

Kutatás, oktatás, vezetés

Beszélgetés Pokol György professzorral

Pokol György a Műegyetem Szervetlen és Analitikai Tanszékének professzora, egy hallgatói vélemény szerint „csupa nagybetűs TANÁR”. Volt tanszékvezető, dékánhelyettes és dékán, az utóbbi években pedig az MTA Természettudományi Kutatóközpont, majd a fenntartóváltás után az Eötvös Loránd Kutatóhálózathoz tartozó Természettudományi Kutatóközpont (a beszélgetés során: TTK) főigazgatója. Ez a megbízatása az idén járt le. Legmagasabb állami elismerése a Magyar Érdemrend tisztikeresztje, amellyel 2019-ben tüntették ki.



Nemrég mondta, hogy a TTK-n a nyugdíj előtti sétáló idejét tölti. Ilyenkor talán a visszapillantásra is sor kerül – ehhez illeszkedve kérem, hogy meséljen az elmúlt évtizedekről.

Elég hosszú időt kell áttekinteni, és érdemes arról is beszélni, hogy honnan jöttem. Mind a két szülőm diplomás volt, és még a kémiához is közel állt. Édesanyám a Pázmány Péter Tudományegyetemen (akkor ez volt a mai ELTE neve) lett vegyész doktor, édesapám a Műegyetemen szerzett gépészmérnöki diplomát, az ő pályája is jórészt a vegyiparhoz kötődött. Hárman vagyunk testvérek. A második házasságomban élek, az idén lettünk negyvenéves házaspár. Két lányom, három fiam és hét unokám van. A gyermekeim mindannyian felsőfokú végzettségűek, de közülük csak ketten dolgoznak részben műszaki területen. Ez rendben is van így: mi, szülők elmondtuk a véleményünket, de dönteni nem akartunk helyettük.

Őn talán könnyebben kötelezte el magát a Műegyetem mellett.

A gimiben még a fizikusságon is gondolkoztam, nagyon szerettem a fizikát, jól is tanították. A Rákóczi jártam: színvonalas volt a tanítás, és a társaságot is szerettem. A „gyakorlat” és az „elmélet” között ingadozva végül a vegyész-mérnökség mellett döntöttem, ugyanakkor a fizika a választott szakterületemhez is közel áll.

Az egyetem után – kis megszakítással – egyetlen munkahely volt.

Egy évet töltöttem Amerikában és majdnem ennyit – részletekben – Finnországban, de valóban, 1973. augusztus közepén vettem fel az Általános és Analitikai Kémia Tanszékre. A törvény szerinti professzori korhatárt idén májusban értem el, ekkor járt le a közalkalmazotti jogviszonyom.

Hogyan került a tanszékre?

Az analitika, a szervetlen kémia, a fizikém érdekelt. Amúgy szerencsém volt, mert amikor a második évet elvégeztük, Gál Sándor nyári munkára szerződtetett hármunkat. Onnan már elég egyenes út vezetett a doktori kutatáshoz. Még diákként egy ideig Noszticzius Zoltánhoz is jártam, tőle szintén sokat tanultam.

Gál Sándor Erdey László és a Paulik testvérek tehetséges fiatal kollégája, tanítványa volt a termikus analízis területén, mégpedig a módszercsalád „életének” kezdeti, gyorsan fejlődő időszakában. Erdey tanár urat ezen a területen főleg a magas hőmérsékletű sav-bázis reakcióként értelmezhető folyamatok érdekelték. A Paulik fivérek voltak a „fő katonák” a kutatásban, a módszerek, műszerek kidolgozásában, az új alkalmazásokban. Ők fejlesztették ki az első szimultán termoanalitikai mérőberendezést,

a derivatográfot. Gál Sándor már akkor foglalkozott gyakorlati feladatokkal, például fémbevonatok ipari méretű előállításával, készülékek fejlesztésével. Később egyre jobban tágitotta ezt a kört. Az első nagy alkotás a szorbit kristályosítására kidolgozott eljárás volt. A szilárd szorbit előállítására már létezett egy dextrózból kiinduló, magyar hidrogénezési technológia, a gyógyszeriparnak viszont, ahol a szilárd szorbit a C-vitamin gyártásának kiindulási anyaga, kristályos anyagra volt szüksége.

Ha valami nehezen kristályosodik, akkor az oldatot vagy az olvadékot általában beoltják, de a szorbitolvadékkal előzőleg így sem jutottak sokra. Gál tanár úr azt találták ki, hogy az apró folyadékcspepeknek (a szorbitnak) és a kis részecskékből álló beoltó kristályoknak (a megfelelő módosulatú szilárd szorbitnak) a levegőben kell találkozniuk: ekkor a két fázis részecskéi kellőképpen érintkeznek egymással, és a levegő, amely a keveréket sodorja magával, a kristályosodási hőt is elszállítja. Ez az iparban úgy valósult meg, hogy egy nagy kristályosítótoronyban vitte a levegő a kétféle anyagot, alul pedig szállítószalag hordta ki a szilárd szorbitot. Később ugyanezt az elvet – a szükséges módosításokkal – különböző mezőgazdasági és ipari eljárásokban is felhasználtuk. Ez nagyon szép munka volt, Gál Sándor mellett Fodor Lajos vezette, és az egyetemeken megvalósuló innovációs kutatások egyik jelentős korabeli sikereként tarthatjuk számon. Mi már diákként és friss diplomásokként – alkotóan is – részt vettünk ebben a folyamatban és a csoport számos más munkájában. A magyar állam a termékekből akkor külföldre is szállított, sőt teljes szorbitüzem exportjára is sor került, amiben helyet kaptak a megoldásaink. A fejlesztésekre külön vettünk fel embereket a befolyt pénzből. Több szabadság feltalálói között voltam, másfelől egyetemi oktatói állásban dolgozó kollégáimmal együtt sokat tanítottunk és kutattunk is. Gál tanár úr vezetésével nagy-szerű társaság jött létre: a hatékony munkán kívül baráti társaság is voltunk. Nagyon élveztem – és az a meggyőződésem, hogy kollégáim is – a Technikai Analitikai Csoport alkotó szellemét és jó hangulatát.

Szükség volt arra, hogy az innováció hozadékából műszereket vegyenek, vagy erre elég pénzt adott az állam?

Vettünk, igen, de akadt állami pénz is. A tanszékvezetőnk 1991-ig Pungor Ernő, a tekintélyes kutató és tudománypolitikus volt – korszakos jelentőségű személyiség a Műegyetem történetében. Az ő idejében a tanszék két területen is a világnagyságok között tartották számon. Az egyik Pungor tanár úr elektrokémiai-analitikai és áramló rendszerekkel folyó munkái voltak, a



másik a termikus analízis. Ezeken a kutatási területeken „odafigyelt ránk a világ”.

Gondolom, ennek köszönhetőek a külföldi kapcsolatok is.

A tudomány mindig nemzetközi volt. Mengyelejev vagy akár már Berzelius is egész Európában kapcsolatban állt a kollégákkal. Az ember meglepődik, milyen jól működött a posta. Pedig Oroszország, amely már akkor is zseniket nevelt, nagyon elmaradott vidék volt, de a tudósok ismerték egymást – még elég kevesen voltak ahhoz, hogy tudhatták, kivel érdemes levelezni.

A nemzetközi trendbe illeszkedhetett, hogy új vonulatok jelentek meg a palettáján, például a gyógyszerekhez és az anyagtudományhoz kötődő kutatások. Melyik állt közelebb a szívéhez, a habitusához?

Mindegyik. Voltak nálam sokkal ügyesebbek is a technológiai munkában; nekem inkább az alap kutatásban jutott nagyobb szerep: szilárd anyagok fázisátalakulásainak és kémiai reakcióinak, a termikus reakciók kinetikájának leírásában, ezen belül a kémiai és transzportfolyamatok vizsgálatában. A felületi jelenségek és a felületmódosító anyagok prekursorainak kémiájával Finnországban ismerkedtem meg részletesebben, Lauri Niinistö professzorral együttműködve. Fogassy Elemér professzorral és csoportjával a királis anyagok szerkezetének tanulmányozásában, elválasztásában dolgoztunk együtt. Én elsősorban a fázisanalízissel és más analitikai tudással járultam hozzá a munkához, ami aztán tekintélyes projektté nőtte ki magát, és nagyon szerettem. Például azokból a fázisdiagramokból, amelyeket enantiomerek és diasztereomerek esetében mértünk, sok esetben meg lehetett tervezni a rezolválást: gyorsabban, olcsóbban jutottak el működő gyógyszeripari eljárásokhoz.

A termikus analízis és a szerkezetvizsgálatok, mondjuk a röntgendiffrakció, és azok a spektroszkópiák, amelyekkel szilárd anyagok is vizsgálhatók, szépen összekapcsolódnak a szerves kémiával. Diákkoromban nem nagyon szerettem a szerveset, nem is ment jól. Szántay Csaba professzor úrhoz osztottak be szigorlatozni, aki a feleletem után kinyitotta az indexemet – majd azt mondta, maga nagyon jól tanul, én pedig kettést akartam adni, de most inkább megbuktatom, és jöjjön vissza. Nem sok vizsgára készültem annyit, mint erre az ismétlésre; végül 4-est kaptam. Sokkal később, Fogassy Elemérével dolgozva láttam meg, hogy a szerves kémia szép dolog, és valamennyire beletanultam.

Közben vezetői feladatokat is kaptam. Ez a kutatásra fordított idő és energia csökkenésével járt természetesen, és – egy megjegyzés erejéig előre ugorva – leginkább a TTK vezetése idején, a legutóbbi években érezte a hatását, amikor főállásban a kutatóközpontban, részállásban a Műegyetemen dolgoztam. Ekkor nagyon visszazorult a szakmai munkám a Műegyetemen. A csoport dolgait (Gál tanár úr után én lettem a vezetője) igyekeztem elrendezni és az óráimat megtartottam, de az időm nagy részét más kötötte le.

Nemcsak a csoportot vezette, hanem hosszú ideig a tanszéket is, volt oktatói dékánhelyettes, később dékán.

Manapság nem mindenki tartja dicsőségnek, de én legalább annyira tanárnak érzem magam, mint kutatónak, és ezt nem is titkolom.

Miért nem dicsőség?

Az elismertséget jobban elősegíti a kutatói teljesítmény. Régen nagy szó volt, ha az ember vitt egy tárgyat, különösen nagyobb, ráadásul én magától Pungor Ernőtől kaptam a megbízatást. 1991-től tanítottam a „nagy”, mindenkinek kötelező analitikát a képzés első szakaszában, és még tavalyelőtt is én tartottam az órák számottevő részét. Erre a feladatra nagyon büszke voltam:



Oláh György a Műegyetem Vegyészmérnöki és Biomérnöki Karán, 2008

ennek megfelelő lelkiismeretességgel igyekeztem ellátni. Akkor még a tanárok küzdöttek azért, hogy ilyen tárgyak legyen. Ez ma már nem általános. Több helyen láttam, hogy menő professzorok nem hajlandók előadni a BSc-kurzusokon, de a PhD-hallgatóknak már igen. Ezzel én nem értek egyet. Nálunk a kar meghatározó professzorai előadnak mindegyik fokozaton. Ha valaki jól adja át az alapokat, akkor a hallgatóknak később már nem lesz bajuk azzal a tudománnyal. Ha nem, akkor kár csinálnia. A tanításnak ugyanolyan színvonalasnak kell lennie a BSc-szakon, mint a következő etapban, csak a terjedelme, a mélysége más.

Az, hogy a tanítási módszerek, a tantervek hogyan alakulnak, mindig is érdekelt. Nemrég megint felkértek, hogy egy fiatalabb kollégával együtt fésüljük át az analitikai típusú tárgyakat, vizsgáljuk meg az összefüggéseket, mert ettől talán jobb lesz, amit a tanszéken csinálunk.

A dékánsága alatt komoly változások zajlottak a kar életében.

Átszerveződött az egyetemen a finanszírozás, amiben mi kifejezetten rosszul jártunk. Eleve csökkent az oktatói kar létszáma, miközben az egymásra épülő BSc- és MSc-képzés bevezetése mellett országosan is, majdnem mindenütt, jelentősen nőtt a hallgatólétszám. 2005-től elég nehéz időszak kezdődött: megindult a normatív finanszírozás, aminek a létszám, a fokozat és a szakterület (mondjuk, a műszaki) volt az alapja. Mivel mi drága kar vagyunk a magas eszköz- és anyagköltségek miatt, nagyon rosszul jártunk. Két évi szenvedés után kötöttünk egy megállapodást az egyetem vezetésével arról, hogy mit tudunk csökkenteni a költségeinken és ők miben adnak nekünk anyagi segítséget a folyamathoz. Ez az egyezség fájdalmas volt: ekkor lett a tíz tanszékből öt. Az összevonásokkal olyan egységek keletkeztek, amilyenek máshol is vannak a világban, például szerves és analitikai kémia vagy szerves kémia és technológia, tehát szakmailag nem volt erőltetett a dolog, de elég sok problémával járt, mert előírták nekünk, hogy négy év alatt milyen kategóriákban hogyan kell csökkenteni a létszámot. Végül is megoldottuk. Szerencsére, azóta a vegyipar, a gyógyszeripar, a biotechnológiai ipar annyit fejlődött, hogy most nagyon jó helyzetben van a kar: a műszaki területen a felvételi pontszámokban is csak egy-két szak szokott bennünket megelőzni. Létrehoztuk az önálló biomérnöki szakot, amely azóta a kar nevében is megjelenik. A környezetmérnökök képzésének is mi vagyunk a gazdái a Műegyetemen. Van jelentkező, jól megy a munka. Ez már az én dékáni időmből „kilóg”, de talán hozzájárultam.



Közben a metróépítéssel is megküzdött...

Inkább megküzdöttünk... – az szintén nagy kaland volt. A Ch épület, a Műegyetem lágymányosi kampuszának elsőként megnyitott épülete alá fúrták a metróalagutat és építették a Szt. Gellért téri állomást. A BME-kampusz alapjai felerészben a Gellért-hegy lábára támaszkodnak, felerészben egy feltöltött holtág talajára. Az épület lassan mindig is süllyedt, lehetett rá számítani, hogy ez a folyamat felgyorsul. Ezért meghatározták, hogy mekkora



FOTÓ: BALATON JÓZSEF

A Ch épület erkélyén. A kőorlát két elmozdult eleme közé befér a kéz

süllyedés fogadható el ahhoz, hogy még ne kerüljön veszélybe. De a süllyedés sokkal nagyobb lett. Ennek kárát is látta az épület: aszimmetrikussá vált a terhelése, repedeztek a falak. Több mint egyéves huzavona kezdődött a Fővárossal. Az egyetem ekkor nagyon mellénk állt, és jó kártérítési megegyezést sikerült elérnünk, de nem ment egyszerűen.

Ha a vezetői feladataim vonalát követjük, a dékánok után már csak a TTK-s időszak jön, 2016 januárjától. Az előbb szóba került, hogyan érintette ez a kutatómunkámat. Ezt nem azért mondom, mert sajnálnatni akarom magam – nem is lenne helyénvaló: kényszer nélkül, önként vállaltam a vezetői feladatokat. Jó lett volna többet elérni a szakmában, de egészében nem vagyok elégedetlen a pályámmal.

A „korabeli” híradások szerint a TTK-n közel 850 millió forintos hiány gyűlt össze, kutatási támogatásokat vontak el a működtetésre; nagyon rossz volt a hangulat. Ezúttal felkérték, hogy pályázzon?

Mindenesetre felhívták a figyelmemet a lehetőségre. De hogy az elején kezdjem: már régóta tudtam az intézmény tervezéséről. Az Akadémia abból indult ki – akkor még Pálincás József volt az elnök –, hogy túl sok a kutatóintézet. Általában nem hatékony, ha egy magasabb szintről – legyen ez akár az Akadémia és választott vezetői testületei – mintegy negyven, nagyjából egyenrangú egységet irányítanak. Úgy gondolták, hogy ahol lehet, tudományáganként csoportosítva kutatóközpontba tömörítik az intézeteket. Ezt jónak találtam. De ettől még soha nem jutott volna eszembe, hogy átmenjek oda, vagy pláne megpályázzam a TTK főigazgatói posztját.

A kutatóközpont helyszíne menet közben alakult ki. Pálincás Gábor, a Kémiai Kutatóközpont főigazgatója új területet keresett, mert látszott, hogy a Rózsadomb, ahol eredetileg dolgoztak, nem a legalkalmasabb hely, bár a Kémiai Kutatóközpont példásan ren-

det tartott, és nem volt abból botrány, hogy mi jön ki a szellőzőn. Dél-Budát nézte ki új helyszínek, és egy beszélgetésen mi hoztuk szóba Nyulászi Lászlóval, hogy a Petőfi híd közelében két épület kivitelezése kezdődött meg PPP konstrukcióban. Az egyik lett a BME mai Q épülete, a másikat az eredeti megállapodás szerint az építő cég hasznosíthatta volna meghatározott ideig. Arra a következtetésre jutottunk, hogy inkább MTA-kutatóközpontot kellene odatelepíteni. (Még lehet, mások is felvetették ugyanezt a javaslatot.) Mindenesetre ez az elképzelés valósult meg: áttervezés után odakerült a 2012-ben megalakult MTA TTK székháza.

Akkor még nem pontosan ugyanazok voltak a tagintézmények, mint most, például a Műszaki Fizikai és Anyagtudományi Kutatóintézet, amely előzőleg a KFKI-hoz tartozott, nagyon hamar kivált. Félig kakukktójásként került be a – mostani nevén – Kognitív Idegtudományi és Pszichológiai Intézet. Utólag nem találok ezt rossz húzásnak, de nem mindenkivel egyezik a véleményem. Tehát több helyről, „az ismeretlenségből” költöztek össze az intézetek, a költözés 2015-ben ért véget. Másféle kultúrával, viszonylag távoli szakterülettel, tematikával, képzettséggel érkeztek – a vegyészeken kívül elsősorban biokémikusok, orvosok, mérnökök, pszichológusok. Mindez bonyolult helyzetet teremtett, szakmailag és a gazdálkodás szempontjából is. Valami hasonlót – de sokkal kisebb mértékben – már kitapasztaltam a karon a tanszékek összevonásakor, amelyek pedig évtizedek óta egymás mellett éltek.

Azzal, hogy a 2015-ös év végére miért és hogyan vált fizetés-képtelenné a központ, és miért kellett az Akadémiának a zsebébe nyúlnia, hogy a likviditást fenntartsák, nekem szerencsére nem kellett foglalkoznom.

Ahogy érintettük, a pályázat kiírásakor megkerestek, de nem csak engem. Többen is nemet mondtak. Én azonban, miután közeli kollégákkal és barátokkal is beszéltem, végül megpályáztam az állást. Hárman pályáztak a TTK-ról, egyedül én voltam „külső”. Gondolom, azt mondhatta rólam a zsűri, hogy ha ez a figura tíz évig dolgozott dékánként, valami miatt csak megtartották. Másfelől azért tűnhetett előnyösnek ez a választás, mert a kívülről érkező vezető várhatóan kevésbé elkötelezett bárki iránt a kutatóközponton belül. Én meg úgy gondoltam, a feladat elég komoly ahhoz, hogy szép munka legyen.

Említettem, hogy az előzményeket nem kellett értékelnem. Lovász László, az MTA elnöke egyrészt egy tekintélyes akadémiai ad hoc bizottságot kért fel a kutatóközpont szakmai átvilágítására, másrészt – és ezt igen előremutatónak tartom – az ellenvéleményekkel dacolva a gazdasági helyzet és a működés vizsgálatát egy elismert nemzetközi tanácsadó cégtől rendelte meg. Mindkét átvilágításról elkészült a jelentés a 2016. év elején, javaslatokkal a kibontakozásra.

2015 novemberében döntöttek arról, hogy 2016-tól engem neveznek ki. Az év végén egy átmeneti vezetésnek elő kellett készítenie a januári intézkedéseket, és ebben fájdalmas elemek is voltak. Ilyenkor nyilván fölmerül a kollégák között, hogy mi a fenének csinálták ezt nekünk három-négy évvel ezelőtt, amikor régen sokkal jobb volt...

Szerencsére, 2015 közepén már érkezett egy új pénzügyi vezető, és ő az előkészítő munkálatokban is keményen a sarkára állt. Amit a pénzügyi folyamatokról tudok – hozzáértésnek nem nevezném, de legalább értettem, hogy miről van szó, és hogy miben kell nekem döntenem –, azt nagyrészt ott tanultam. Az egyetemen is kellett ezekhez valamennyire konyítani, különösen a nehéz finanszírozási időszakban, de gazdasági dékánhelyettes kol-



légám „elkényeztetett” a mindig gondosan előkészített javaslatokkal. És „a fejünk fölött” ott volt még az egyetem vezetése: ha hibás intézkedésre készül a kar, a rektor és a gazdasági igazgató korrigálhat.

2016 januárjában, a nagyon ócska helyzetben tehát jó pénzügyi igazgatóval indulhattam, és az akadémiai vezetésről is csak a legjobbakat mondhatom. Az akadémiai és a TTK-beli javaslatok alapján közösen kidolgoztunk egy konszolidációs megállapodást. Az Akadémián megadták azt a segítséget, amit ígérték, mi pedig – fél évvel a határidő előtt – teljesítettük a tervet. Ez nagy eredmény volt. Persze rengeteget vitatkoztunk az intézetigazgatókkal és másokkal, de az elvárható együttműködést mindig megkaptam.

Sokkal egyszerűbbnek érezteteli a történetet, mint amilyen a valóságban lehetett. Milyen strukturális változásokra került sor a kutatóközpontban?

A Műszaki Fizikai és Anyagtudományi Intézetéről már beszélünk, de korábban volt például Funkcionális Farmakológiai Intézetünk is, amelynek átalakulása a kutatócsoportokat is érintette. Az én időmben egyetlen komolyabb változás volt, mégpedig az idegtudomány és a pszichológia környékén. Ez a két szakterület egyfelől együttműködési lehetőséget kínál, másfelől két nagyon különböző tradíciót követ. Az idegtudósok, akik nagyrészt bekapcsolódtak a Nemzeti Agykutatási Programba, biológus, orvos, mérnök végzettségűek, egy embernek nem ritkán több diplomája is van. A két terület között kezdett elbillenni az arány a pszichológia kárára. 2016-ban, amikor lejárt az intézet igazgatójának megbízatása, az Akadémia elnöke nem járult hozzá, hogy az akkori intézetigazgatót, aki idegtudománnyal foglalkozik, kinevezem a következő időszakra is, ehelyett ki kellett dolgoznunk az egyensúlyteremtés stratégiáját. Ezért egy átmeneti ideig én voltam a megbízott intézetigazgató. Nagyon megkedveltem – persze érdemi hozzáértés nélkül – ezt a tudományterületet: láttam, hogy mind a két megközelítés érdekes és fontos. Alakult egy öt főből álló bizottság, amelyben mind a két irányzat képviselői részt vettek. Ők dolgozták ki az új működési struktúrát. Nagyon büszke vagyok a kollégáimra, akik kemény vitákon át jutottak el a megoldáshoz. Pár hónap múlva letették a stratégiát az asztalra, az Akadémia elfogadta, és azóta zökkenőmentesen működik az intézet.

A TTK-n belüli többi intézetre is érvényes, hogy a kutatók egyre jobban kihasználják az együttműködéseket. Van olyan év, amikor az Enzimológiai Intézet munkatársai többet dolgoznak az NMR-technikával, mint a vegyészek. Ahol lehetett, a pszichológusok bevonták a természettudományos, műszaki megoldásokat, és az ő véleményüket is ki szokták kérni a másik oldalon.

Ma már nem vetődik fel komolyan, hogy szét kéne bombázni az intézetet. 2019. szeptember 1. óta az Eötvös Loránd Kutatóhá-lózatához tartozunk az Akadémia helyett, és egy darabig még főlfölmerülhet, hogy a pszichológia kerüljön át a társadalomtudományokhoz, de szerintem a TTK-n jobb helye van. Azt már hosszú ideje nem hallottam, hogy régen jobb volt, amikor külön művelték a két ágazatot.

Ez elismerés.

Igen-igen, de ha valaki vezető, akkor számolnia kell azzal, hogy nem mindent mondanak el neki. Bár én nem vagyok egy katonás típus.

Hát nem. Határozott, miközben hihetetlenül empátikus. Elgondolkozik néha azon, hogy mitől lehet valaki jó vezető?

Alapkövetelményt keveset fogalmaznék meg, persze a tisztesség az első. Induljunk ki abból, hogy a vezető is ember. Bizonyos hozzáállásra, képességre szükség van, de az már az illető egyéniségétől függ, hogy milyen módon él vele. Azt tudnám mondani, hogy senki ne akarjon másnak látszani, mint amilyen. Igaznak gondolom, hogy én viszonylag empátikus vagyok. De akkor nem kell katonáskodni, mert az nem áll jól, és nem is fogadják el a kollégák, mert látják, hogy hamis. Egy rendelkező típusú vezetőnek pedig nem kell úgy tennie, mintha állandóan simogatni akarna az embereket. Egyetértek azzal, hogy bizonyos kor fölött – például az állami egyetemeken 65 év a határ – nem kell nagy felelősséggel járó vezetést rábízni valakire: oda kondi kell, türelem, figyelem. Nem kell már erőltetni, hogy egyszemélyi döntési jogosítványa legyen az embernek.

Egyszer, egy amerikai látogatás során, együtt reggeliztem négy-szemközt a Boeing igazgatótanácsának előző elnökével. Nagyon kedvesen elbeszélgetett velem, kérdezgetett az egyetemi vezetés-ről, mert ez még dékán koromban volt. Megjegyeztem, hogy úgy látom, az emberekre kell fókuszálni. Erre azt mondta: George, you are right, it's all about people. Az ilyen, mondjuk, vezetői-szervezői munka nem való annak, aki ideges lesz, ha ugyan-azon a napon már az ötödik munkatárs keresi meg a problémájával. Engem az emberek nagyon ritkán idegesítenek fel, szerencsére.

Van, aki szeret maga dönteni, és szigorúan megköveteli a végrehajtást, de akkor nem szabad sokat tévednie. Én meg töprengős vagyok. Szeretek másokat is meghallgatni, aztán vagy elfogadom, amit mondanak, vagy nem. És még egy. Ahogy visszatekintek a pályámra, azt látom, hogy sokszor szívesen segítettek nekem, elvállalták, amit kértem. Engem ritkán küldenek el a fenébe.

sv

21. alkalommal adták át a Magyar Kémiaoktatásért díjakat

2020-ban négy kémiatanár vehette át kiemelkedő szakmai munkásságáért a Magyar Kémiaoktatásért díjat, amelyet a Richter Gedeon Alapítvány a Magyar Kémiaoktatásért kuratóriuma évente ítél oda középiskolai és általános iskolai kémiatanároknak. Az idei évben a pedagógusok különösen nagy kihívásokkal szembesültek, ezért még inkább kiemelt a jelentősége, hogy elismerést kapjon évtizedeken át tartó áldozatos munkájuk, amivel jelentősen hozzájárulnak a magas színvonalú szakképzéshez, valamint hogy kiemelt figyelmet fordítanak a kémia oktatására, megszerettetésére és a tehetséges diákok felkarolására. A díjazottak:

Czibor Angelika, Tarczy Lajos Magyar Tanítási Nyelvű Alapiskola, Szlovákia

Dóbiné Cserjés Edit, BMSZC Petrik Lajos Két Tanítási Nyelvű Technikum, Budapest

Keglevich Kristóf, Budapesti Fazekas Mihály Gyakorló Általános Iskola és Gimnázium

Tóth Imre, Kecskeméti Református Gimnázium

A részletes beszámolóra, anyagtorlódás miatt, csak januári szá-munkában kerülhet sor (*a felelős szerkesztő*).