főelőadói beosztást, aztán ott majd jól elleszek, és ha ügyesen dolgozom, akkor majd olyan 45-46 éves koromban, az akkori gyakorlatnak megfelelően talán még egy alosztályvezetői beosztást is elérek.

Eszembe nem jutott, hogy ennél tovább lehet jutni, egyszerűen nem is láttam tovább. Ehhez képest jött a meglepetés, hogy az akadémia után közvetlenül, ráadásul Budapesten a legnagyobb alakulatnál kaptam ezt az alosztályvezetői beosztást. Ez volt életem legnagyobb meglepetése és a szolgálati karrierem egyik legnagyobb ugrása. Ez volt életem nagy lehetősége, és ezzel tudtam is élni.

A többi magasabb beosztások végeredményben ennek a következőképpeni voltak, ez a munka, ennek eredménye hozta az igazgatóhelyettesi beosztást, az Országos Parancsnokságot, aztán a Belügyminisztériumot, ez már ott alapozódott meg Adyligeten, abban a környezetben, amikor nemcsak a rendszerváltást kellett átélnünk az összes nyűgjével, problémájával: ott tulaj-

donképpen évtizedek felhalmozott, megoldatlan problémáival szembe-sültem. Akkor még nem voltam tapasztalatokkal felvértezve, ezért jó szándékkal és akarattal kellett nekiállnom az ügyek megoldásának. Abban az időben nagynevű tábornokok meg ezredesek voltak ott, akik megszokták, hogy nincs ellentmondást, ha mondanak valamit, és bizony, én ellentmondtam!

Kénytelen voltam ellentmondani, mert ez volt az egyedüli lehetőség arra, hogy a szervezetet megszabadítsuk azoktól a béklyóktól, amik ott éveken át ráakódtak, és már teljesen alkalmatlanná tették az üzemszerű működésre. Később meg is fogalmaztam, hogy miért is kaptam én ezt a beosztást: azért, mert kellett egy olyan vakmerő fiatal, aki nem tudta, hogy mit veszíthet azzal, ha szembefordul a környezetével.

Mivel olyan sok veszténivalóm nem volt, a szakaszparancsnoki beosztásomnál lejjebb nem nagyon tudtak volna küldeni, esetleg egy előadói beosztásba, amiről amúgy is azt gondoltam, hogy milyen egy remek dolog lehet. Szerencsére azért a környezet is érzékelte, hogy változik a világ, és szükséges ezt a változást végigvinni.

Az már csak vezetésmódszertan kérdése volt, hogy az ember milyen módon kényszerítette ki akaratát a gyakorlatban. Ebben benne volt az is, hogy szinte egyik munkatársam sem maradhatott meg az eredeti beosztásában. Mindenkinnek mennie kellett, kapott annak

idején máshol hivatalt, megoldottuk mindenkinek a sorsát, senki nem került az utcára. Azzal a szellemiséggel, amit ott tapasztaltam, képtelenség lett volna bármit is megváltoztatni. Nap mint nap elmondtam a véleményem, nap mint nap azt mondták, hogy értik, és aztán nem azt csinálták, amiről beszéltünk. És addig, amíg nem kezdtem el leváltani, elküldeni embereket, addig ezt nem is vették komolyan. Aztán meg már beláttam, hogy nincs értelme másként, csak tiszta lappal indítani az új dolgokat.

A többi helyen meg adta az élet: az Országos Parancsnokságon is gyengélkedett a főosztály, mert a vezetés sűrűn cserélődött, nem tudott kialakulni, amint mondtam, a Belügyminisztériumban meg egyáltalán nem volt csapat. Ilyen értelemben egyszerűbb volt, mert „csak” az új szervezetet kellett felépíteni.

☉ **K. G.** *Érdekesnek tartja a munkáját? Elégedett-e vele?*

T. T. Ez egy rendkívül érdekes munkakör és munkahely. Végeredményben a katasztrófavédelem a mostani formájában egy nagyon összetett és bonyolult szervezet, mert nagyon sok feladatrendszerrel kell egyensúlyban tartani, ahol az érdekek jelentős mértékben eltérőek.

Az alapérdekek egy irányba mutatnak: biztonság és megelőzés, de azért a polgári védelem, a tűzvédelem, az iparbiztonság, az információbiztonság kérdése, a kritikus

infrastruktúrák felügyelet alatt tartása más és más módon kezelhető. Majdnem 400 hatósági jogkör van jelen a szervezetben, és az ezekhez köthető összes feladat! Tulajdonképpen, amikor az ember a különböző szakterületek feladatait viszi előre, akkor folyamatosan egyensúlyozni kell, hogy ne legyenek túlterjeszkedések, túltengések, ne azon az alapon akarjon megoldani egy problémát, hogy erőforrást vonunk el máshonnan, és azzal ott képezünk egy másik gondot.

Gyakran azt mondjuk – és ez szó szerint így is van! –, hogy a szennyvíztől az úrrakétáig gyakorlatilag minden hozzánk tartozik. Az ember már tényleg úgy érzi, hogy szinte mindenben mi vagyunk az illetékesek. Most még a kéményseprőipari közszolgáltatás is ide került. Egy rendvédelmi szervezetnél megszervezni egy lakossági szolgáltatói feladatot, ez elég szokatlan és egyedülálló. Egyáltalán nincs is rá példa. Nem kevés fejtörést okoz önmagában ez. Egyszerűnek tűnik, azt gondolhatjuk, hogy hát ez semmi, de valójában nem így van. Önmagában már ez a feladatrendszer is összetett.

Ebből a szempontból itt minden egyes nap kihívás, itt minden nap van valami ügy, amivel meg kell birkózni, van, amivel előre kell haladni.

Ezek mellett a mi szervezetünk tartja a nemzetközi kapcsolatokat is a polgári védelemben, a katasztrófavédelemben. A világban számtalan esemény történik nap mint nap, és ez

a polgári védelmi mechanizmuson keresztül azért itt lecsapódik; olykor be kell avatkoznunk. Embereket, szakértőket, anyagot, eszközt küldünk, sokszor „csak” szervezzük a más tárcákhoz tartozó feladatokat: ezek is még benne vannak a hétköznapjainkban. Nem nagyon telik el úgy nap, hogy úgy érzem: ez csak úgy elkopott, eltelt...

☉ **K. G.** *Hogyan került a jelenlegi besztásába?*

T. T. Hogyan kerültem a katasztrófavédelemhez? Dr. Bakondi György tábornok úr felkérést kapott arra, hogy jöjjön vissza a katasztrófavédelemhez, és alakítsa azt át. Ő keresett meg engem, hogy mit szólnék ahhoz, ha vele dolgoznék.

Sokat gondolkodtam az ajánlaton. Újra kimenni a frontra, megint beleválni egy olyan feladatba, ahol egészen biztosan a változások lesznek a meghatározók. Hiányzik ez nekem? Kell ez nekem? Kell nekem az, hogy estébe nyúlóan járjak haza, ne legyen szabadidőm, ne legyen szabad hétvégém?

Végül is meghánytuk-vetettük a dolgot a nejemmel, és az lett a döntés, hogy jó, akkor összeszedjük magunkat, és beleállunk a feladatba. Akkor jött a 2010-es árvíz, aztán a vörösiszap-katasztrófa, majd a szervezeti átalakítás. Őszintén megvallva, nem sok időm volt gondolkodni azon, hogy jól döntöttem vagy rosszul, mert egyszerűen annyi munkát kaptunk, olyan

sok új feladat keletkezett, amik tényleg azt követelték az embertől, hogy minden idegszálával és minden pillanatban arra figyeljen, milyen problémákat kell megoldani. Ma már azt mondanám, hogy nagyon nehéz időszak volt, de nem hagynám ki az életemből.

A vörösiszap-katasztrófa külön fejezet az életemben. 2010 decemberétől folyamatosan megkezdődtek a kártalanítások, ez nekünk, személy szerint nekem is nagyon sok munkát adott. Rengeteg emberi problémát kellett kezelni, megoldani a közösségek gondjait, úgy, hogy az megállja a helyét, keresztülvihető legyen és nyugalmat is hozzon az embereknek. Ezt sikerült jól kivitelezni! Emellett még a MAL Zrt. felügyeletében kormánybiztos-helyettes is lettem. A kármentő alapon is én képviseltem az államot – érdekes időszak volt ez a 2010–11-es év...

Aztán 2011-ben ugyanezzel a lendülettel készítettünk egy új katasztrófavédelmi törvényt. Közben fel kellett készülni, meg kellett szervezni a tűzoltóságok átvételét az önkormányzatoktól: 112 önkormányzattól a 112-féle módon szervezett csapatot egységes rendszerben átvenni, integrálni, a vagyont átmozgatni, mindezt úgy, hogy akkor még bőven benne voltunk a vörösiszappal kapcsolatos ügyek lezárásában is!

Mire végére értünk a dolognak, mire levegőt vettünk volna, jött a 2013-as dunai árvíz. Az új logisztikai rendszert éppen csak hogy felépítettük, amikor ránk szakadt

”
**Aki tanulásra adja
 a fejét, és elhiszi azt,
 hogy neki szüksége van
 arra a tudásra, akkor
 az hasznosítható is lesz.**
 ”

az első erőpróba: az a módszertan, amit kialakítottunk, valójában működik-e. De hát, hála istennek, működött!

☉ **K. G.** *Hogyan zajlik egy átlagos munkanapja?*

T. T. Alapvetően mondhatnám azt is, hogy elég szabályozottak a körülmények, mert mi minden reggel fél 9-kor tartunk egy rövid vezetői koordinációt, ahol a főügyelet jelenti az elmúlt időszak eseményeit, megnézzük a sajtófigyelőt, és minden vezető kolléga számot ad arról, hogy a szakterületen milyen fontosabb feladatokat fog végezni. Ez egy fél óra reggel. Ezt követően alapvetően azok a feladatok jönnek, amelyek vagy köthetők egy adott ügryhöz, vagy valamely más szervezethez. Délelőtt általában megyek, egyeztetek valakivel, illetve hozzám jönnek, a délután meg a posta, referálás, aláírások: ez egy elég hosszú időszak, olyan két-három óra naponta, míg minden kolléga referál, mindent aláírok, kipostázok; általában a postázással ér véget a nap. Már abban

az értelemben, hogy nagyjából akkor elengedek magam körül mindenkit, és akkor a nap végén van az, hogy na, elolvasni azt a néhány dolgot, ami aktuális, mert nap közben nem nagyon érek rá.

☉ **K. G.** *Hogyan értékeli, a tanulmányai hozzájárultak a szakmai felkészítéséhez? Tanult-e vezetéselmélettel kapcsolatos ismereteket, visszatekintve hasznosnak itéli meg azokat?*

T. T. Aki tanulásra adja a fejét, és elhiszi azt, hogy neki szüksége van arra a tudásra, akkor az hasznosítható is lesz.

Annak idején az akadémiáról azt mondták, hogy ha nem üt el a vilamos, úgyis elvégezzük, tehát végeredményben lehetett így is közelíteni a kérdéshez, meg lehetett úgy is, hogy valóban megszerezd azt a tudást, amire szükség van.

A vezetéselmélet nagyon fontos dolog volt, elég magas óraszámban tanítottak vezetéselméletet, vezetés-szervezést. A mi munkánkban – a fegyveres, rendvédelmi szerveknél – vezetés- és szervezéselméleti tudás nélkül nehezen boldogulnánk.

Aki ezt nem tanulta, az csak botladozik, nem nagyon tud mit kezdeni a feladattal, mert nem érti a logikáját az egésznek. Viszont ha a vezető megtanulta a parancsnoki munka sorrendjét, az agya rááll erre az algoritmusra, logikusan így gondol végig mindent, akkor ez nagyon magabiztossá tudja tenni az embert.

Mert tudom, hogy nem hagyok ki egyetlenegy lépést sem, tudom, hogy minden pillanatban szem előtt tartok mindent. Persze ez egy idő múlva rutinszerű folyamat lesz.

☉ **K. G.** *Hogyan fejleszti vezetéselméleti ismereteit?*

T. T. Igazából néha bele-beleolvasgatok a szakirodalmi könyvekbe, de azt gondolom, hogy amit elvárnak tőlem, azt ezzel a tudással meg tudom oldani. Inkább azt nézem, azt figyelem, hogy mások hogyan oldanak meg problémákat. De nemcsak figyelem, hanem felhívom mondjuk Papp Károlyt, Csóti Andrást, és megkérdem a véleményüket, tehát kommunikálunk a megoldásokról.

Nagyon sokszor szempont az, hogy a probléma kezelésénél a vezető mit vesz figyelembe. Azért fontos egyeztetni és kommunikálni, mert nem a szervezeti azonosságok a fontosak, hanem a különbségek. Az azonosság csak megerősít, a különbség viszont rávilágíthat arra, hogy van-e olyan más szempont, amit figyelembe kell venni, és mondjuk az nekem nem jutott eszembe. Olvasásra, hogy az ember leüljön és egy komolyabb könyvet végigolvasson, nagyon őszintén, már türelmem sem nagyon van. A nap végére, mire mindent elolvasok, amit el kell olvasni, már olyan nagy igényem az olvasásra nincsen. Hát ez egy hiányosságom, sajnós.

☉ **K. G.** *Milyen fő vezetési tapasztalatokat gyűjtött előző beosztásaiban, mennyiben segítette ez a későbbiekben a vezetői munkáját? Tudja-e használni a korábbi szolgálati tapasztalatait az aktuális beosztásában?*

T. T. Tulajdonképpen a tapasztalat, az mindig jött. Adyligeten voltam a legkevésbé felvértezve ahhoz a problémahalmazhoz, ott tényleg a jó szándékom meg az indulataim voltak, amik előre vittek, és ott alakult ki nagyon sok dolog. Sokszor elmondtam: a hét év alatt, amit ott nem éltem át, az lehet, hogy nincs is a világon. És ez nem túlzás! Az egy nagy kohó volt, és az ember tényleg megtanult higgadt vezetőnek lenni. A temperamentumomon sokat faragott, rájöttem arra, hogy vannak más módszerek is, mint a nyers erő. De amikor az ember tapasztalatlan, akkor erővel fog mindent leküzdeni. A szakaszparancsnoki tapasztalataim olyan nagyon sokat nem segítettek. Ott, abban a környezetben azért kellett nekem beiratkozni a Pénzügyi és Számviteli Főiskolára, mert azt a tudást, amit ott esti tagozaton kaptam, másnap automatikusan tudtam használni. És az adott nekem ott még egy plusz tekintélyt is. Ferihegy és Adyliget összevonása rengeteg tapasztalatot adott arra, hogyan lehet megoldani a gazdasági részek összevonását, a vagyonmozgások figyelemmel kísérését. Ez abszolút jól használható volt még most, a tűzoltóságok átvételénél is. Innen jött az az elvi alap

is, hogy csak egy vezérfonal lehet, amelynek mentén a feladatot végrehajtjuk, és csak egy ember lehet, aki ezt a feladatot kézben tartja és vezényli, hiszen minden problémára egy gondolatsor mentén kell válaszokat megadni.

A minisztériumi munkavégzésem tapasztalatot adott ahhoz, hogy így mennyire bele lehet látni a Belügyminisztérium összes többi szervezetébe az életébe. Aki a pénzügy mozgást látja, az gyakorlatilag mindent lát: a problémákat és azok megoldását is. Aztán amikor a Pénzügyminisztériumba mentem, akkor ott megint óriási előnyöm volt, hogy én viszonylag friss tapasztalatokkal rendelkeztem: intézményi és országos hatáskörű szervi gyakorlatom is volt, szakminisztériumi gyakorlatom is volt, itt viszont más szemüvegen keresztül kellett nézni mindent. Sokat számított, hogy tudtam, a rendszerek hogyan működnek, és amikor megtanultam azt, hogy a Pénzügyminisztériumban mi a feladat, én tudtam úgy formálni az információkat, hogy az hatékony és jó legyen. Tudtam, hogyan lehet jó információhoz jutni, és azt is tudtam, hogyan lehet kiszűrni a „ködösítést” az információból. Ezek mind-mind adtak tapasztalatot, és nemcsak azt, hanem kapcsolatrendszeret is. Végül eredményben, amikor ide jöttem, akkor nem volt olyan, akit nem ismertem a Belügyminisztériumban, a Pénzügyminisztériumban, és szinte minden minisztériumban vannak még olyan kollégák, akikkel együtt

dolgoztam. Így bárhová megyek, talállok ismerős arcot, mindig van valaki, akivel lehet 2-3 szót váltani, és ez egy hasznos dolog.

☉ **K. G.** *Milyen vezetőnek tartja magát?*

T. T. Ez egy érdekes dolog. Én alapvetően a tekintélyelvű vezetésnek vagyok a híve, és nem azon az alapon, hogy mert nekem jár, hanem azon az alapon, hogy az ember legyen olyan vezető, akinek tekintélye van. A tekintélyt, azt meg ki kell vívni a környezettől. Ahhoz viszont az kell, hogy egyértelmű, világos legyen a szándék, az akarat, a cél, és ezt az ember meg is tudja értetni a környezetével. Ebben vannak olyan pillanatok, amikor ellentmondást nem tűrően végre kell hajtani valamit, van, amikor lehetőség van egy szé-

”

Néha

a kompromisszumot „megengedésnek” tekintjük, habár nem feltétlen az: nem azért vagyunk megengedőek, mert nem vállaljuk a konfliktust, hanem azért, mert akkor az a célravezető.

”

lesebb rátekintésre, egy több szempontú megközelítésre – és akkor a demokráciának egy kicsit nagyobb teret lehet adni. És van, amikor a szükséges kompromisszumok elengedhetetlenek. Ezért néha a kompromisszumot „megengedésnek” tekintjük, habár nem feltétlen az: nem azért vagyunk megengedőek, mert nem vállaljuk a konfliktust, hanem azért, mert akkor az a célravezető.

☉ **K. G.** *Milyen a követelménytámasztása önmagával szemben, és mit vár el beosztottjaitól mint vezető?*

T. T. Az a baj, hogy én a maximalisták kategóriájába tartozom. Én magamtól mindig a legtöbbet és a legjobbat várom el – ugyanígy a környezetemtől is. Ez egy nagyon fontos dolog, hogy mindenkitől a legjobbat elvárni, de ennek feltétele az, hogy mindenki a helyén legyen. Egy vezetőnek mindig oda kell figyelnie arra, hogy a környezetében a teljesítmény javítható-e azzal, ha alakítjuk az abban résztvevőket. Van, aki valamiben jobb, valamiben kevésbé jó, és lehet arra mozdítani, ahol az ő képessége meghatározóbb. Így olyan munkakörbe tesszük, ahol ő aztán igazából jól tud dolgozni. A belügyben meg is kérdezték tőlem: miért csinálom, hogy felveszem az embereket, figyelem a munkájukat, ezt követően pedig áthelyeztetem őket addig, amíg mindenki a helyére kerül.

Ha valaki a képességeinek megfelelő helyen van, akkor az a teljesítmény nem fogja lekötöni, mert azt

alapból megoldja. Azt szoktam mondani itt is a kollégáknak, hogy amikor embereket veszünk fel, akkor kapacitásokat vegyünk fel. Olyan embereket kell felvenni, akinek a kapacitásait az a munkakör 40-50%-nál jobban nem köti le, mert akkor lehet neki feladatokat adni. Mert ha csak a 40-50%-ot kötjük le, akkor látni fogja az együttműködési irányokat, hogy mit ad, mit kap, tehát „rendet rak” kicsit a környezetében. Ez mindenképpen előreviszi a szervezet működését, kapcsolatrendszerét, az információáramlást, és utána még mindig van szabad kapacitás bevonni feladatmegoldásokba, ezzel közelebb lehet hozni a szervezethez, közelebb kerül a vezetéshez, ambiciózusabb lesz, mert hát ő már dolgozik projekteken, dolgozik ügyekben.

Nem azt mondom, hogy mindenki ilyen. Én arra törekedtem, hogy ha a közgazdasági főosztályon volt 40-50 fő, akkor legalább 10-15 emberem ilyen legyen. Kellenek olyanok, akik tényleg rutinszerűen csinálják a napi dolgokat. És akkor azt mondtam, hogy az alapok rendben vannak, a napi munka rendben van, viszont azokkal az emberekkel, akiknek volt kapacitása, lehetett megújítani a folyamatokat, lehetett előre menni, új dolgokat kitalálni. Ha hirtelen jöttek új feladatok, akkor azokat volt kire bízni, volt kinek odaadni. Az is egy nagyon komoly probléma, hogy sokan összekeverik a feladatot meg a munkát. Tehát azt, hogy nekem van egy munkaköröm, abból adó-

dóan van egy sor tennivalóm, amit minden nap meg kell csinálnom, és ott az az én dolgom, hogy én legyenek a legjobb, az én munkaterületemen én legyen a legjobban működő, és azt akkor is csinálni kell, ha nem szólnak az emberhez. És arra is képesnek kell lenni, ha jön egy új feladat, akkor meg kell tudnom oldani, hogy a napi munka és a külön feladat hogyan valósuljon meg egymás mellett. Aki csak feladatokban gondolkodik, és azt gondolja, hogy az a munka, hogy mennyi feladatot kap, az téved, abból mindig baj van. Mert ha nem kap feladatot, akkor képes órákat ülni, nézni, semmit se csinálni, és egyszer csak rájön arra, hogy éppen csak a munkája nincs elvégezve: ez sok konfliktust okozhat. Erre mindig oda kell figyelni. Ez a vezetőnek a legfontosabb feladata, hogy ezeket a kérdéseket kezelje.

☉ **K. G.** *Megítélése szerint melyek a legfontosabb vezetői tulajdonságok?*

T. T. A legfontosabbat én a problémakezelésben látom, hogy egy adott vezető képes-e a környezetében felbukkanó vagy a szervezetéhez kötődő feladatokat, problémákat időben felismerni. Ami nyilvánvalóan megfelelő figyelmet igényel a környezetre. A következő a probléma kezelése, tehát a megoldás, a kreativitás, hogy hogyan lehet előre jutni egy ilyen problémából, aztán pedig a szervezőkészség, amivel irányítja

ezt az egész folyamatot. Ez az alap. Enélkül igazából nem működik. Ha ebből valami nem áll össze, akkor az döcögni fog. Aztán erre millió dolog rárakódik még szerintem.

☉ **K. G.** *Hogyan osztja be munkaidejét? Jut-e ideje regenerálódásra, van-e valamilyen hobbjaja?*

T. T. Én a hajnalaimat osztom be: kedden és csütörtökön úszom, szerdán van egy órás kondicionáló edzésem. Péntek délután 2 óra tenisz, szombaton és vasárnap a kutyámmal nagyokat barangolunk, sétálunk reggel és este is, meg hát otthon kint a kertben is van egy kicsi mozgás... Erre odafigyelek, hogy ez mindenképpen legyen, mert különben nem működik az életem

☉ **K. G.** *Milyen vezetéssel kapcsolatos filmeket, könyvet kedvel? Tud-e ajánlani néhányat a fiatal tiszteknek?*

T. T. Ezen elgondolkodtam. Filmben a *Kelly hősei* egy igen érdekes történet, de a *A halál ötven órája* is. Ami ebben érdekes: a negatív hős, a német parancsnok elszántsága, az a következetesség. Amikor a sofőrjét figyelmezteti, hogy az üzemanyag kincs, az üzemanyag vér. Vagy a *Kelly hőseiben*, hogy „én nem tudom, mitől megy, én csak vezetni tudom”. De egészen pontosan levezeti, hogy miért tartja ott az embereket, ahol, és hogyan kell a célhoz vezető utat megszervezni.

☉ **K. G.** *Milyen vezetői fórumokat tart beosztott vezetői részére, és ott általában milyen légkör uralkodik?*

T. T. Minden nap van reggeli pontosítás. Havonta egy főigazgatói és egy igazgatói értekezlet van, negyedévente vezetői referáltatás. A havi értekezletet előre kitűzött időpontban tartjuk, ez napirendes. Ebben minden alkalommal egy igazgatóság beszámol az eltelt időszakról (ez általában két év), amíg rákerül a sor. A beszámoló során a teljes törzs, az összes vezető itt van az igazgatóságon, majd mindenki a saját szakterületén szóbeli kiegészítést tesz, természetesen előtte adnak egy írásos beszámolót. Ezzel kezdődik, utána végigmegyünk azokon a napirendi pontokon, témakörökön, amiket feldolgozunk, és általában amiket megbeszélünk a főigazgatóin, azok mennek az igazgatói értekezletre is. A vezetés rendjét nagyon szigorúan megköveteljük, és ellenőrzetem is sűrűn, hogy valóban megtartsák a vezetői fórumokat, azok tartalmasak legyenek, ne öncélú dolgokról szóljanak. Normális légkör uralkodik, amilyen egy ilyen helyen kell. Nem feszítjük túl a dolgokat, de nem is engedjük el.

☉ **K. G.** *Szokott-e személyesen meggyőződni valamiről, amiről úgy ítéli meg, hogy nincs rendben?*

T. T. Sűrűn. Ez a gyakorlat régről kialakult bennem, hogy az a biztos, amit magad látsz meg hallasz. Emel-

” Meggyőződésem: az embereknek kell az, hogy értékeljék a munkájukat, hogy visszajelzést kapjanak arról, hogy elégedettek azzal, amit csinálnak; vagy akár adott esetben azt mondjuk, hogy vannak kritikaiszrevételek, van min javítani.

lett nálunk működik a parancsnoki szemle rendszere. Én magam is tartok az igazgatóságokon főigazgatói szemlét, de a helyettesek is. Az is egy jó alkalom arra, hogy elbeszélgessünk a megyei vezetőkkel, a közgyűlés elnökével, a kormányhivatal vezetőivel, a megyei főkapitánnyal, ha van bv.-s, akkor azzal, tehát mindenkiel. Így beelátunk kicsit a kollégák mindennapjaiba, megnézzük pincétől a padlásig az épületeket, és akkor már óhatatlanul szóba elegyedünk a kollégákkal is; sok tapasztalatom van ebből.

Ez alapján döntöttem úgy, hogy az alparancsnokok képzését meg kell erősíteni, mert olyan problémákat hallok az emberektől, amikkel én nem tudok mit kezdeni, hiszen nem

az én szintem, arra viszont rámutat, hogy a raj meg a szolgálat parancsnoka nem kezeli a problémát. De miért nem kezeli? Mert nem veszi észre, mert nem ért hozzá, mert nem tudja, mert nincs úgy felkészítve. Most elkezdtek a felkészítést. De ugyanúgy a képzés rendszerét is figyelemmel kísértem: benéztem, megnéztem, mit csinálnak, hogy csinálják. Azt láttam, kérem szépen, hogy az előadó egy számárfüles füzetből olvas fel az embereknek, ők meg egy számárfüles füzetbe, az ördög tudja, hányszor írják be ugyanazt a történetet. Magyarul ez egy érdektelen, semerre nem tartó folyamat. Ugyanakkor, ha ellenőrzöttem a gyakorlati végrehajtást, akkor bizony ott is problémák vannak: tehát az egészet újra kell húzni, újra kell rajzolni, új tartalmat kell adni a képzésnek.

Azaz: nem lehet a XXI. században XX. századi módszertanokat alkalmazni, ma, amikor főiskolát, egyetemeket végzettek, érettségizettek jönnek hozzánk.

☉ **K. G.** *Részt vett-e valamilyen vezetői tréningen, mennyire ítéli meg azokat hasznosnak?*

T. T. Igen, gyakorlatilag szinte minden hivatalomban. Jók, én jónak tartom ezeket. Mindig feldobja az embert egy kicsit. Én ezt mindig fontosnak tartottam: amikor 2012-ben létrehoztuk az új gazdasági szervezetet, a gazdasági helyetteseket elvittem egy háromnapos vezetői tréningre, mert sok fiatal volt közöttük.

A cél az volt, hogy megértsék, miről szól ez a szervezet, hogy legyen néhány módszer a kezükben, amivel azokat a helyzeteket, amikbe kerülhetnek, kezelni tudják. Mikor nekik is csapatot kell építeni, és közben működni is kell, ne érezzék annyira elhagyottnak magukat. Ez sokat, rengeteget jelentett. Többen sokat fejlődtek, fel tudták használni azt az információt, amit ott kaptak. Én is így voltam vele.

☉ **K. G.** *Van-e, volt-e példaképe, és ha van, volt, miért? Szokott-e találkozni az elődeivel?*

T. T. Az elődeimmal szoktam találkozni, de az a kifejezett példakép, az nem jellemző. Nem kerestem magamnak ezeket a példákat. Én inkább az értékeket „vettem le” különböző emberekről. És sokakkal tényleg azért tartok jó kapcsolatot – annak ellenére, hogy egyik-másiknak tényleg vannak rossz emberi tulajdonságai –, mégis van annyi jó bennük, hogy jó tapasztalatokat, jó támaszt adtak bizonyos ügyek kezelésére, követendő magatartásformát egyes szituációkban, még akkor is, ha az ember összességében talán nem tartja tökéletesen jónak és értékesnek az illető vezetői személyiségét.

☉ **K. G.** *Mennyire tartja fontosnak a jó teljesítmény elismerését és a gyenge teljesítmény szankcionálását?*

T. T. Én alapvetően a visszacsatolást tartom fontosnak. Ha valaki dolgozik, és nem szól hozzá a kutya se, tehát soha nem érzékeli, hogy ő most jót csinál vagy rosszat, akkor abból előbb-utóbb gond lesz. Meggyőződésem: az embereknek kell az, hogy értékeljék a munkájukat, hogy visszajelzést kapjanak arról, hogy elégedettek azzal, amit csinálnak; vagy akár adott esetben azt mondjuk, hogy vannak kritikai észrevételek, van min javítani.

Én magam nagyon fontosnak tartom a pozitív és a negatív értékelést is. A pozitív azért fontos, hogy megerősítsen, a negatív pedig azért, mert időben kell észrevenni a hibákat, a hiányosságokat, mert ha ezek elmélyülnek, akkor már nagyon nehéz velük mit kezdeni. Ha valaki már nagyon belemerült a semmittevésbe, onnan már nehéz elmozdítani. A kommunikáció az alapja mindennek: ha nem beszélsz az emberekkel, az alapvető hiba!

☉**K. G.** *Munkatársai esetében Ön milyen motivációs eszközöket használ?*

T. T. A jól végzett munka öröme az alapvető motiváció, az, hogy eredményesek, hasznosak vagyunk. Hogy teszünk valamit a környezetért meg a világért, és ha ezért még pénzt is kapunk, akkor teljesen rendben is van.

De az a legfontosabb, hogy az emberek megtalálják a munkájukban azt az örömet, amiért egyáltalán belekezdtek ebbe a hivatásba, és ahhoz

elengedhetetlen, hogy értelmes feladataik legyenek. Én nem vagyok híve annak, hogy csak a munkavégzésért dolgozzunk – dolgozzunk egy jót alapon.

Akkor tegyük, amikor kell; és amikor éppen nem kell megszakadni, akkor találjuk ki, hogy mivel töltjük az időt. Azt szoktam mondani, hogy ha éppen nem kell előre rohanni, akkor – csakúgy, mint otthon – körülnézünk, és rendet rakunk magunk körül. Akkor belebotolhat az ember valamibe, ami újra motivációt adhat arra, hogy jól dolgozzunk.

☉**K. G.** *Megítélése szerint miért Önt jelölték a csúcvezetői posztra?*

T. T. Engem nem neveztek ki, csak megbíztak. Amiért én kaptam megbízást, az arra vezethető vissza, hogy a legszélesebb körű vezetői tapasztalattal én rendelkeztem ebben a közösségben. Ebben benne van az, hogy az átalakulás során nagyon sok vezetőváltás volt. Törekedtünk a fiatalításra, ennek minden következményével együtt. Nagy tapasztalatú vezetők nem állnak itt hegyekben... Én azt gondolom, sőt nekem ezt mondták, hogy ez volt az ok.

☉**K. G.** *Mit gondol: tanulhatnak egymástól a vezetők? Szokott-e rendszeresen találkozni más országok hasonló szervezetének vezetőivel?*

T. T. Igen, gyakorlatilag ez egy szinte folyamatos kapcsolat. Kétoldalú

szerződésünk van a környező országokkal, minden évben leülünk, és egyes bizottsági ülést tartunk. Éppen tegnap jöttem meg Horvátországból, előző hónapban a szlovéneknél jártam. A V4-ek keretében most éppen Prágába megyek két hét múlva, de a cseh kolléga ősszel járt itt, a szerbek most áprilisban voltak itt. Folyamatos a vezetői találkozó, szakértői szinten meg a különböző projektek keretében van nagyon sok közös munka. Amit mi felépítettünk, az most felértékelődött. Ez a típusú szervezet most egyre inkább gyakorlattá válik. Már a horvátok is új katasztrófavédelmi törvényt írtak, ahol már nemcsak a polgári védelem, hanem a tűzoltóság is a katasztrófavédelem alá tartozik. Ilyen szempontból kíváncsiak az eredményeinkre, mint ahogy minket is érdekel, hogy ott hogyan, miképp oldják meg a problémáikat. Gyakran személyes jó barátságok alakulnak ki a vezetőkkel. Sokszor az Európai Unió vagy a NATO különböző fórumain is, amikor összetalálkozunk, jókat beszélgetünk, mert mindig van miről egyeztetni.

☉ **K. G.** *Milyen „távolságot” tart a beosztottjaival: részt vesz a munkatársi rendezvényeken, a munkatársai megkereshetik egyéni problémáikkal?*

T. T. Nem vagyok az a hátra veregethető meg hátra veregetős vezető, de nem igaz az sem, hogy őrzöm a három lépés távolságot. Nem va-

gyok távolságtartó. Van bennem valami, ami miatt az emberek úgy vannak velem, hogy ha valaki akar valamit, akkor az jön, mert tudja, hogy jöhet. De nem feltétlenül akarnak velem minden áron szóba elegyedni.

A munkatársak megkereshetnek, és részt is veszek a rendezvényeken nagyon szívesen, sőt, híve vagyok a kicsit kötetlenebb beszélgetéseknek. Még az igazgatói értekezletek is a megyékben vannak kéthavonta, ahol azért jobban megismerjük egymást.

☉ **K. G.** *Milyen módszereket alkalmazott a szervezetének korszerűsítésében? Kitűzött-e stratégiai célokat önmaga és szervezete számára? A fejlesztés milyen fő irányait látja?*

T. T. Teljesen egyértelmű, másként nem is működik ez a szervezet. Most egy nagyon érdekes helyzet alakult ki. Bakondi altábornagy úrral felépítettük ezt a szervezeti struktúrát, ebben a formában. Stratégiai cél volt, hogy ez egy ütőképes szervezet legyen. Amikor ő elment nyugdíjba, a két hét átadás-átvétel alatt végigvettünk mindent újra előlről, szabályosan egy füzetet teleírtam. Belekezdünk a szervezet újragondolásába, végigvettünk minden munkakört, a különböző szolgálati beosztásokat, a szervezeti elemeket. Volt, amit többször is ellenőriztettünk, módosítottuk a működését, aminek az lett a vége, hogy készítettünk egy új állománytáblát, átgon-

doltuk azt, hogy a munkavégzéshez milyen technikai eszközök, milyen felszerelés, milyen készenléti járművek, milyen tartalommal, milyen mennyiségben kellene.

Keresztül kellett vinni néhány olyan döntést, ami, mondjuk úgy, becsontosodott, olyan hagyományokat kellett kitakarítani, hogy ne termeljünk újra felesleges technikai eszközöket. Minek cseréljük egy olyat, ami eredendően sem volt használva? Miért tegyünk félre arra pénzt, ami nem szükséges? Csak a valóságos problémák megoldására alkalmas eszközök és emberek lehetnek a rendszerben. Tehát megteremtettük a működés stabil feltételét. Az európai uniós támogatásokkal, pályázatokkal mintegy 44,5 milliárd forintot nyertünk technikai fejlesztésekre, képzésekre, szinte minden területre. Ez a szervezeti forma, ezzel a tartalommal, ezzel a technikai háttérrel, ilyen fejlesztési lehetőségekkel az elkövetkezendő néhány év alatt el tudja érni azt a fejlettségi szintet, amit én csak profizmusnak hívok.

Az egyéni és a szervezeti képességeket folyamatosan fejlesztjük, ezzel akarom kiküszöbölni azt, hogy itt további humánerőforrás-bővítést akarjon bárki. Magyarul: minőség kell, nem mennyiség. A mennyiséget az önkéntesekkel kell pótolni, ott is odafigyeléssel, minőségi felszereléssel, képzéssel.

Végigvittem a szervezet teljes elemzését, megvan az új keretforma, és gyakorlatilag megvan az ehhez szükséges forrás is.

Miután a jövő évi költségvetésünkben a hiányt pótolják, a működésben sem lesz egy fikarcnyi fennakadás sem. El lehet azt képzelni, hogy van egy szervezet, ami stabilan működik, tudja a feladatát, nincsenek napi működési zavarai, és egy nagyon komoly fejlesztést tud lebonyolítani? Ez lelkesíti az embereket. Ez eredmény!

Nem akarta nekem senki elhinni, hogy lesz magyar tűzoltóautó-gyártás. És most van Magyarországon tűzoltóautó-gyártás! Maguk a beszállítók mondták azt az átadáson, még a külföldi partnerek is, hogy az én néha túlzónak tűnő optimizmusom volt az, ami ezt elvitte idáig.

☉ **K. G.** *Hisz a személyes példamutatás jelentőségében? Egyetért-e a megállapítással: „A példamutatás tízszer annyit ér, mint az előírás”?*

T. T. Ez teljesen egyértelmű! Az embereknek kell ez. Én nem választottam példaképet magamnak, de az, hogy ne legyen elvitatható az én elkötelezettségem az iránt, amit képviselek, az az én felelősségem. Ez egyértelmű magatartásformát is követel meg. Ebből nem szabad engedni! A példa ereje valóban egy nagyon fontos kérdés, és a példának csak akkor van ereje, ha az hiteles. Ha valakire legyintenek, hogy ő megmondja, egyébként meg mást csinál, na, az a halála a vezető irányító tevékenységének!

☯ **K. G.** *Fontosnak tartja a szervezeti hagyományok ápolását?*

T. T. Abszolút, gyakorlatilag ez az a pont, ami összetartja az embereket. Nagyon lényeges eleme az összetartozásnak, hogy hogyan volt tegnap. A hagyományőrzés, a hagyományok ápolása egy nagyon becses dolog. Néha a letűnt korok történetéből is lehet újat tanulni. Egy gondolat, amit az élet túlhaladt – vagy éppen nem haladt túl,

csak éppen akkor nem volt még akkora jelentősége – ma felértékelődhet, és jelentőséget lehet adni neki. Így nagyon szépen lehet építeni egy hagyományból is. Különösen a mi szakmánkban, ahol az önkéntességnek óriási szerepe van. Ebben a hagyományoknak meg végképp óriási jelentősége és szerepe van!

☯ **K. G.** *Köszönöm szépen az interjút!*

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó • www.dialogcampus.hu
• www.uni-nke.hu • 1094 Budapest, Márton utca 19. • Telefon: (1) 608 1488 •
E-mail: kiado@uni-nke.hu • A kiadásért felel: Petró Ildikó kiadó- és nyomda-
vezető • Kiadói szerkesztő: Jordán Gergely • Borító, tördelés: Stubnya Tibor
• Nyomdai kivitelezés: Nordex Nonprofit Kft.

Borítókép: © Fotolia © carlofornitano66

ISBN 978-615-5680-29-8

A Harvard Egyetem Vezetőképző Intézetének falán a következő felirat olvasható: „A vezetés a legrégebb művészet és a legújabb tudomány”.

A Nemzeti Közzolgálati Egyetem kiemelkedő figyelmet fordít a hallgatói vezetéselméleti felkészítésre. Az egyetemi közös tantárgyi modulban oktatott kapcsolódó ismereteken túl a hallgatók tanulmányaik során további, a szakmájukra, hivatásukra jellemző vezetéselméleti tudással gyarapodhatnak, elsajátítva ezáltal az elméleti ismeretek mellett a szakterület gyakorlati fogásait is.

E folyamathoz hozzátartozik a legjobb gyakorlatok összegyűjtése és közreadása. Az interjúkötet az egyes szervezetek vezetőinek életútján, szakmai pályafutásán keresztül bemutatja azokat a tapasztalatokat, amelyeket az egyes vezetők a különböző szervezetek élén, az elméleti vezetésstudományi ismeretkör alapjaira építkezve megszereztek. Mindezek hasznos ismeretekkel szolgálhatnak a jövő nemzedékei számára.

A kötetben bemutatott életutak és vezetői hitvallások arra hivatottak, hogy az olvasó bepillantást nyerhessen a felső vezetők mindennapi munkájába, a vezetésstudomány hatékony gyakorlati megvalósításába.

A Szerkesztő

SZÉCHENYI 2020



Európai Unió
Európai Szociális
Alap



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE