

Segítség, tolvaj!

Avagy a szellemi munka és annak menedzselése magyar módra

Az apropó

Drága főnököm – bocsánat: a Főnök – tavaly novemberben, úgy Halottak napja táján, a maga szokásos, közismerten túllelkesült stílusában megörvendeztetett a jó hírrel: „Na, és most ezt megcsíptük. Végre elkapunk egy finom kis prozsektet, fizet is mint a köles, és most aztán a magunk módján – tudod mindig ez volt a szívem csücske –, nyugodtan, szépen eldolgozgatunk.” Többet nem is kellett mondania. Már ennyiből is tudtam, hogy itt rohadt nagy baj várható. Pénz nem sok lesz, viszont annál több a munka, a horgászást pedig egy időre fel kell függesztenem.

Kezdem utálni magamban ezeket az augur [madárjós] vonásokat. Mert a novemberben x időre és y összegre megkötni vágyott szerződés csak valamikor idén márciusban pöcsételődött meg úgy, hogy az iksz és az ipszilon úgy összezsugorodott, mint napon a madárbél. Az incifinci összegecske végül is egy egészen testreszabott feladatocskát takart, ezért nem igazán volt okom a dörmögésre. Bele is vágtam a teendőkbe. Ámbár, noha és jöllehet a „peremfeltételek” kicsit zavarólag hatottak rám. A határidőt, a novemberi kezdést feltételezve, júniusban szabták meg. Az akár érdemnek is nevezhető tevékenység márciusban rügyezett ki, de ez nem volt hatással a papírokra. A közismert magyar szenilitás jegyében a határidő(k) módosításáról úgymond elfeledkeztek.

Mindez eddig – nagy elképzelések, kis és kapkodó teljesítmények – annyira normálisan magyar, hogy szinte szót sem érdemel. Elvégre az ember azért csak megbírkózik a saját szakmájába vágó, mondjuk adatbázis-tervezési, helyre kis feladattal! Az egyetlen baj csak az, hogy ezt nem igazán kellett volna megtennie. „Se tacuisses, philosophus mansisses!” Ha hallgattál volna, bölcs maradtál volna. Mert

a munka elkészült – és következtek a tárgyalások. Tíz százalék szakma, kilencven százalék tárgyalás.

Mármost engem ez a képlet zavar. Igazán röstelllem, hogy ósdi dolgokat kell emlékezetem amúgyis szűk tárházából előkotorni, de vibráló kényszert érzek magamban, hogy nem is apró kérdőjelekkel szegélyezzem az úgymond Európa felé való haladásunk amúgy is kanyargós útját. Miért? Miért van az, hogy a jó – az annak szánt, az annak vélt – munka képtelen tárgyalásokon nyeri el méltó büntetését? A legutóbbi tárgyalásos élményeim adták az apropót, ösztönöztek arra, hogy a magyar munkáról és annak menedzseléséről egy picit elelmélkedjek.

Szerződések

Egy másik feladatom kapcsán nemcsak, hogy alkalmam volt több száz (!) szerződést elolvasni, hanem ezt meg is kellett tennem. Az egyik legkiemeltebb állami intézményünk részére kellett egy számítógépes szerződésnyilvántartást készítenem. Ez egy halvány fokkal nehezebb feladat, mint a nejem által rám bízott porszívózás. Az természetes, hogy nem találkoztam két formailag is azonos, vagyis összemérhető fogalmazvánnyal. Az is világos, hogy az ügyvédek nem tudnak magyarul, a gépelők pedig nem tudnak gépírni avagy számítógépet kezelni. Magyartalan, helyesírási hibáktól ékes, zagyván szerkesztett szövegekkel kellett kínlódnom némi jogi képzettséggel is megvert közgazdaként. A több száz szerződés között alig akadt egy-kettő, amelyik jogilag helyesen lett volna megfogalmazva, vagy amelyik ne tartalmazott volna valamilyen félreérthető gazdasági feltételt. Sohasem hittem, hogy a jognak valaha is bármi köze lett volna az erkölchöz. Azt sem gondoltam, hogy a bűjtatott kitételek elkerülhetők. Viszont, igen naivan, eleddig úgy véltem, hogy a szerződésnek van egy tárgya,

”
Nagy elképzelések,
kis és kapkodó teljesítmények –
annyira normálisan magyar, hogy
szinte szót sem érdemel.
”

amihez ragaszkodni illik, és ezt a lényegét egy másik szerződés csak akkor másíthatja meg, ha erről valahol valamilyen külön rendelkezés történik.

Ma már belátom végtelen csacsiságomat. A szerződés ugyanis semmit sem jelent. Egyáltalán nem azt és nem úgy – höh – kell teljesítened, amint azt egy papír előírja. Miközben te dolgozol, a fejed fölött már régen megegyeztek arról, hogy kinek és milyen lapot fognak leosztani. Az már csakis a te bajod, ha utólagosan értesülsz az alapvető lényegről. Miért dolgozol, miért nem a kártyát kevered? Az én (talán tanulságos) kis történetemben a porhanyós képlet tipikus magyar módon formálódott.

Nekem, bagóért, el kellett végezniem egy eleve rám szabott komoly munkát, úgymond „nyugodtan és szépen...” Egy meglehetősen összetett adatbázis tervét kellett összeállítanom. Közben – adjunk másnak is lehetőséget alapon – a kártyákat némileg megkeverték. Megbízták X-et azzal, hogy készítse el – a rám jutó összegnek a többszöröséért – ugyanannak az informatikai rendszernek az általános tervét. Jól tudom, hogy az olvasók egy része nem feltétlenül járatos az informatikában. Azt viszont mindenki tudhatja, hogy a résznek (adatbázisterv) és az egésznek (rendszerterv) összhangban kell állnia. Ha a két munkát két független megbízott végzi, abból csak baj lehet. Ha például a lakásfelújítást egy csapatra bízom, de a fürdőszoba átalakítását egy másik csoport végzi, abból sok jó nem származhat. Közös lónak akkor is túros a háta, ha józan beosztással élünk a lovaglást illetően.

A mai magyar szerződéseknek egy tetemes hányada nem arra szolgál, hogy egy ésszerűen átgondolt munkának a fázisait alátámassza, hanem arra, hogy a valamilyen ok miatt kedvezményezendő valakik számára „osztalékokat” juttasson. Egy igen jeles magyar állami intézménynél az volt a feladatom, hogy megtervezek egy komolyan átgondolt partneryilvántartási rendszert. Megtettem. Csak később derült ki, hogy munkámmal párhuzamosan két másik cégnek is lapot osztottak. Ők is kreáltak két, partneryilvántartásnak csúfolt valamit. Most a cégnek van háromféle partneryilvántartása, ami persze nem zavarja őt abban, hogy „az integrált információs rendszer” megteremtéséről hadováljon.

Ha netalán az olvasó azt vette volna ki eddigi soraimból, hogy a mai magyar informatikai életben a korrupció nem kivétel, hanem szabály, akkor csak részben látja jól a lényegét. Például velem „sok baj” volt egy előző munkahelyen, mert a felesleges gépbeszerzések ellen szoltam fel. Azonban most nem az össznépi ma-

A mai magyar szerződéseknek egy tetemes hányada nem arra szolgál, hogy egy ésszerűen átgondolt munkának a fázisait alátámassza, hanem arra, hogy a valamilyen ok miatt kedvezményezendő valakik számára „osztalékokat” juttasson.

gyar csalásokra kívánok koncentrálni. Azt is csak futólag említem meg, hogy érdekes módon a szerződések teljesítésénél mindig csak a lelkiismeretesen és szakmailag korrekten dolgozó munkájának az eredményét kérdőjelezzik meg. A szerződések világa egy külön szféra, amiről nincs több mondanivalóm, mert a lényegét úgymint mindenki érti. Ezért az egyéb malőrökre kell áttérnem.

Dokumentumok

Tegyük fel, hogy – de szép is lenne! – korrekt szerződések alapján dolgozhatunk. Tegyük fel, hogy a munkánkat – ilyen is elképzelhető! – jól végeztük. Ámde amikor letennénk a lantot – az építő pihen –, hirtelen és váratlanul ránk zúdulnak a menedzselési hiányosságok. Például a szerződés arról szól, hogy készíteni kell egy adatbázistervet, ami nem ehető, nincs magassága és szélessége, ami nem egy fizikai dolog, hanem egy tervezet – azaz dokumentum. Namármost, a szerződés vélt teljesítése után derül ki, hogy a megbízó azt sem tudja, hogy mi az az adatbázisterv, és annak miképpen illik kinéznie. Talán nem tévedek, ha azt állítom, hogy itt az informatikai szakmától független jelenségről van szó. Kötünk egy szerződést valamiféle szellemi produktumra, de a végeredmény jellegére nem figyelünk. Ha egy házat kell építeni vagy egy kutat kiásni, akkor a dolog egyszerűbb. Ha azonban a megbízás például a cégünk átvilágítására szolgál, akkor a végeredmény egy dokumentum, amelynek szerkezetét és tartalmát „elfelejtettük” rögzíteni a szerződésben. A következmény világos: a vállalkozó a maga ízlése szerinti papírhalmazt terjeszt elő, a megbízó pedig azt az egyéb relációknak megfelelően fogadja el vagy sem.

Mindettől teljesen függetlenül, a magyarok képtelenek értelmes dokumentációkat készíteni. Ha csak álteljesítésről van szó, akkor persze remekelnek. A nyugati „szakértők” mintájára egy rövid, de velős szakmai dolgozat helyett összeállítanak egy frázisokkal teli, öt sor per oldal, fóliaszzerű irományt ezer oldalban. Olyan vezényszavakkal, amelyek nem arról regélnek, hogy a megbízott mit tett, hanem arról, hogy a megbízónak még mi mindent kell tennie azért, hogy további milliókat fizethessen boldogan a megbízottnak. Ha viszont valódi teljesítésről van szó, akkor a magyar megbízó bajba kerül és ezt igazán nem kedveli. Valóban el kell olvasnia, netán még értékelnie is kell a dokumentumot. Ajjaj, ezt a havi fizetésért megtenni –

még elgondolni is szörnyű! Tehát a rokonsági kapcsolati foknak megfelelő módon az érdemi bírálatot felváltja a „belelapozás”. Hümm, ezt fogadjuk el! Hm, ez mégis kevés!

A magyarok tökéletesen képtelenek jó dokumentációkat írni, és még kevésbé képesek arra, hogy a netán jól megírt dokumentációkat jól olvassák el. Én például minden szakmai írományom elején egy „Vezetői összefoglaló” alcím alatt összefoglalom a mondanivaló lényegét. Mások ezt nem teszik – mert nem tudnak írni –, és hagyják, hogy az olvasó ikszszáz oldalt átlapozgatva maga hámozza ki a lényegét. Ismét mások azt sem tudják, hogy a „Vezetői összefoglaló” a tartalmat az adott szintű vezető kedvéért boncolgatja. Aki bele akar mélyedni az összes részletbe, az olvassa el a dokumentum valamennyi fejezetét. Aki nem, az az összefoglalóból tájékozódhat a tartalomról és válogathat, hogy részletesebben mire kíváncsi. No és mi történt velem? Nem fogják elhinni! A „Vezetői összefoglaló” alcím egyeseket annyira megrémített, hogy azonnal a vezérigazgatónak (!) küldték fel azt a mélyen szakmai anyagot, amelyből ő nem sokat érthetett, mert az az informatika vezetőjének szólt.

Dokumentumokat a magyar nem tud se írni, se olvasni. Mert az csak egy kérdés, hogy a szerződések nem rögzítik a produkálendő írományok szerkezetét, tartalmát és formáját. Nincsenek például olyan szabványaink, amelyek „odaát” meghatározzák egy tudományos dolgozat vagy egy szakmai tervezet felépítését, mondanivalóját és külalakját. Ha nálunk ötszáz készítenek informatikai rendszertervet, akkor ötszáz struktúrában, ötszázféle tartalommal és ennél is több formai módon tákolják össze a jövőt megszabó elképzeléseket. Az pedig már egy másik kérdés, hogy az elkészített tervet, dokumentumot olyan emberek megítélésére bízzák, akik hasonlóféle dolgokat még Pünkösdkor sem láttak. Az olvasó nyilván el tudja képzelni, hogy ezek után mi lesz a sorsa például egy olyan „profi” módon elkészített adatbázistervnek, amely a tökéletesen „laikus” – informatikában járatlan – felhasználók kezébe jut.

Tárgyalások

A csacska „hidegvérűek” – az északiak, a németek, az angolszászok – nem értenek a dolgokhoz. Még arra is képesek – óh, borzadály! –, hogy egy szerződést korrektül, hézagmentesen fogalmazzanak meg, hogy egy dokumentumban azt írják le, mint ami a címéből következik. Badarság! Ezeket a dolgokat el kell kerülni, de semmiképpen sem szabad hinni bennük. A „perszonális kontaktus” a lényeg. Ezért minél gyakrabban össze kell hívni tárgyalásokat. Biztos, ami biztos. Va-

gyis biztos az, hogy a dokumentum kulcsszavait a tárgyalásokon sem értik és biztos az is, hogy azok után sem változik a helyzet. Ha nem így volna, akkor nem lenne szükség annyi tárgyalásra. A tárgyalás az a típusú összejövetel, amely újabb tárgyalást szül a dolgok előremozdítása nélkül. Ez a meghatározás persze csak azok számára visszatetsző, akik még nem tapasztalták, hogy az ikszedik tárgyalás csakis arra szolgál, hogy megismételjék rajta az ikszminuszegyedek tárgyaláson már elhangzott, akkor és ott már véglegesen tisztázni vélt felvetéseket.

Végeredményben a magyar tárgyalás egyrészt barátságos, másrészt demokratikus. Dehogyan merev! Erről a néprajzi jelenségről köteteket lehetne írni, de itt meg kell elégednünk alapvető vonásainak felvázolásával.

- Az első szabály az, hogy ne tudassuk senkivel se idejében a tárgyalás időpontját és helyét. Telefon jön délelőtt tízkor, hogy tizenkettőkor Nyíregyházán megbeszélés. Ki veheti ezt komolyan? Máskor a tárgyalásról a fele társaság elmarad azzal a megjegyzéssel, hogy „azt hittük, hogy nálunk lesz”. Persze nem „nálunk volt”, hanem másutt. Az itteni Balkán az agyakat is megzavarja. Egy felelős szakmai tárgyalásról elmaradni nem hiba, viszont a negyedhivatalos, puszogó vacsorai összejövetel mellőzése halálos bűn: szinte öngyilkosság.

- A második szabály az, hogy ne legyen megsabott téma, vagy ha már mindenképpen van, akkor attól feltétlenül el kell térni. Az olvasónak nem kell értenie a szakmai lényegét, hogy felfogja az általános mondanivalómat. Készítettem egy egészen prima kis adatbázistervet, no persze nem szeplőtelen. Az adatbázisterv arról szól, hogy ha valaki informatikai rendszert alkot, akkor miképpen határozza meg az ismereteit hordozó számítógépes adatállományokat. Az adatbázistervre vonatkozó tárgyaláson, amelynek arra kellett volna irányulnia, hogy miért pont olyan állományokat képzeltem el és miért pont olyan adattartalmakkal, arról kezdtek faggatni, hogy a rendszer miképpen és miért úgy épül fel. Mivel ez valószínűleg rébusz az olvasó számára, egy köznapi példával fogom megvilágítani a helyzetet. Nekem az volt a dolgom, hogy egy lakóház lakásainak és azokon belül a szobáknak az elrendezését magyarázzam el. Viszont engem arról nyaggattak, hogy szükség van-e a házra, miért, miért ott, és emeletes legyen-e.

- A harmadik szabály is világos. Ne készítsél a tárgyhoz ragaszkodó előzetes írásos anyagot! Ugyanis ez nemcsak azért felesleges, mert a tárgyalás második percében teljesen másra terelődik a hangsúly, hanem azért is, mert az anyagodat úgysem olvassa el senki. Tegyük fel, hogy a dokumentum hatvan oldalas! A tárgyaláson X elkezdni nyálazni az oldalakat – akkor olvassa először –, és találomra rábök egy kiszúrt szóra. „Ezzel csak nem azt akarod mondani, hogy...?” Az

összefüggéseket láthatóan nem érti, nem is törődött velük. Neki nem az a dolga, hogy a dolgok előrehaladjanak, hanem az, hogy veled kekeckedjen és ezáltal is kimutassa a maga roppant fontosságát. Magyarországon a tárgyalás nem a dolgok érdemi megvitasára szolgál – lásd a parlament működését –, hanem arra, hogy mindenki elzengje a maga párthú, másokat nem érdeklő – legfeljebb irritáló – magánhülyeségét. Nem az a lényeg, hogy az XY fejlesztés előrehaladjon, hanem az, hogy mély basszusomat megrezegtessem, hogy „erőteljesen képviseljem a mi oldalunkat”. Mármost ha disznóöléskor a józan magyar paraszt is efféle tárgyalási fóbiában szenvedne, akkor bizony sohasem látnánk egy jó kis főtt sonkát az asztalon. Ugyanis a disznó végelgyengülésben múlna ki.

• A negyedik szabály szerint a mondott hatvanoldalas anyag ötödik oldalára talán az ötödik tárgyalás alkalmával lehet elérkezni. Ekkorra már mindenki dögfáradt, unja az egészet, jobb esetben nemcsak a mások, hanem a saját hülyeségeit is. Mint tudjuk, a lényeg a hatodik oldalon kezdődik. Arra már mindenki legyint – jó lesz az ügy is. Tehát jó magyar módra a nagy koncepciók megvitatása – de egyáltalán nem tisztázása – után a dolgot meghatározó részletek elsikkadnak. Bruder, értsünk egyet abban, hogy én is úgy gondolom, meg te is úgy gondold... Boruljunk egymás nyakába. Nem fontos, hogy a végén nem értetünk egyet, legalább kibeszéltük a dolgokat, és ördögbe a részletekkel.

• Az ötödik szabályt már csak halkan említem, mert szinte ismétlés. Ne legyen napirend, ne legyen meghatározott időkeret, ne legyen hozzászólási sorrend. Kedves afrikai bennszülöttek módjára, a kút körül alakítsuk ki a palávert. Hajoljunk zokogva az adatbázisstervező nyakába, hogy vállalatunknál a koros férfiak elnyomottak, mert az a lényeg. A tárgyaláson diskuráljuk meg az osztályvezető és az informatikus lelki ellentéteit. Majd hívjunk össze egy vacsorát, ahol megvitatjuk az adatbázis ikszedik bizgenyűjének az ipszilonadik faktorát.

Vajon nem tűnik-e úgy az olvasónak, mintha a dolgok nálunk fordítottan működnének? A tárgyalásokon beszélgetünk az anyósokról, a vacsorák közben pedig az adatbázisokról. Persze roppant módon félek ilyesféle dolgokat leírni, mert a derék magyarok netán még kizárnak a soraikból. A rossz dolgok – a vállalati politika és az anyós – megtárgyalandók, a jó dolgok – például az adatbázisstervező – pedig megbeszélendők. Mondjuk pár pohár bor mellett.

Konklúzió

Szegény főszerkesztőmet azzal áltattam, hogy a magyar menedzselési kultúra régóta ismert, nem is apró

hiányosságaira hívom fel cikkemben a figyelmet. „Tedd azt, Bélám – így ő –, mert noha a téma picit elcsépett, mégis öröközd.” Ő talán azt várta volna tőlem, hogy itt majd tudományosan leírom, kifejtem, kivészem és méltatom azt, hogy „hogyan lehet európai módon”. Például miképpen kell civilizáltan megkötni egy szerződést; miként kell annak utalnia az elvárt dokumentumok tartalmi, szerkezeti és formai sajátosságaira; miért lenne fontos az, hogy a legapróbb dokumentumnak is legyen „arculata”; hogy egy tárgyalást miképpen kell kulturáltan előkészíteni, levezetni, kézben tartani stb.

Hát puff neki, most jól cserben hagytam a főszerkesztőt. Mert szent igaz, hogy engem is érdekelnek a szerződések körülötti bonyodalmak. Hajjaj, ha nem lennék ennyire féltős, regényeket tudnék írni az általam ismert becstelen ügyletekről! A csacsi hozzá nem értők még ma is az olajbotrányokkal foglalkoznak, holott az informatikában annak a pénznek a többszörösét verik el évente, sajátos „szókitésekkel”. Az is igaz, hogy vannak elképzeléseim az informatikai „prodzsektek” korrekt menedzseléséről, de ez persze senkit sem érdekel. Az én szememben a projekt egy „viszonylagosan tartós, időt és a különböző erőforrások összehangolását igénylő” feladatsorozat. Mások szemében a projekt egy olyan lehetőség, amelyben a könnyen szerzett pénzt könnyen kell elverni, lehetőleg saját haszonra. Én úgy gondolom, hogy érdemi és szakmailag korrekt dokumentumokra lenne szükség, de ezzel a véleményemmel olyan egyedül állok, mint a kisujjam. Az érdemre figyelni kellene, a szakmaihoz pedig nem értünk. Ezek után a tárgyalásokról sem tudok sok biztatót mondani, mert azoknak célja az időhúzás, nem az alkotás.

Az olvasó mindezek után joggal kérdezheti, hogy ha a nagyfejúekre nem akarok hatni, akkor mi a céloom ezzel a szösszenettel? Töredelmesen bevallom bűnömöt. Én csak arra vágyom, hogy hagyjanak végre egyszer nyugodtan dolgozni. És kénytelen vagyok olykor felülvölteni: Segítség, tolvaj!

Mert nem csak az a tolvaj, aki az emberek bizalmát meglopja. Tolvaj az is, aki rossz szerződéseket köt. Aki a szerződésekkel a fejed fölött játszik. Aki előre nem rögzíti, hogy mit is vár tőled, hanem utólag kacag a szemedbe: nem erre volt szükség. Tolvaj az, aki felesleges tárgyalásokra kényszerít, elrabolva az idődet az érdemi alkotó munkától. Aki megrövidíti életed értelmét. Végeredményben ezzel a cikkel csak egy dolgot akartam elmondani az olvasó számára:

Az is tolvaj, aki a becstelen, munkálkodni és építeni akaró emberek idejét meglopja.

Szerzőnk
a közgazdaságtudomány kandidátusa, adatbázis-szakértő