



Afféle szerény vélemény

avagy

A PILISBOROSJENŐI PETÍCIÓ



WITTMANN IMRE

Pilisborosjenő
2008. Karácsonyán



Előszó a „Második kiadáshoz”

Miután jelen írás első kiadása nem jelent meg...

másutt, mint barátaim postaládájában, most elérkezettnek látom az időt, hogy útjára bocsássam a büszke, immáron második kiadást, ezúttal a nagynyilvánosság számára. A keletkezés, azaz 2008 utolsó hónapjai óta eltelt idő bánatomra – de különösebb meglepetést nem okozva – nem tette okafogyottá a leírtakat. Nem látok rá okot, hogy változtassak a szövegen. Amit kihúzhatnak, az kevés. Amit hozzáírhatnak, arról meg inkább kérdéses, hogy használna-e a dolognak. Maradjon ez csak meg eredeti formájában, egy ilyen jellegű írás ne próbáljon meg előreszaladgálni az időközben múlttá vált jövőbe, mert abba csak belezavarodhat.

Két kérdésre szeretnék csak kitérni.

Az egyik, amit annak idején az *Aktualitás* című részben írtam. Itt szerepelt az a kijelentés, miszerint NEM SZABAD IDŐ ELŐTT SOK ENERGIÁT FORDÍTANI EGY JÖVŐBEN KITELJESEDŐ PROBLÉMA ELHÁRÍTÁSÁRA, HA MAGÁT A PROBLÉMA FELLÉPTÉT MEGAKADÁLYOZNI NEM TUDJUK. Ezt érvényesnek gondolom magára az írás által boncolgatott kérdéskörre is. Akkoriban még nem érkezett el az idő. 2008 végén már jól látszott, hogy meg fogjuk még futni azokat a köröket, melyeket az akkori ellenzék hatalomra kerülése hoz majd. Az ellenzék ekkor már több éve hanyatt vetette magát és hisztizett. Ennek az önmagában erősen vitatható viselkedésnek egyetlen indoka lehetett csupán: az a meggyőződés, hogy csak egy teljes felhatalmazással bíró kormány lehet képes elbánni azokkal a szerkezeti problémákkal, melyeket a rendszerváltás óta görgettünk magunk előtt. Főlöszleges lett volna akkoriban még olyan nézeteket erőltetni, hogy nem igazán abban rejlik a probléma, hogy ki van éppen kormányon, hanem ennél mélyebb hiányosságokkal küzdünk.

Nos, akárhogy is volt, ezen is túljutottunk mára. Ki-ki elgondolkozhat a történeteken, megpróbálhatja levonni következtetéseit. Én személy szerint abban bízom, hogy mára szélesebb körben válik érthetővé az a nézet, miszerint nem az a sarkalatos kérdés, hogy ki marad vagy távozik a kormányzásból, hanem hogy közéletünkben föl tudunk-e állítani végre olyan játékszabályokat, melyek akkor is biztonságot nyújtanak az ország polgárainak, ha történetesen a patás ördögöt sikerülne megválasztanunk kormányfőnek.

A másik kérdés nehezebb: az írást olyan célra szeretném most fölhasználni, mely távol áll attól, amiért eredetileg készült. Annak idején teljesen személyes indítatásból fogtam bele. Több szempontból is nehéz élethelyzetben éreztem magam, egyszerűen fogódzót kerestem. Az írás erre azért tűnt különösen alkalmasnak, mert - lévén teljesen járatlan a műfajban - elmélyült bibelődést igényelt, míg nagyjából azt láttam viszont a papíron, amit mondani akartam. Azonban a témaválasztás – szokatlan módon, a projektmenedzsment szemszögéből elemezgetni közéletünket – hamar megbosszulta magát. Nem a téma lett az én játékszerem, hanem fordítva. Elsúlygyelltem magam. Mit is művelek én? Itt ülök és fölényeskedve ironizálok bizonyos dolgokon, csak azért, hogy egy-két barátom majd néhány percet kuncoghasson? Holott a jelenségek, melyeken a nyelvem köszörülöm, egy ország életét mérgezik? Biztosan nem telik ki több tőlem?

Fordulatot vett a játszma. Az kezdett foglalkoztatni, hogy milyen irányból lenne támadható a rossz berendezkedés. Nem jutottam többre, mint arra a nem túl eredeti gondolatra, hogy egy gyatra berendezkedés nem feltétlenül egyenszilárdságúan gyatra. Az önmagát védő mechanizmusai például lehetnek igen jó állapotban. Eredményesen képes védekezni minden jobbító törekvéssel szemben.

Ezek a megfontolások először is véget vetettek az addigi – az íróasztalfiókot mindenképpen megillető – feltétlen őszinteségnek. Tartalmilag próbáltam pontos maradni, de a hangszerelés szándékosan tolódozott el. Utópiából, békülékenységből és pátoszból egy-egy csipetnyivel több került a levesbe, mint az a téma tárgyalásához feltétlenül szükséges lett volna. Úgy éreztem, egy kicsit placebót kevergetek, egy kicsit trójai falovat szerkesztek. Arra gondoltam, ha olyan szereplők, akik számára érintettségükből adódóan tiltott gyümölcs az önálló és független gondolkodás, óvatlanul fogyasztanak a felkínált gondolatokból, az kikezdhethé a gyatra berendezkedés immunrendszerét.

Nos, semmi ilyesmi nem történt. De arra még emlékszem, akkoriban olyan gondolatok jártak a fejemben, hogy hiszen a mi utcánkban még szilárd burkolat sincs, biztosan nem onnan fogom a közéletet áttematizálni, a hangnemét kulturáltabbá tenni. Kívülálló voltam, jószándékú senki és távolságtartó kívülálló. És arra is emlékszem, milyen biztos voltam abban, hogy sem a nézeteimben sem a kérdéskörhöz való viszonyomban jelentősebb változásra nem érdemes számítani. Hiszen nem vagyok már mai csirke.





Nos, ebben is tévedtem. No, nem a mai csirkeségemről, sem a partvonalon kívülről való beszólás esélyeiről vallott elképzelésem változott. Hanem a kívülállóság érzete. Ha annyira frusztrálnak és foglalkoztatnak bizonyos kérdések, akkor a legjobb védekezés, ha foglalkozom velük. Függetlenül attól, hogy megfogalmazok-e ezzel kapcsolatban elvárásokat, megmondom-e előre, mit tekintenek eredménynek, mit kudarcnak. Illetve megmondom előre: nem teszem. Ha úgy látom, arra kell menni, akkor elindulok arra és kész.

A puszta írogatás helyett játszani kezdünk hát, kedves Olvasó. Reményeim szerint jókedvű, bár komoly játékot. Hogy pontosan mit és hogyan, azt azonban már nem itt mesélem el. Helyette szeretettel meghívlak a [Katedrálisépítők](#) közé.

A szerző

Pilisborosjenő, 2014. február

Copyright © Wittmann Imre, 2008

Közzétéve a Creative Commons



[Nevezd meg!-Ne add el!-Ne változtasd! 2.5 Magyarország](#)

licenc feltételei szerint





TARTALOM



KEDVCSINÁLÓ	1
VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	1
PARADIGMAVÁLASZTÁS	1
HAHÓ, KI BESZÉL?	2
SZERKEZET	2
AKTUALITÁS	2
FORMA	3
BEVEZETÉS	4
A KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS HELYÉN	4
BEMUTATKOZÁS	4
A PÁRHUZAM	5
ANALÓGIA	5
KONTRASZT	6
VISSZATÉRŐ HASONLATOK	8
A K2 MEGHÓDÍTÁSA	8
A DEMOKRÁCIA KATEDRÁLISA	8
REGATTA	8
AZ ARANY ABC	10
VÍZIÓ	10
PROJEKTSZERVEZET	10
TERVEZÉS	11
ERŐFORRÁSOK ALLOKÁLÁSA	11
ARÁNYOSSÁG ELVE	11
EGYÉRTELMISSÉG ÉS ELLENTMONDÁS-MENTESSÉG	11
MOTIVÁCIÓ MEGTEREMTÉSE	12
HAT SZEREP KERES EGY SZERZŐT	12
ALKALMASSÁG ÉS A FELADAT MEGÉRTETÉSE	12
ADMINISZTRÁCIÓ, SZABÁLYOZÁSOK	12
DÖNTÉSHOZATAL	13
ESZKÖZÖK ÉS DOKUMENTUMOK	13
MÓDSZERTAN ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS	14
A PROJEKTKÖZI TÉR	15
STRATÉGIAI ÉS OPERATÍV MENEDZSMENT	15
EGY NEM LÉTEZŐ PROJEKTFÁZIS	16
EGY NEM LÉTEZŐ SZABÁLY	16





SZEMŰVEGPRÓBA	16
DEMOKRÁCIA ONTOLÓGIA	17
KÜLSŐ MEGÍTÉLÉS	17
AZ A BIZONYOS VALAMI	17
ELEMZÉS	18
A KEZDETEK	18
A FELNÖVÉS KESERVEI	18
AZ ENYÉM, A TIÉD MENNYI LÁRMÁT SZÜLE	18
GAP ANALÍZIS	19
LEGITIMÁCIÓS BIZOTTSÁG	19
KÉPVISELŐI DÍJAZÁS	20
VÁLASZTÁSOK ELŐTT	20
VÁLASZTÁSOK UTÁN	21
KORMÁNYZÁSI SZAKASZ	22
MAKACS GONDOK TÁRHÁZA	22
A Kiegyensúlyozott Költségvetés csúcsa	23
Reformok	24
Adópolitika	26
... és adómorál	26
A véleménynyilvánítás szabadsága vs. gyűlöletbeszéd	28
KONTROLL	28
DEMOKRÁCIÁNK SZINTJE	29
Az intézményrendszer	29
Az intézményrendszer működőképessége	30
Demokratikus játékszabályok	30
A földszintes katedrális	30
PARADIGMÁK HÁBORÚJA	32
AZ ARANYBORJÚ PARADIGMA	32
AZ ELŐÍTÉLET PARADIGMA	33
EGY KIS TÖRTÉNELMI DILETTANTIZMUS	33
EGY KIS ZSIDÓZÁS	33
INDIREKT TÁMADÁS	33
ELMÉLETEK ÉS KÍSÉRLETEK	34
A BUKFENC	35
INDOKOLATLAN SZÁMONKÉRÉS	35
A LELEPLEZÉS	35
A PETÍCIÓ	36
SZCENÁRIÓ ANALÍZIS	37





FINÁLÉ	38
SZIPORKÁZÓ TŰZIJÁTÉK	38
HOL AZELŐTT AZ ANGYAL ÁLLT A KARDDAL...	38
CSALFA, VAK REMÉNY	38
MAGAD URAM?	39
A KALAPÁCSOS EMBER MINDENT SZÖGNEK NÉZ	39
HÓVIRÁGOK	40
A HELYES TESTTARTÁS	41
IPARI KÉMKEDÉS ÉS ALKOTÓMŰVÉSZET	41
DIMENZIÓK	41
A PUDLI-BŐR ALATT	42
SZALONKÉPESSÉG	42
PURITÁN LUXUS	43
AZ ÚT	43
A JÖVŐT NEM SEJTHETEM	43
A SZÍNFALAK MÖGÖTT REJTŐZKÖDŐ GONDOLATOK	45
A MONDANIVALÓ SZÍNPADA	45
INKÁBB A SAJÁT KÁRUNKON	45
AZ ANALÓGIÁK EREJE	46
PROJEKTMENEDZSMENT, MINT HARCMŰVÉSZET	46
AZ ARANY KÖZÉPÚTRÓL	47
PÉNZ ÉS HATALOM	47
EGÉSZSÉG	48
JIN-JANG	48
EGY NÉPTELEN KIKÖTŐ	48
ÁRTATLAN ÉRDEKELLENTEK	48
A KOMPLEXITÁS OLLÓ	49
EGY MÉLY IGAZSÁG ELLENTÉTE...	49
A BŐSÉG ZAVARA	50
MINEK NEVEZZELEK?	50
MURPHYRE VÁRVA	50
JÁKOB LÉTRÁJA	50
TUDOMÁNYOS ÖSSZEFÜGGÉSEK	51
GONDOLATAINK TERE	51
ÖNMÉRSÉKLETRE VÁRVA	51
A KÜLÜGYMINISZTEREM	52
EZEK ELŐLRŐL HÁTULRÓL HÜLYÉK...	52
KAUKÁZUS	52
SEBESSÉGKORLÁTOZÁS	53
MELYIK A LEGJOBB BICIKLI?	53
KONYHAMŰVÉSZET ÉS FAST FOOD	53





AZTÁN NEHOGY HIBÁZZATOK...	54
ELÉGEDETLENKEDÉSEK	54
MESÉL A BUSZMEGÁLLÓ	54
MIRE FIGYELJÜNK AUTÓVÁSÁRLÁSKOR	55
LEHETETLEN ESETEK	57
ADD IDE, ENYÉM	57
FENEKETLEN HORDÓ	58
LÁNGESZŰ TANÍTÁS	58
KÁTYÚS UTAK	58
VAGYONOK ÉS ADATVAGYONOK	58
EGYSZERŰSÍTETT KÖLTSÉGVETÉSI BESZÁMOLÓ	59
PICI KÖVEK A GYOMROMBAN	59
REFERENDUMOLÓGIA	59
KORSZERŰ OKTATÁSI RENDSZER	60
AKARATLAN EUROSZKEPTICIZMUS	60
EGY MEGHITT VACSORA	60
KÉPVISELHETETLEN NÉZETEK	61
ÍGÉRETEMHEZ HÍVEN, ANNAK ELLENÉRE...	62
A MESTER TANÁCSAI	62
FŰTÉSKORSZERŰSÍTÉS	63
AZ AZ ÁTKOZOTT TALJÁN	63
PAPUCSSTRATÉGIA	63
FÜGGELÉK	64
0601000000 SZEMÉLYSZÁLLÍTÓ GÉPJÁRMŰVEK	64
KATEDRÁLISÉPÍTÉS	69





Kedvcsináló

Biztatásképpen elmondhatom, hogy én élvezettel írtam az elkövetkezőket. Ily módon én már valahol jól jártam. Hogy neked milyen lesz, kedves Olvasó? Csak annyit mondhatok: nem vagyunk egyformák. Sokan lesznek olyanok, akik a témát egyszerűen érdektelennek találják. Lesznek azután, akik a kérdésfelvetéssel és megközelítéssel kifejezetten nem értenek majd egyet. És reményeim szerint persze akadnak olyanok is, akik nem fogják megbánni a ráfordított időt.

Hogy megkönnyítsem a döntést, Te vajon melyik csoportba tartozol, következzen egy kis előretékinítés. Olyasmí, mint tudományos cikkek elején a kivonat, vagy üzleti dokumentumokban a vezetői összefoglaló.

Vezetői összefoglaló

Nekem, úgyis mint – csúnya kifejezéssel élve – csóllátású szakembernek, befészkelte magát a fejembe egy gondolat, mely alapjában véve igen egyszerű. Sok érdemi hasonlóságot látok az üzleti életben végrehajtott projektek feltételrendszere és azok között a feltételek között, melyek közepette a politikai, illetve közéletünket próbáljuk berendezni és működtetni. Na mármost: az előbbi területen a gyakorlat kiérlelte a szakma egyfajta ABC-jét. Arany szabályok olyan gyűjteményét, melyek áthágására senki nem gondol komolyan, hiszen sokszor beigazolódott, hogy be nem tartásuk törvényszerűen kudarchoz vezet. Azt gondoltam, nem lenne haszontalan venni egyszer a fáradságot, sorra venni ezeket a szabályokat, és megnézni, minek feleltethetők meg a közéletben, mennyiben kerülnek ott betartásra, mennyiben sérülnek.

Erre vállalkozik ez a kis írás, és következtetésként azt leszünk kénytelenek levonni, hogy az említett arany szabályokat a közéletben meghökkenítő mértékben figyelmen kívül hagyjuk. Megszegjük, áthágjuk, ignoráljuk őket. Tanulásként ebből a következők vonhatók le: egyfelől – a dolog természeténél fogva – persze igen nehéz (lesz/lenne) a kialakult gyakorlaton változtatni. Másfelől azonban ezek a változtatások óriási potenciált hordozhatnak magukban. Kiderülhet, hogy **sikertelenségek háttérben nem feltétlenül kell ördögi erőket keresni**, azoknak lehetnek sokkal prózaiabb okai is. Mindez felcsillantja például azt a reményt, hogy nem kell mindenképpen túljutnunk nemzetünk mélylélektani problémáinak kezelésén ahhoz, hogy a közéletünk a mainál sokkal nyugodtabban és eredményesebben működhessen.

Ezzel a gondolatokkal próbállok hát továbbolvasásra csábítani, reménybeli Olvasó.

Paradigmaválasztás

Bármiről következetesen gondolkodni csak jól körülhatárolt – és nem kis mértékben egyszerűsített – keretek között lehet, ilyenek hiányában minden eszme-futtatás parttalan csapongássá válik. Nem kerülhetjük hát meg azt a kérdést, hogy milyen feltételezésekkel is élünk a továbbiakban. Nos, ezt úgy fogalmaznám meg, hogy **úgy teszünk, mintha komolyan vennénk, amit közéleti kérdésekben mondani szokás**. Azaz például: a képviselő dolga, hogy képviseljen, a tömegek szándékai jussanak érvényre, igényei kerüljenek kielégítésre, elfogadjuk a demokrácia elvi működőképességét, stb. Ha úgy tetszik, a demokrácia paradigmáján belül mozgunk.

A könnyebb érthetőség kedvéért: egy másik lehetséges paradigma lenne, ha a világot olyannak tételeznénk fel, melyben a meghatározó elem a gazdaság által kitermelt uralkodó elit, a fő mozgatóerő az azon belüli gazdasági és hatalmi harc. A közéletet úgy próbálhatjuk megérteni, ha azt vizsgáljuk, hogy az uralkodó elit közzsférába benyomuló része vajon milyen praktikákat követ, hogy úri huncutságait gyakorolhassa.

Ezt a két látásmódot keverni vagy váltogatni értelmetlen, hiszen rendre ellentétes következtetésekre jutnánk, ha egy helyzetet az egyik vagy a másik paradigma alapján próbálnánk értelmezni. Persze nem csak két paradigma feszül egymásnak, hanem jóval több. Az *ezeket a pufajkásokat meg árpádsávosokat nem vagyok hajlandó elfogadni* viselkedést például nem tudjuk levezetni sem a demokrácia, sem az anyagi érdekek paradigmájából.





Aktuális mondandónk kifejtéséhez nem szükséges bemelegítenünk a paradigmák dzsungelébe, de persze ennek ára van: következtetéseink csak olyan mértékben lehetnek helyesek, amilyen arányban az általunk választott paradigma érvényesülni tud világunkban. Ezennel búcsút is veszek hát azon Olvasóimtól, akik egyoldalúan más paradigma mellett tesznek hitet, hiszen szerintük – és ebben saját paradigmájukban igazuk is van – ami következik, az nem más, mint falra hányt borsó. Végletekig kiábrándult vagy eleve cinikus honfitársaim, agyó!

Hahó, ki beszél?

Ha már megvan a paradigmánk, akkor tegyük is mindjárt helyükre a szerepeket. Német nyelvterületen unalomig ismételtetik a mondást, der Kunde ist König – az ügyfél a király. Mondják ezt komolyan, amikor az ifjú generációt vezetik be az életbe, és mondják ironikusan, amikor az ügyfél eszement kívánságokkal áll elő. Akárhogy is, a gondolat jó mélyen fészkel a fejekben. Nos, amikor én a fenti paradigmában vizsgálódom közéleti kérdésekben, akkor mindenképpen én vagyok a megrendelői oldalon, a közéleti szereplők pedig a szállítói oldalon. Én finanszírozom keservesen kiizzadt adóforintjaimmal az apparátust. Nem helyes tehát a következőket úgy olvasni, hogy egy nímánd beszél a partvonal mellől. A helyes hozzáállás, ha a demokrácia szó etimológiáját tartjuk szem előtt, az uralkodó szólal meg, a nép. Véleményem tehát – bár a címhez hüen remélhetőleg szerény lesz – de attól még királyi. Hát ez nagyon király, mondanám, ha fiatalabb lennék.

Szerkezet

Essünk túl egy beismerésen: én nem vagyok író. E tény alkalmasint nehéz pillanatokat okoz majd neked, kedves Olvasó. Nem a miatt aggódom elsősorban, hogy nem sikerül érthető mondatokat leírnom, de például azt el kell ismernem, hogy mondandómat nem füztem föl egyetlen füzérre, amint az talán elvárható lenne. Furcsa módon emiatt nem magam hibáztatom, hanem a mondandót. Mindenesetre számos helyen nyitok egy zárójelet, ahol egy gondolatot részletesebben kifejtek. Ez a szövegben így jelenik meg: ➤ [Itt írok erről bővebben](#). Tegyük is mindjárt egy próbát: ➤ [A mondanivaló színpada](#)

Próbáljuk ennek a dolognak inkább a pozitív oldalát nézni: egyfajta vezérfonalat talán sikerült tömör formában tartanom, az Olvasóra bízván, hogy a kifejtéseket elolvassa-e, illetve milyen sorrendben. Lehet, hogy ettől a kis lektúr olyanná lett, amit inkább forgatni lehet, semmint elolvasni, de ezzel nincs különösebb problémám.

Aktualitás

Ejtenék egy szót arról, vajon van-e a témának aktualitása, s ha igen, azt mi adja. Teszem ezt egy kicsit azért is, hogy mutassak egy példát egy aranyszabályra, még itt a kedvcsináló részben. Talán fogalmazzuk meg a szabályt így: NEM SZABAD IDŐ ELŐTT SOK ENERGIÁT FORDÍTANI EGY JÖVŐBEN KITELJESEDŐ PROBLÉMA ELHÁRÍTÁSÁRA, HA MAGÁT A PROBLÉMA FELLÉPTÉT MEGAKADÁLYOZNI NEM TUDJUK. ➤ [Inkább a saját kárunkon](#). Ez nem egy kardinális szabály, inkább csak azért említem itt meg, mert van egy kis meglepő karaktere, szemben a szabályok többségével, melyek bődületes közhelyeknek hangzanak majd. Azért meglepetés azoknál is lesz: hogy mégsem tartjuk be őket.

Amivel foglalkozunk, mindenesetre nem új keletű. Természetesen voltak számosan, akik a megfelelő időben olyan javaslatokkal éltek, melyek éppen az itt is boncolgatott problémák felléptét lettek volna hivatva megakadályozni. Mostanra azonban – két évvel az MTV ostroma után, s miután sikerült az országot olyan helyzetbe kormányozni, melyben a politikai riválisok számára lassan ésszerű alternatívává kezd válni a másikat udvariasan előre engedni, vagy a mama köténye (alias szakértői kormány) mögé bújni – változik a dolgok megítélése. Ráadásul, miközben e sorokat írom, épp egy barlangba szorultunk be, kint tombol egy fenevad, úgy hívják: a gazdasági világválság réme. Kellemetlen közelségben préselődnek össze a politikai ellenfelek, nem is igen látni, a nagyhangú kakaskodást hogyan is lehetne folytatni ebben a helyzetben. A téma tehát nem azért aktuális, mert most keletkezett, hanem azért, mert most nyílik reális esély a vele való eredményes foglalkozásra.

S még egy megjegyzés: az előző mondatban csak az esély szót használhattam. Bizonyos szempontból szívesebben írtam volna kényszerítő körülményeket, de az nem lett volna helytálló. Az esélynek viszont van egy huncut sajátsága: el tud szalasztódni.





Forma

Végezetül a választott formáról. Amit és ahogyan írok, abban sok lesz a hasonlat. A hasonlatnak van a hétköznapi nyelvben egy állandó jelzője: sánta. Gyanakodva fogadjuk, és mindenképpen alacsonyabb rendűnek tartjuk őket, mint egy adott terminológiában folytatott logikus érvelést. Én azonban a hasonlatokról igen jó véleménnyel vagyok, hogy miért, azt szívesen megosztom az ez iránt érdeklődőkkel. ➤ [Az analógiák ereje](#)

Némi bátorítást merítettem ehhez az ötlethez Mérő László *Észjárások* című könyvéből. A szerző ott idéz kísérleteket, melyekkel azt próbálták vizsgálni, milyen tudásszintekkel jellemezhető egy szakmán belüli fejlődés, ezekhez a szintekhez milyen probléma-megoldási és kommunikációs formák társulnak. Az eredmények némileg meglepőek. Kiderül belőlük, hogy a biztonság érzetét nyújtó analitikus gondolkodásunk és az ezt kísérő logikára alapozott érvelésünk csak egy bizonyos határig kísér el minket, azon túl a problémamegoldást sokkal inkább az intuíció és heurisztikák jellemzik, hozzájuk analógiákon alapuló érvelés párosul. Minőségileg változik a folyamat.

Tapasztalataim szerint a gyakorlatban vajmi kevés elfogadottságnak örvend, ha véleményünket nem analitikus megközelítéssel alátámasztva és a logikus érvelés eszközeivel kifejezve próbáljuk meg közvetíteni. Hozzá kell tennem azonban, hogy ezek a tapasztalatok különböző szakterületek dialógusára vonatkoznak, ahol ez az eszköztár jelent egyfajta természetesen kínálkozó közös nevezőt. Egy szakmán belül persze más gyakorlatot is megfigyelhetünk. Nem titkolt másodlagos célom tehát egy kísérlet: lesznek-e, s ha igen, milyen körökből olyanok, akik az elkövetkezőkre tudnak úgy tekinteni, mint egy jól körülhatárolható üzenetet közvetíteni szándékozó írásra, vagy a választott forma eleve beletaszítja e kis remekművet a szertelen zszurnalisztika besorolásba.





Bevezetés

A köszönetnyilvánítás helyén

Köszönettel tartozom a közelmúlt és jelen politikusainak, egyéb közéleti szereplőinek, a köztudat és közízlés nagyhatalmú formálóinak, akiknek állhatatos szerencsétlenkedése nélkül ez a kis lektúr nem jött volna létre.

Érezzük, hogy a fenti bekezdéssel valami nem stimmel. Erőltetett. Valóban: csak egy ürügy arra, hogy elvégezzünk egy kis gyakorlatot az elkövetkezőkre. A köszönetnyilvánítás szerencsétlenkedés kitételének érvényességi körét kéretik meggondolni. Ez nem általános és hétköznapi értelemben kívánja szerencsétlen frátereknek minősíteni a nevezett személyeket. Ne feledjük, hogy a paradigmán belül mozgunk. A helyes értelmezés tehát az, hogy amennyiben elfogadjuk a paradigmát, az eredmények ismeretében a kifejtett tevékenységet szerencsétlenkedésnek minősítjük, aminek számos jó indokával találkozunk majd a következőkben. A paradigmát viszont nem azért fogadtuk el, mert úgy gondoltuk, hogy önmagában leírja a valóságot, hanem abban a reményben, hogy jól megragadja a valóság egy fontos elemét, és még elég egyszerű ahhoz, hogy áttekinthetően érvelhessünk a keretei között. Nem kívánhatom az Olvasótól, hogy ezeket folyamatosan szem előtt tartsa, de ha például érzelmi vagy indulati töltést vél a szövegben felfedezni, térjen vissza ehhez a gondolathoz, ugyanis – szándékaim szerint legalábbis – olyanok itt nem fordulnak elő.

Bár fontosnak tartom ezt a paradigma dolgot, megígérem, hogy a továbbiakban nem zaklatom vele a tisztelt Olvasót. Kivéve az írás vége felé. Ott kénytelen leszek visszatérni rá.

Bemutakozás

Eddig mindössze a csőlátású szakember kifejezéssel illetem magam, amivel nem annyira egyoldalúságomat, mint közéleti szempontból outsider mivoltomat reméltem érzékeltetni. Amúgy az Olvasó egy matematikusnak tanult – lásd az előző pont nyakatekert eszmefuttatását a paradigmák körüli aggályokról – szerzővel áll szemben, aki jelenlegi mivoltában pályája vége felé poroszkáló informatikus. Amikor tehát projektmenedzsment tapasztalatokra hivatkozom, ezek informatikai területről származnak.

Túláradó közlékenységemben még annyit: alapvetően megfigyelő típusnak tartom magam, ami alatt azt értem, hogy nem igazán sajátom olyan kijelentéseket tenni, miszerint a dolgoknak így vagy úgy kellene lenniük, éppen elég fejtörést tudnak okozni azok a kérdések, hogy a dolgok vajon hogy is vannak.

Érintetlen vagyok ezen a területen, nevezetesen hogy kéretlenül véleményt nyilvánítsak egy olyan kérdésben, melyhez nem értek. *Ha nem kérdeznak semmit tőled, válaszolni nem kell*, éneкли Deák Bill Gyula, eddig tartottam is magam ehhez. Ami ezt a gátat áttörte, egy kettős értetlenkedés: meglehetősen értetlenül állok azelőtt, hogy miért is állunk értetlenkedve a hazánk közléte című projekt sikertelenségei előtt, mikor – legalábbis a projektmenedzsment szemüvegen keresztül nézve – az egésztől messziről lerí, hogy az úgy nem is működhet tisztességesen.

Így nézve, amit leírok, talán inkább kérdés: van itt valami, amit rajtam kívül mindenki lát és ért, csak engem sújt valamilyen szelektív vakság? Talán érkezik erre a dilemmámra valamilyen megfejtés.

Most, hogy ilyen jól megismerkedtünk, talán vágjunk bele.





A párhuzam

Célunk tehát, hogy párhuzamba állítsunk két területet, az egyiket érvényes szabályok érvényességét próbáljuk meg vizsgálni a másikon. Kezdjük először a hasonlóságokkal!

Analógia

A hasonlóságok kereséséhez vegyük szemügyre azt a **harcművészetet**, amelyet a nagyobb projektek menedzselése jelent. Olyan hadszíntereket láthatunk, melyeken **számos résztvevő**, akiket alkalmasint ugyancsak **eltérő célok és érdekek** vezérelnek, **megpróbál megegyezni közös célokban**, és arra létrehozni egy rendszert. A rendszer jellemzően olyan bonyolult, hogy **az egyes résztvevők csak egy igen kis részét képesek érdemben áttekinteni**. Ráadásul még ezeken a szűk területeken is **heves szakmai hitviták** lángolnak fel az üdvözítő megoldás mibenlétét illetően. A cél nem más, mint hogy **az egész rendszer működőképes legyen**, összességében minél nagyobb elfogadottságot és megalégedést váltson ki. Végezetül mindeközben **a rendelkezésre álló erőforrások** – beleértve persze az időt is – **korlátozottak**.

Kiemeltem azokat az elemeket, melyeket a környezet fontos jellemzőinek tartok. Először is, a tevékenységet **harcművészetként** aposztrofáltam. Nem tudom mennyire hat kézenfekvőnek projektmenedzsmet és harcművészet párhuzamba állítása, az én szemléletemben a kettő meglehetősen pontossággal fedi egymást. A mondanivalóm szempontjából nem kritikus, hogy ezt a meggyőződést most át is tudjam adni, így a magyarázatot át is teszem az elkalandozó gondolatok birodalmába ➤ [Projektmenedzsmet, mint harcművészet](#)

A következő magyarázatra szoruló kitétel a számos résztvevő **eltérő céljainak és érdekeinek** említése lehet. Az élet számos területén találkozunk ütköző érdekekkel, de éppen az üzleti élet projektjeiben? Egy ellentét persze mindig megjelenik: a megrendelő szeretne a pénzéért minél többet kapni, a szállító pedig minél nagyobb hasznot realizálni. Ez minden üzleti kapcsolat velejárája, nem is erre gondolok. Ezen túlmenően is jellemző, hogy a szereplők eltérő célok felé törekednek. Mutatok rá egy példát itt: ➤ [Ártatlan érdekellentétek](#).

A fontos kérdés ezzel kapcsolatban, hogy az eltérő célokat hogyan kezeljük **a közös célokban megegyezés** során. Itt egy furcsa elem jelenik meg. Az eltérő célok és érdekek mögött eltérő erőviszonyok húzódnak meg. Ezek önmagukban képesek valamilyen döntésre jutni, ha magukra hagyjuk őket. Abban az esetben azonban, ha ez a döntés túlságosan egyoldalúra sikerülne, mégsem nézhetjük a dolgot tétlen külső szemlélőként – ezzel veszélyeztetnénk azt az elvárást, hogy **az egész rendszer valahogy mégis működőképes legyen**. Márpedig ez a legfőbb cél, ennek felelőssége alól nem bújhatunk ki. Be kell tehát finoman avatkozni tudni egy olyan döntéshozatali mechanizmusba, ahol személyesen nem is vagyunk érdekeltek. Ezekben a helyzetekben döntő szerephez jut a szállító tanácsadói tevékenysége.

A következő lényeges ismérvünk, hogy a rendszernek **az egyes résztvevők csak egy igen kis részét képesek érdemben áttekinteni**. Mára ez már közhelynek számít. Az élet számos területén teljesítmények, sebességek, kapacitások, komplexitások többszöröződnek néhány évente. Ebben a nagy rohanásban alig vannak fix pontok. Az egyik fix pont történetesen éppen felfogóképességünk, az emberi agy befogadóképessége. Hiába vigasztalnak agykutatók, milyen óriási kiaknázatlan tartalékok rejlenek agyunkban, semmi jele, hogy a viharos fejlődés arra ösztönözne bennünket, hogy agyunk kapacitását mondjuk három helyett hat százalékban hasznosítsuk. Talán sejtjük, hogy messzire úgysem jutnánk vele. Egyre nyílik tehát egy rés, amit én úgy hívok ➤ [A komplexitás olló](#)





Hasonló jelentőségű a **heves szakmai hitviták** szükségszerű megjelenése. Milyen egyszerű lenne a feladatunk, ha egy szakma képviselői konszenzusra tudnának jutni. A hétköznapi életben vitákat többnyire azzal a feltételezéssel követünk, hogy az egyik félnek vélhetően igaza van, a másik téved. Keressük, hogy mi magunk hogyan foglaljunk állást. A projektmenedzsment területén át kell alakítanunk szemléletünket. Tudomásul kell vegyünk, hogy nem véletlenül nem jönnek létre az említett konszenzusok. ➤ [Egy mély igazság ellentéte...](#)

A közepesen figyelmes olvasó talán azt kérdezi, miért nem ugyanaz a kérdés ez, mint az eltérő célok kezelése? Nos, ott különböző szerepekben lévő résztvevők fogalmaztak meg – a szerepükre visszavezethető – eltérő célokat. Jelen esetben azonos szerepkörben lévő szereplők nyilvánítanak gyökeresen eltérő véleményt. A két helyzet kezelése sem hasonlít. Mint írtam, az eltérő célok és érdekek egyeztetésének egyik eszköze a szállító tanácsadói tevékenysége. Az ellentétes igazságok közötti választás során ilyesminek nincs helye, az teljes egészében a megrendelő feladata és felelőssége.

A **korlátozott erőforrások** kapcsán csak annyit tennék, hogy megemlíteném: azért ennek az éremnek is van másik oldala. Túl sok erőforrás bevonása ugyanúgy hiba, mint elégtelen feltételek között nekivágni a feladatnak. ➤ [A bőség zavara](#)

Felületes megközelítés lenne, ha csak a két terület hasonlóságait néznénk. Ha mindössze annyit mondanánk, hasonlóság van elég, elvárható, hogy az egyik terület szabályai a másikon is érvényességgel bírjanak. Illik megvizsgálni a különbözőségeket is.

Kontraszt

Különbségek után kutakodva óhatatlanul azok a kérdések kerülnek előtérbe, hogy hogyan is állunk a közéletben az üzleti életben világosan elkülönülő szerepekkel. Utóbbiban vannak tulajdonosok, a nevükben eljáró menedzsment, a megrendelő egyéb saját erőforrásai, külső piaci szereplők, mint szállítók, és végül, de távolról sem utolsó sorban, vannak érintett hatóságok, melyek feladata azon örködni, hogy a létrejövő produktum megfeleljen az érvényes előírásoknak. Ha a fentiek szépen elkülönülnek, a szerepeket átlátható megállapodások kötik össze, akkor a dolog képes működni.

Ha megpróbáljuk ezeket a szerepeket a közéletre értelmezni, két dolog nyomban feltűnik. A tulajdonosok, értsd a választók, és a nevükben eljáró menedzsment, értsd a megválasztott köztisztviselők közötti viszony mindennek nevezhető, csak átlátható megállapodásnak nem. Az üzleti világban ennek a viszonyoknak a legfontosabb elemei: a célok világos meghatározása, az ezek teljesüléséhez kötött díjazásról kötött egyezség, az eredmények számonkérése és értékelése, az ezen alapuló elszámolás.

A közéletet úgy rendeztük be, hogy a menedzsment elvállalhassa, ezeknek a kérdéseknek a szabályozását eldönti maga. A világos célkitűzések szerepét leginkább még a választási ígérek játsszák, melyek azután különös metamorfózisokon mennek keresztül. Az öndíjazásnak logikus következménye a *ha esik, ha fúj, az jár* elv követése. Számonkérésre ott van az ellenzék, értékelésre néhány dubiózus intézmény. Megnyugtatónkra még megtudhatjuk: az odaadó munkavégzésre egyébként is garancia, hogy elég nagy büntetés az, ha az embert nem választják újra. Elég, pont ennyire elég, amit látunk.

A másik gyenge pont, a menedzsmenti és hatósági felügyeleti szerepek összekeveredésének a veszélye, ezeket nagy figyelemmel lehet(ne) csak szétválasztani.

Mindkét problémának ugyanaz a gyökere. Ha észrevesszük, hogy egy tárgyalóasztal mindkét oldalán mi ülünk, azon nyomban kezdünk aggódni a születendő eredmény elfogulatlanságát illetően, bármennyire büszkék is vagyunk a becsületünkre. A tárgyalóasztal arra való, hogy ellentétes érdekek képviselőit ültessük mellé.





A fentiek lennének hát azok az elemek, melyek alapján bátorkodom párhuzamot állítani az üzleti világ projektmenedzsmentje által kezelt kérdések és egy ország politikai, közéleti berendezkedésének „projektjei” között. Sok a hasonlóság. A nehézségeket adó tényezők ugyanazok: a *számos résztvevő*, az *eltérő célok és érdekek*, a résztvevők befogadóképességét messze meghaladó bonyolultság, az egyes rész kérdések esetén a konszenzus hiánya, az erőforrásokkal történő ésszerű gazdálkodás kényszere. A különbségek sem lebecsülendők, de semmi elvi akadály nincs, hogy azokat ne próbálhatnánk meg csökkenteni.

Ne adjuk fel egyelőre, hogy a projektmenedzsment arany szabályainak közéleti viszonyokra vonatkozó értelmezése adhat egy-két használható ötletet.





Visszatérő hasonlatok

Mielőtt azonban még a projektmenedzsment szabályokat kezdenénk sorolni, leírok három hasonlatot, melyekhez a továbbiakban vissza-visszakanyarodunk. Jöjjön hát a három sánta.

A K2 meghódítása

Az első hasonlat egy hegycsúcs meghódításának a képével operál. Mint minden kuriózum, így a K2 közelében lakók között is akadnak olyanok, akiknek megélhetése valamilyen módon a hegyhez kapcsolódik. Vannak, akik arra szakosodnak, hogy minél ismertebbé tegyék a helyet. Minél több embert odacsalogassanak és meggyőzzék őket: a K2-re márpedig egyszer az életben fel kell jutni. Ezt a tevékenységet a környék idegenforgalomban érintett szereplői közösen finanszírozzák, a szállásadóktól kezdve az éttermeken keresztül a műtűrkeárosokig. Hívjuk őket mondjuk turisztikai menedzsereknek. Vannak azután hegyvezetők, akik az odalátogatók csúcsra jutását segítik. A turisztikai menedzserek és a hegyvezetők elkülönülten tevékenykednek. Utóbbiak egy meghatározott útvonalon járnak, és annak az útnak az előnyeiről próbálják a jelentkezőket meggyőzni. Ennek során néha bizony attól sem riadnak vissza, hogy a rivális hegyvezetők által javasolt utak veszélyeit ecseteljék. Az ilyen mondatok bizony nem illenének a turisztikai menedzserek szájába – még hogy gyötrelmek és veszedelmek, ki írna ilyesmit egy prospektusba. Másfelől a turisztikai menedzserek tartózkodnak minden olyan véleménynyilvánítástól, miszerint az egyik út nagyobb élményt nyújtana, mint a másik. Így aztán megvannak békében egymás mellett.

A K2-ről tudnunk kell még, hogy egy kegyetlen hegy, nem lehet rá akárhol feljutni. Ott van a meredek északi fal, azon a feljutás rövidebb idő alatt lehetséges, de megerőltetőbb. Szemben vele a déli lejtő, ami inkább a kitaratást teszi próbára. Ettől eltekintve csak néhány bizarr ösvény létezik az extrémítások kedvelőinek, a legtöbb irányból a hegy bevehetetlen.

Ha megkérdeznénk egy tapasztalt helybelit, mégis merre jobb menni, azt válaszolná: jutnak fel és fordulnak vissza itt is, ott is elegendő. Nagyjából ránézésre meg lehet mondani valakiről, feljut-e. Nem egy nagy tudomány: a fittekek feljutnak, a tohonyák visszafordulnak. Ilyen egyszerű.

A demokrácia katedrális

Elkerülhetetlenül szólnom kell időnként a demokráciáról. A demokráciát ilyenkor patetikus módon egy katedrálisra fogom hasonlítani. Több oka is van a választásnak, előljáróban csak kettőt emelnék ki. A katedrálisok olyan építmények, melyek büszkén közszemlére teszik szerkezetüket, az egymást kiegyensúlyozó erők impozáns játékát. Elmerülhetünk szemlélésükben, s egyre pontosabban megérthetjük minden pillér, boltív, támfal szerepét. A felépült katedrálisok architektúrája nyitott könyv.

Gondolataink másfelé kezdenek azonban kalandozni, ha azt kérdezzük magunktól: rendben van, megvolt a pazar terv, de hogyan építették vajon föl? Mi tartotta a zárókövet, míg nem volt kupola, hogy nem omlott le a kupola, míg nem volt helyén a zárókő? ➤ [Katedrálisépítés](#)

Regatta

A harmadik kép egy kis idill. Vitorlázgatunk barátainkkal, már úgy értem, versenyzünk. Egy demokratikusan vezetett hajóval járunk, amennyiben cserélgetjük a kormányos személyét. Világos, hogy mit jelent kormányozni, bizonyos döntéseket az hoz meg, aki éppen kormányoz. A kormányosnak annyi mindenre kell tudni figyelni, hogy nekünk, amatőröknek az sok. A másikonk ezért nem csak mancsaftként van jelen, hanem kormányosi meglátásaival is könnyíti a kormányos dolgát. A hajó van versenyben. Ha jól fut, közös a dicsőség, ha nem, közös a bánat.





AFFÉLE SZERÉNY VÉLEMÉNY



Igen, ez egy vágyakozó sóhaj volt. Tulajdonképpen ilyen hangulatú közéletet látnék szívesen, és ezzel aligha vagyok egyedül. De az ábrándozást ezzel le is zárom. Elvégre a hajón nem jönnek velünk mindenféle zavaró paradigmák. Kiderül majd, hogy nem csak az idill utáni vágyakozás kapcsán hozhatjuk szóba a vitorlássportot.





Az arany ABC

Elérkezett végre a pillanat, amikor az ígért szabályokkal kezdünk el ismerkedni. Nem kell azon aggódnod, kedves Olvasó, hogy itt most bejárjuk a projektmenedzsment szabályrendszerének ágát-bogát. Jobbára csak azokkal a szabályokkal foglalkozunk, melyek a célok lefektetésére, a működőképes szervezet felállítására vonatkoznak. Ha nem sérülnének ezek a szabályok, bizony nagyobb fába kellene vágni a fejszénket: akkor vizsgálnunk illene részletekbe menően az operatív szabályokat is. Ettől egyelőre megkímél minket az élet: nem jön még létre az a környezet, ahol az operatív szabályok helyükön értelmezhetőek lennének.

Természetesen a közéletre vonatkozó megfontolásoknál a szabályrendszer egészére kell tekintettel lennünk. Nem járható az az út, hogy a szabályokat kimondva rögtön vizsgálni is kezdjük érvényre jutásukat, hiszen ekkor még nem vagyunk a többi szabály ismeretének birtokában. Ezt a feladatot érdemben kitoljuk egy későbbi fejezetre. Ugyanakkor – éppen a szabályok banalitása miatt – már az egyes szabályoknál előre-előre tekintgetünk, mi is lesz vele a helyzet. Kicsit izlelgetjük, szokjuk a gondolatot.

A szabályokat nagyjából abban a sorrendben citáljuk, ahogy azok a valós projektekben terítékre kerülnek.

Vízió

Sokkal könnyebb valamit úgy csinálni, ha tudjuk, hogy mit akarunk. Nem valami mélyenszántó bölcsesség ez, a projektmenedzsment mégsem véletlenül helyez nagy súlyt rá, hogy ne hagyjuk a kezdeteknél elmaszatólódni a dolgokat. Az olyan gondolatok köré, mint érjünk el valamilyen eredményt egy ígéretesnek látszó területen, még korai projektet szervezni. Első szabályunk tehát azoknak a kérdéseknek a vizsgálatát jelenti, hogy MEG TUDJUK-E VILÁGOSAN FOGALMAZNI CÉLJAINKAT ÉS FONTOSSÁGI SORRENDBE TUDJUK-E ÁLLÍTANI AZOKAT? Megfogalmazás alatt itt persze csak egy nagyon átfogó kifejezőmódot értünk, aminek azonban mégis elég karakteresnek kell lennie ahhoz, hogy majd logikus módon kibonthassuk egyre részletesebb célkitűzésekre. Ha a hadvezér azt kiáltja *rohamra* vagy *visszavonulás*, az rendben van, tábornokai majd kifejtik akciótervre. Ha úgy nyilatkozik, hogy *ma is igaz katonaként állunk helyt*, akkor baj van. Nem is kis baj.

Ha *elfogjuk az ellenség hírszerzőit és visszavonulunk a cél*, akkor világos ennek a két célnak a viszonya is, nem fogunk mindnyájan odaveszni, ha nem sikerült hírszerzőt elfogni.

Mit jelent ez a közéletre vonatkoztatva? Miért is üzemeltetjük ezt a rettentő apparátust? A vízióban első helyre az a kijelentés kívánczik, hogy az országnak, mint egésznek, menjenek jól a dolgai. Kívül és belül, ma és holnap, kicsinek és nagyoknak, szegényeknek és gazdagoknak. Ennyi elég, tudjuk jól, hogy ez majd mi mindent jelent.

A vízióban még egy dologra biztos kitérnénk: tegyük mindezt egy demokratikus jogállam keretein belül. Nem bonyolódna most abba a kérdésbe, hogy van-e világos fontossági sorrend a két kijelentés között. A belebonyolódással még várhatunk, amíg a további szabályokkal meg nem ismerkedtünk.

Projektszervezet

A vízió birtokában felvázoljuk a projekt nagybani szervezetét. Ennek talán legfontosabb feladata, hogy TÁMOGASSUK ÉS VÉDJÜK AZ ALKOTÓ MUNKÁT, MÉGHOZZÁ VÁRT ÉS NEM VÁRT KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT EGYARÁNT. Mit is jelent ez? Formálisan mindenesetre úgy kell olvasni a szabályt, hogy mind a támogatás, mind a védelem esetében gondolnunk kell a nem várt körülményekre is.

A projekt szervezete nem egy légüres térben jön létre, hanem olyan szereplők játszanak benne fontos szerepeket, akik egyéb – nem projektszerű, értsd tartósan fennálló – szervezetekben is fontos pozíciókat töltenek be. A támogatás megteremtése tehát azt jelenti, hogy a projekt súlyának megfelelően tudjunk bevinni olyan embereket, akik a projekt érdekeit a külvilág felé eredményesen tudják képviselni. Ez a képviselő vonatkozik azokra az előrevetíthető helyzetekre, amikor a projekt célkitűzései ellentétbe kerülnek más célokkal, és vonatkozik az előre nem látható helyzetekre is. Ennek a külvilág felé történő képviselőnek az árát tipikusan nem a projekt viseli. Az ilyenkor nevesített projektgazdák, projektszponzorok – nevezzük a szerepet akárhogy – érdekeltsége külső: az





állandó hierarchiában elfoglalt helyükhöz kötődik. Ha a projekt sikeres lesz, a mennybe menetelnek, ha sikertelen, elgurul a fejük. Érezzük, hogy ha elég befolyásos embereket tudunk ily módon a projekthez kötni, máris egy kicsit nyugodtabban alhatunk.

A nem várt körülmények kitétel hallatán semmi esetre sem kell minden elképzelhető dologra gondolni. Ennél sokkal tárgyyszerűbben, bizonyos kockázatok elemzésével tudunk meghúzni egy olyan határvonalat, melynek egyik oldalára azt mondjuk, az ottani események bekövetkezésére a tervezés során kész forgatókönyvvel szeretnénk felfegyverkezni. A határvonalon túl eső – még valószínűtlenebb – nem várt eseményekkel kapcsolatban annyit tudunk tenni, hogy meghatározzuk, kinek a feladata lenne adott esetben új forgatókönyvet készíteni. Ez utóbbi nagyon fontos. Láthatjuk, hogy ha például az a nem várt esemény következik be, hogy a képviselő kezdi nem ellátni képviseleti tevékenységét, hiába értünk egyet abban, hogy ezen változtatni kellene, csak tanácstalanul állunk. Elmulasztottuk szabályozni, hogy ilyenkor kinek joga és kötelessége a helyzetet a holtpontról kimozdítani.

Az alkotó munka védelme alatt már a projekt belügyét értem. Mit is értünk az említett védelmen? A projektben az értékteremtő tevékenység tömegesen az alsó szinteken zajlik, ahol jellemzően a felek – megrendelő, kivitelező, felügyeleti szervek – munkatársai együttműködve tevékenykednek. Az itteni jól működő munkakapcsolatok a siker elengedhetetlen feltételei, ezért ezeket az eskalációs mechanizmussal védjük. Ez annyit jelent, hogy világossá tesszük: az istenért, össze ne vesszetek, ha valamiben nem tudtok megegyezni, továbbítsátok a problémát az eskalációs lépcsőn egy fokkal följebb. Ennyi elegendő is. Hogy miért? ➤ [Jákob létrája](#)

Tervezés

Ezen a ponton elkezdhetjük kialakítani terveinket a cél elérésére vonatkozóan. Ez természetesen nem egy egyszeri tevékenység, a munka előrehaladtával a tervek egyre finomodnak, gyakran módosulnak. A tervre általában úgy tekintünk, mint amit azért készítettünk el, hogy megvalósítsuk a benne foglaltakat. Ez persze igaz is. Szabályként ezért nem is ezt mondom ki, inkább azt az oldalát hangsúlyozom, amelyiket hajlamosabbak vagyunk nem kellő súllyal kezelni: A TERV MÁSODIK LEGFONTOSABB FUNKCIÓJA, HOGY SEGÍTSÉGÉVEL AZ ELŐREHALADÁST MÉRJÜK. Csak megelőlegezem a kérdést a későbbiekre: vannak-e elfogadott terveink államháztartási, közigazgatási, nyugdíj-, egészségügyi, felsorolni is sok reformokra? Ha igen, melyikben hol tartunk a megvalósításban?

Erőforrások allokálása

Elegánsan így nevezzük, mikor a vízió szinten meghatározott célokhoz, a durván felvázolt projektszervezethez és projekttervhez elkezdünk hozzárendelni felelősség és jogköröket, anyagi és egyéb eszközöket. Ez önmagában is igen összetett folyamat, melynek során számos szabályra kell ügyelnünk.

Arányosság elve

AZ EGYES CÉLOKHOZ A FONTOSSÁGI SORREND FIGYELEMBEVÉTELÉVEL RENDELJÜNK ERŐFORRÁSOKAT. Nem hiszem, hogy ez bármilyen magyarázatra szorul. Visszatérve a víziónál írottakra: érezzük, hogy ha lebegtetjük azt a kérdést, hogy az ott megfogalmazott két cél hogyan viszonyul egymáshoz, előbb-utóbb bajba kerülhetünk. Egyelőre ez a gondolat inkább tűnik formai bűvészkedésnek, semmint valamilyen probléma érdemi megragadásának. A későbbiek majd más fénybe helyezik a kérdést.

Az emberi erőforrások csatasorba állítása során több szabályra kell tekintettel lennünk.

Egyértelműség és ellentmondás-mentesség

A feladatköröket persze pontosan körül kell tudnunk határolni, ezzel összhangban kell döntési és jogköröket hozzájuk rendelni. Trivialitás, de kénytelen vagyok leírni: NEM ADHATUNK EMBEREKNEK ELLENTMONDÁSOS FELADATOKAT. Ha nem tudjuk megmondani, hogy tulajdonképpen húzni kell vagy tolni, szétszedni vagy összerakni, az illető vagy belebolondul, össze-vissza kapkod, vagy nem csinál semmit, esetleg görbe utakra téved. Hogy ez egyáltalán papírra került, előrevetíti, hogy ez a szabály bizony gyakran súlyosan sérül.





Motiváció megteremtése

A motiváció megteremtésének két szintje van, az egyik a szerepkör megfogalmazásakor jelenik meg – pénz, paripa, fegyver – a másik már egy konkrét jelölt személyére vonatkoztatva értelmezhető.

Az előbbivel kapcsolatban van egy jó hírem, AZ ANYAGI MOTIVÁCIÓ A TERMÉSZETI TÖRVÉNYEK PONTOSSÁGÁVAL MŰKÖDIK. ➤ [Tudományos összefüggések](#). Az anyagi motiváció megteremtésének szerződéses konstrukcióit jól ismerjük. Azt is tudjuk, hogy az üzleti életben az olyan ösztönző rendszer, mely a díjazást nem köti a teljesítményhez, elég ritka. Többnyire a hierarchia alján lévő, anyagilag kevésbé megbecsült pozíciókban találkozhatunk vele.

A jelölt személyes motiváltságának vizsgálatát időnként összemossák a képességek vizsgálatával, pedig egészen más jellegű problémáról van szó. Szóval NE KEVERJÜK ÖSSZE A KÉPESSÉGEK ÉS A SZEMÉLYES MOTIVÁCIÓ VIZSGÁLATÁT. Lehet, hogy a legjobb kávéfőzőnk főzte, mikor meghívott hétvégi házába, mégsem lesz jó ötlet a következő értekezleten felkérni kávéfőzésre. Általában minden visszalépés, akár ranglétrán, akár anyagi elismerésben, szinte lenullázza a motivációt. Ritkán is látunk rá példát, inkább megválnak az illetőtől, holott képességei alapján kiválóan alkalmas lehet a pozíció betöltésére, sőt lehet, hogy önmagában az új feltételrendszerrel még elégedett is lenne. De az a fránya visszalépés, azt kéne tudni feledni.

Hat szerep keres egy szerzót

MINDEGYIK JÓ SZEREPRE AKAD ALKALMAS JELÖLT. Ez nem semmitmondó állítás, amennyiben a *jó* kitétlen csak annyit értünk, hogy a szerepkör megfelel a korábbi kritériumoknak: egyértelmű, ellentmondásmentes, megvannak az eszközeink a motiváció megteremtésére. Ekkor némi gyakorlattal találunk olyan jelentkezőt, aki a szerepkört a legnagyobb kölcsönös megelégedés mellett betölti. Nem is szabály ez, hanem inkább egy megnyugtató tény. ➤ [Gondolataink tere](#).

Valóban, az ember kezdetben hajlamos aggályoskodni a körvonalazódó szerepek láttán: az egyikhez olyan határozott alkat kell, aki átmegy a falon, a másikhöz extrém monotonitástűrés, a harmadikhoz olyan kreativitás, melynek mibenlétét még meg sem tudjuk fogalmazni, honnan lesz mindezekre alkalmas jelölt? Lesz, szerencsére – nagyon sokfélék vagyunk.

Úgy jó erre tekinteni, hogy a szerep megfogalmazása meghatározza, kik fogják azt betölteni. Fordítva ülünk a lovon, ha a közéletet rezignált sóhajtással kommentáljuk: tja, ezek a politikusok már csak ilyenek. Pontosan olyan politikusaink vannak, amilyeneket megérdemlünk, amennyiben olyan szerepeket hagyunk definiálódni, melyek ezekkel a karakterekkel töltődnek be. Erősen él ezzel kapcsolatban egy ellentétes nézet, vagy inkább várakozás – nevezetesen hogy a szerepet betöltő személyek fogják átformálni a szerepet. Az átformálás persze nem nagyon jelenthet mást, mint hogy nem használja ki teljes egészében a szerep nyújtotta lehetőségeket. Ezzel határozottan nem tudok egyetérteni. ➤ [Önmérsékletre várva](#).

Még annyit ehhez: véletlenül se gondoljuk, hogy a rosszul definiált szerepköröknek nincs vonzerejük. Nagyon is van, az ellentmondások adnak például lehetőséget zavarosban halászásra és arra is akad jelentkező.

Alkalmasság és a feladat megértetése

Az emberi erőforrások csatasorba állítását még két lépés zárja. Vizsgálunk kell jelöltjeink alkalmasságát, végül meg kell győződjünk arról, hogy a kiválasztottal MEG TUDTUK ÉRTETNI A FELADATOT.

A kiválasztás köré az üzleti életben önálló iparág épült a maga egyre finomodó eszköztárával. Nem tudom, ennek igénybevétele milyen gyorsan hódít a közzszférában. Mindenesetre voltak idők, amikor ennek még nyomát sem lehetett látni. ➤ [A külügyminiszterem](#)

A feladat megértetésének trivialitását kénytelen voltam szabállyá előléptetni. Az üzleti élet pontos munkaköri leírásokkal dolgozik, ezeket biztos megtaláljuk a közéletben is. Ugyanakkor maradnak fontos pontok, melyeken mintha éppen csak a feladat lényege sikkadna el. Országgyűlési képviselőink viselkedését nézve gyakran erősen vitatható, hogy a megértetési folyamat eredményesen végbement. ➤ [Ezek előlről-hátulról hülyék...](#)

Adminisztráció, szabályozások

Mielőtt a munkához kezdhetnénk, le kell még fektessük mindazon szabályokat, melyek szerint a projektet működtetni szeretnénk. Tudatában kell lennünk, hogy ilyenkor olyan elvégzendő feladatokat határozunk meg, melyek nem közvetlenül a projekt céljának eléréséhez visznek közelebb. Ebből





adódik az első követelmény: IGYEKEZZÜNK AZ ADMINISZTRÁCIÓS FELADATOKAT MINÉL ALACSONYABB SZINTEN TARTANI. Az alacsony szinten tartásból következik az egyszerűségekre való törekvés parancsa is. Persze másfelől az adminisztrációnak kellően részletesnek kell lennie ahhoz, hogy annak alapján el tudjuk látni azokat a feladatokat, melyek az adminisztrációt szükségessé teszik: az ellenőrzést, az előrehaladás mérését, az elszámolásokat. Láthatjuk, hogy itt is, mint annyiszor egy arany középút keresési feladattal állunk szemben.

A valós előrehaladás mérésének kidolgozása gyakran nem is olyan egyszerű feladat. Amikor a terveinket készítjük, többnyire minden egyes tétel soron tévedünk. Az a valóságban majd vagy több, vagy kevesebb időt és erőforrást emészt föl. Akkor terveztünk jól, ha ezek az eltérések nagyjából kiegyenlítik egymást. Fontos, hogy az adminisztrációs rendszerünk olyan legyen, mely mindkét irányú eltérést egyformán mutatja. Gyakori hiba, hogy az alultervezésekről értesülünk, a túltervezésekről nem, és ezen csúszik meg a projekt.

A másik lényeges elv a szabályozásoknál, hogy NE HÚZKODJUK A SZABÁLYOZÁST. Láthatjuk már az érvényben lévő szabályozás több hiányosságát, ötletünk is lehet a korrekcióra, mégis csak akkor nyúlunk hozzá, ha azt elkerülhetetlennek tartjuk. A szabályozás változása nem kevés energiát emészt fel a hozzá való alkalmazkodás során a résztvevőktől. A gyakori változtatás pedig egyenesen katasztrófa, hitelvesztéssel jár, a résztvevőket állandó bizonytalanságban tartja. A hiba, amit el szoktunk követni, hogy a szabályozást egyfajta experimentális tevékenységnek tekintjük. ➤ [Kaukázus](#)

A harmadik szabály, amit a későbbiek miatt kimondanék, hogy a SZABÁLYOZÁST TARTSUK ÖSSZHANGBAN A PROJEKTBELI FELADATKÖRREL. Valaki vagy felel mások munkájáért, és feladata azt ellenőrizni, vagy nem. Utóbbi esetben ne adjunk neki olyan adminisztratív feladatot, ami tulajdonképpen ezt az ellenőrzést szolgálná, mert az nem fog elvárásaink szerint működni.

Végül még egy gondolat. A puding próbája, hogy megeszik. A SZABÁLYOZÁS PRÓBÁJA A SEGÍTSÉGÉVEL KIALAKÍTOTT GYAKORLAT. Soha ne önmagában próbáljuk nézni a szabályozást, hanem mindig a konkrét szabályozandó közeggel együtt. ➤ [Sebességkorlátozás](#)

Döntéshozatal

Bár a döntéshozatal megtervezését akár a szabályozások, akár a projektszervezet felállítása részterületének tekinthetjük, mégis szerepeltetem önálló pontként, hogy egy gondolatot megfogalmazhassak. A kisebb-nagyobb súlyú döntéseket joggal tekintjük kiemelkedően fontos lépéseknek, nagy figyelmet kell fordítani arra, hogy megfelelő körülményeket tudjunk biztosítani jó döntések megszületéséhez. Ugyanakkor az üzleti életben A DÖNTÉSHOZATAL MINDIG HATÁRIDŐHÖZ KÖTÖTT. Kitéjük tehát pontokat, amikor lényegében azt mondjuk: az, hogy valamilyen döntés megszülessen, most már fontosabb annál, mint hogy a döntés optimális legyen. Ha nem így tennénk, projektjeink kezelhetetlenné válnának az ütemezést illetően.

Eszközök és dokumentumok

A megvalósítás környezetében fontos szerepet játszanak még azok az eszközök, melyeket – akár ideiglenes, akár végleges jelleggel – csatasorba állítunk, illetve azok a dokumentumok, melyeket – akár a projekt, akár a végleges működés érdekében – elkészítünk. Miért említem ezeket egy lapon? Mert ezekre vonatkozóan egy közös szabályt szeretnék kiemelni. A szabály alap gondolata már ismerős lesz: rokona ez a szabályozásról szóló pont utolsó tézisének, miszerint a szabályozást nem önmagában kell tekintenünk, hanem a konkrét szabályozandó közeg figyelembevételével. Ugyanígy AZ ESZKÖZÖKET ÉS A DOKUMENTUMOKAT A SZERINT ÍTÉLJÜK MEG, HOGY KINEK A KEZÉBE ADJUK AZOKAT. ➤ [Melyik a legjobb bicikli?](#)

Leírva talán kézenfekvőnek tetszik a gondolat, a gyakorlatban mégis nehezen igazodunk hozzá. Szívesen nézegetünk prospektusokat, termékleírásokat, és csettintgetünk: milyen finom kis dolog lehet ez! Ritkán tesszük fel a kérdést, mi magunk, vagy az, akinek az eszközt szánjuk, mit tud majd vajon kezdeni vele. Nincs ez másként a dokumentumokkal sem. Ennek az írásnak, amit a kezében tartasz kedves Olvasó, megvan ugyanez a hibája. Nincs kellően átgondolva, kinek is szól. Pedig a szerző még ismeri is a fenti szabályt. Tudom, hogy egy projekt keretében ugyanezeket a gondolatokat egészen másképp kellene leírnom annak függvényében, kihez szeretném eljuttatni az üzenetet. De





most nem projekt munkát végzek, és egészségesen lusta is vagyok. Örülök, ha leírom egyszer valahogy. Lehet, hogy nagy hibának bizonyul majd. Lesz, akinek túl pongyola a megfogalmazás, lesz, akinek túl absztrakt. Csak éppen senkinek nem jó.

Az eszközökre, dokumentumokra léteznek persze egyéb szabályok is – nem véletlenül körülményeskedtem az akár átmeneti, akár végleges kitételekkel. Vannak például ’egyszer használatos’, eldobható dokumentumok. Ezek egy adott fázisban lehetnek nélkülözhetetlenek, utána okafogyottá válnak. Ezeket később elkészíteni teljesen értelmetlen. Ez a gondolat vezet át az utolsó pontra.

Módszertan és minőségbiztosítás

A módszertanra tekinthetünk úgy, mint egy hídra, melyen keresztül korábbi projektek tapasztalatait próbáljuk meg átmenteni aktuális projektünkbe. A korábbi projekteken nem saját projektjeinket értjük, hanem általában beszélünk a szakmában felgyűlt tapasztalatokról. A minőségbiztosítás lényegében egy auditált módszertan, vagy legalább is a módszertan egy részének auditálása. Az auditálást erre akkreditált szervezetek végzik. Az auditálás nem egyszeri aktus, időről-időre megújuló.

Zavaros és némileg ellentmondásos terület ez a gyakorlatban. Egyfelől a minőségbiztosítás pecsétje mind szállítói, mind megrendelői oldalon reményeket ébreszt. Hátha ezzel tudom növelni a bizalmat – mondja a szállító. Hátha, aki ilyennel rendelkezik, valamit tényleg megbízhatóbban csinál – bizakodik a megrendelő. Ezek mentén a remények mentén a minőségbiztosítás gyakran öncéllá válik: a projektbe alig integrálódott szereplők gyártják a háttérben a minőségbiztosítás által megkövetelt artifaktumokat, a tényleges projekt munka pedig párhuzamos ágakon csordogál. Pazarlás folyik, a minőségbiztosítás nem tölti be a neki szánt szerepet, ráadásul plusz terhet jelent.

Bevallottam már, elfogult vagyok az arany középút törvényével szemben, örömmel fedezném fel mindenütt. Ugyanakkor tudom, bizonyos helyzetekben erről le kell mondanunk: a K2-re feljuthatunk az északi falon vagy a déli lejtőn, nincs a kettő között arany középút. Ha a módszertan kérdésében vizsgálódunk, a skála egyik végén az a megközelítés áll, hogy bámuljunk nyugodtan feladatunkra, mint borjú az újkapura. Nem alkalmazunk módszertant, ami annyit jelent, nem hagyatkozunk mások tapasztalataira. Ettől persze a saját tapasztalatainkat még nem fogjuk törölni emlékezetünkéből. Ebben az esetben nem fenyeget az a veszély, hogy valaki más problémáját fogjuk megoldani a sajátunk helyett. Cserébe lassúak leszünk, mint a csiga.

A másik véglet, hogy válaszoljunk meg minden kérdést rutinból. Itt a rutin a mások által leszűrt következtetéseket is jelenti. Haladunk majd, mint a szélvész. Van-e vajon a két véglet között jó kompromisszum?

Lehet, hogy furcsán hangzik egy arany középút megszállott szájából, de azt mondom: inkább nincs. ➤ [Konyhaművészet és fast food](#). Vannak különböző szintek, de ezek között nincs folyamatos átjárás. Ha elemes bútort vásároltunk, nem gondolunk arra, hogy faragással tegyük egyedivé, mert a pozdorlemez erre alkalmatlan. A módszertanokra jó, ha úgy nézünk, mint a középkategória eszköztárára. Nem fér bele a bővli, de nem fér bele a kisipari minőség sem. A fent említett zavar talán innen ered: már a minőségbiztosítás elnevezés hallatán hajlamosak vagyunk arra gondolni, talán a legjobb minőségről beszélünk. A marketing anyagok persze szívesen táplálják ezt a vélekedést.

A legjobb minőség célkitűzése nem csak elhatározás, hanem elsősorban idő és pénz kérdése. Bevallom, kezdetben értetlenül álltam svájci projekteken. A kollégák nem voltak olyan gyorsak, mint a csiga. A csigák cikáztak közöttük. Amit viszont létrehoztak, többnyire finoman ketyegett, mint híres óráik. Igazi luxus.

Ha van pénz, de nincs idő, ismét csak le kell mondanunk a legmagasabb minőségről. Legjobb példája ennek a tengerentúli projektkultúra, ahol ennek megfelelően tobzódnak is a módszertanok, mégpedig többnyire kulcsrakész projektek keretében, hiszen idő arra sincs, hogy a számunkra készülő mű létrehozásában közreműködjünk.





Ha az oly józan üzleti élet is bizonytalankodik ezen a területen, talán nem lesz meglepő, hogy a közéletben is találunk majd olyan megoldásokat, melyek nehéz rejtvények abból a szempontból, hogy mit is akarunk tulajdonképpen megoldani.

Ezzel nagyjából eljutottunk odáig, hogy akár dolgozni is kezdhethetnénk projektünkön.

A projektközi tér

Az eddig leírtak talán azt a látszatot keltik, hogy a történések középpontjában ezek a projekteknek nevezett kalandok állnak. Ha ez így lenne, ezt a nézetet szeretném erősen átalakítani. A projektek – bármilyen összetettek is önmagukban – bizonyos szempontból egyszerű események. Van már egy világos célunk, a víziónk, amit meg szeretnénk valósítani. Ez lehet adott esetben nagyon nehéz, de mégis csak egy kijelölt úton kell végigmennünk. Ennél sokkal bonyolultabb kérdések merülnek fel a projektközi térben. Ott dőlnek el azok a kérdések, hogy egyáltalán mire indítunk projektet, milyen vízióval, és a projektek egymás közötti érdekellentéteit is itt kell kezelnünk. Még ha két projektnek nincsenek is egymásra nézve negatív hatásai, akkor is közös erőforrásokért versengenek, egyszerre nem vághatunk bele mindenbe. Az üzleti életben ez a vállalat irányításának stratégiai szintjét jelenti.

Lényeges, hogy felismerjük: a projekt témája nem határozza meg a vízióját. Az a vízió egy kompromisszum eredménye, mely a projektközi térben született.

Érthetőbb lesz ez egy példán. Nézzük a gyakran emlegetett önkormányzati reform kérdését. Gyakran idézik, hogy nem tudom hol, talán a gazdag Svédországban, bezzeg csak ennyi meg annyi önkormányzat működik. Ez könnyen elviszi a gondolatokat abba az irányba, hogy akkor talán kellene nekünk is egy projekt, aminek a célja, hogy nálunk is csak olyan kevés önkormányzat legyen. Na de miféle projekt lenne az, ami melléktermékként a munkaerőpiacra zúdít néhány százezer munkanélkülit? Eszement. Ezért mondom, hogy A PROJEKT TÉMÁJÁBÓL NEM TALÁLHATÓ KI, MIT IS KELL CSINÁLNI, A PROJEKT A VÍZIÓJÁT KÉSZEN KELL KAPJA.

Nem gondolom, hogy bármi homály lenne ezzel kapcsolatban döntéshozói körökben, de azt látom, hogy a kommunikációban elsikkad annak hangsúlyozása, hogy ezek az átalakítási kérdések nem zöldmezős beruházások, ahol helye lehetne olyan törekvéseknek, hogy valamilyen optimálisnak tartott állapotot egy lépésben elérjünk. Az átalakítási projekten fölösleges a majdani végső célt számon kérni.

Stratégiai és operatív menedzsment

Az üzleti világban világosan elkülönül a stratégiai és az operatív irányítás. Ha az operatív menedzsmentnek annyit mondanánk, találjon ki magának feladatokat, és hajtsa végre őket, a teljesítmény – az operatív menedzsment maximális jó szándékának feltételezése mellett is – drasztikusan visszaesne. Akik a maguk számára a lehetetlenséggel határos célt tudnak kitűzni, és azt meg is tudják valósítani, azok éppen azon kevesek, akik egy adott területen kiemelkednek. A projektmenedzsment azonban megtanulta, hogy mindig KÖZÖNSÉGES FÖLDI HALANDÓK ÁTLAGOS TELJESÍTMÉNYÉRE KELL ÉPÍTENI. ➤ [Aztán nehogy hibázzatok...](#)

A menedzsment megosztásának egyik funkciója tehát, hogy a STRATÉGIAI MENEDZSMENT MAXIMALIZÁLJA A TELJESÍTMÉNYT, amennyiben a megvalósíthatóság határát súroló célokat tűz ki. Újra láthatunk tehát egy kényes egyensúlyi helyzetet. Ha a stratégiai menedzsment a megvalósíthatóság határát súroló célok helyett – csak kicsit módosítva a célkitűzést – lehetetlen célokat tűz ki, persze rosszul végzi a dolgát. Mint ahogy akkor is, ha könnyen megvalósítható célokat tűzött ki, hiszen az azok elérésével felmutatott teljesítmény nem lesz versenyképes. A tulajdonosok előbb-utóbb megválnak tőle. Ha ő maga a tulajdonos, tönkremegy.

A megosztás másik funkciója, hogy a STRATÉGIAI MENEDZSMENT A RENDSZER HOSSZÚTÁVÚ MEMÓRIÁJA. Az operatív irányítás alapvető természete, hogy folyamatosan érik azok a hatások, melyek le akarják téríteni pályájáról. A stratégiai menedzsmentnek időről-időre meg kell szólalnia: miért nem azt csinálod, amit mondtam? Ez különösen fontos szerepet játszik majd a továbbiakban, hiszen a közéletben az operatív irányítás időről-időre új kezekbe kerül.





Végül az üzleti életben bevett gyakorlat szerint A STRATÉGIAI IRÁNYÍTÁS ÉRTÉKELI ÉS JUTALMAZZA AZ OPERATÍV IRÁNYÍTÁS TEVÉKENYSÉGÉT.

Egy nem létező projektfázis

A projekteket végigkísérik értekezletek, ahol tulajdonképpen bármilyen, a projekt szempontjából fontos kérdés terítékre kerülhet. Egy helyen nincs ilyen, a végén. Ami történt, megtörtént. Az üzleti szféra azt a gyakorlatot alakította ki, hogy nem szervez csoportterápiát, nem ad teret közös elemzéseknek, gyenge teljesítmények kimagyarázásának, *mi lett volna, ha és ki volt a hibás* tételidőseknek, tanulságok levonásának. Tovább lép. A pszichiáterét fizesse mindenki maga. ELEGENDŐ CSAK A TELJESÍTMÉNYT ÉRTÉKELNI. A sikert honoráljuk, a kudarcot szankcionáljuk. Ezzel a kultúrával az üzleti szféra eléri, hogy mindig AZ ELŐTTE ÁLLÓ FELADATOKRA KONCENTRÁL.

A tanulságok levonása persze nagyon fontos, és ezt minden szereplő el is végzi, hiszen elemi érdeke, de ez már nem tartozik a volt projekt nyilvánosságára.

Egy nem létező szabály

Végül, a paletta utolsó színfoltjaként, álljon itt egy eleddig nem létező szabály. Azért nem létezett eddig, mert még senki nem jött arra a gondolatra, hogy megszegje. Nevezetes pillanat hát, mikor léírom: NE KEVERJÜK ÖSSZE VALAMINEK A MEGTEREMTÉSÉT ÉS HASZNÁLATÁT. Mikor létrehozunk valamit, rendszeresen bevonunk olyanokat is az alkotó folyamatba, akik az eredményt használni fogják. Az informatikában kulcsfelhasználóknak nevezik ezeket a személyeket, akik szerepe többrétű. Követelményeket tudnak megfogalmazni a rendszerrel kapcsolatban, részt vesznek a tesztelésben, dokumentálásban, ők az elsők, akik a készülő rendszer használatát elsajátítják, ezeket az ismereteket továbbadják. Mindezek ellenére világosan látjuk, hogy a rendszert nem ők hozzák létre – nem is lennének képesek rá.

Nem szokott kavargás lenni ezek körül a világosan elváló fogalmak körül. Nem hallottam olyan elvetemült ötleteket, mint teszem azt: „Budapestiek! Metrót szeretnétek? Kaparjatok magatoknak a tíz körmötökkel!” Mégis világra kellett hozzam ezt a szabályt, mint azt majd a demokráciánk katedrálisának építése körüli mizéria indokolja.

Szemüvegpróba

A szabályokkal való ismerkedés végére értünk. Talán érdemes egy kísérletet tenni, változott-e valami? Ahogy előljáróban mondtam, engem egyfajta értetlenkedés vitt rá, hogy ezeket a gondolatokat meg akarjam osztani másokkal. Ha kedved tartja Olvasó, tedd fel te is az új szemüveget, nézzünk be együtt egy-két sarokba! ➤ [Elégedetlenkedések](#)





Demokrácia ontológia

Mielőtt még belevágnánk, hogy frissen szerzett projektmenedzsment ismereteinket megpróbáljuk a közéletre értelmezni, egyeztessük kicsit a demokrácia mibenlétére vonatkozó elképzeléseinket. Ellentétes véleményeket hallani annak megítélésében, hogy is állunk mi valójában demokrácia tekintetében. Egyesek szerint demokrácia van – mi más lenne – mások szerint meg nincs. A legtöbben talán valahogy úgy foglalnának állást, hogy a demokrácia kialakulóban van.

Külső megítélés

Vannak országok, melyek szeretnek ítéletet mondani más országokról, demokratikusnak tekintik-e őket, vagy sem. Sőt, keresztes lovagokként viszik a demokrácia adományát olyan országokba, ahova egyébként is elmennének, kevésbé emelkedett célokat követve. Az általuk használt kritériumok szerint Magyarországra azt mondanák: azzal nincs baj, az egy rendben lévő demokrácia. Minket ez valamiért mégsem nyugtat meg. Vajon miért?

Bár megfontoltan, de lehet, hogy mégis önkényesnek tűnő módon, háromfelé osztom majd a demokráciánkkal kapcsolatos vizsgálódásokat: az intézményrendszerre, az intézményrendszer működőképességére és valamire, amit egyelőre így is fogok hívni: az a bizonyos valami.

Az a bizonyos valami

Okkal feltételezhetjük, hogy a demokrácia kívülről történő megítélésének kritériumai között ez utóbbi tényező vizsgálata szerepel a legkevésbé. A mi kételyeink többsége pedig szerintem éppen innen ered. Járjuk egy kicsit körbe a kérdést.

A legutóbbi főpolgármesteri választások után a vesztes jelölt két gondolatát osztotta meg az ország nyilvánosságával. Az első: nem gratulálok. A második: a vereségről a kisebbik ellenzéki párt elnökösszonya tehet, akit nevéen is nevezett.

Hasonlítsuk ezt össze azzal, amit a napokban az amerikai elnökválasztáson vesztes jelölt mondott. Ő gratulált, és történelmi jelentőségűnek nevezte vetélytársa győzelmét. Biztosította teljes támogatásáról, és híveit is erre szólította föl. Hangsúlyozta, hogy az ország előtt álló nehéz feladatokat csak feltétlen összefogással lehet megoldani.

A két megnyilatkozás bizony nem ugyanazokat az esélyeket vetíti előre a választásokat követő időszakra, amikor a versengés után a demokrácia liturgiája szerint az együttműködés napjai kellene, hogy következzenek. De hol is van pontosan a probléma? Mindenkinek lehet rossz napja, biztos vagyok benne, hogy fejlett demokráciában is találhatunk példát hasonló megnyilvánulásra. A probléma csak felszínesen nézve van magában a szerencsétlen megnyilvánulásban. Valójában a probléma a megnyilvánulás elutasításának a hiánya. Tehát nem az egy szereplőt kellene tudni kicserélni ahhoz, hogy helyükre kerüljenek a dolgok, hanem a teljes hallgatóságnak kellene másképp viszonyulni a történetekhez.

Ahol megvan az a bizonyos valami, ott az működik is. Ha egy futballmérkőzés nem kézfogásokkal végződik, akkor ott valami elfajzott a nemes versengéshez képest. A helyzetben van valami minden érintett számára megalázó, mely a nézők sportszerűséget kedvelő részére is áttérjed. A bizonyos valami neve ebben az esetben a sportszerűség szeretete. Ilyenkor egy felkínált kézfogás félreütését füttykoncerttel szokták jutalmazni.

Sokféle formában meg tud nyilvánulni az a bizonyos valami, illetve a hiánya. Ha meg kellene neveznem, hogy mi is az, tradícióról, megkérdőjelezhetetlen közmegegyezésként élő tudati elemekről kezdenék beszélni. Ennél jobb lesz, ha segítségemre sietnek további [▶ Lehetetlen esetek](#), melyekből világosabb lesz, miért tulajdonítok ekkora jelentőséget ennek a tényezőnek.

Mindenesetre a továbbiakra felfegyverkezünk egy, a demokráciára vonatkozó banális kijelentéssel is. A DEMOKRÁCIA MŰKÖDŐKÉPESSÉGÉBE VETETT HIT AZON A FELTÉTELEZÉSEN ALAPUL, HOGY AZ EMBEREK A DEMOKRATIKUSAN MEGHOZOTT DÖNTÉSEKET ELFOGADJÁK, MAGUKRA NÉZVE KÖTELEZŐNEK TEKINTIK. Ha erről a feltételezésről lemondunk, teljesen értelmetlenné válik demokratikus procedúrákkal tölteni az időt. Akkor már jobban tesszük, ha harcolunk az érdekeink érvényesítéséért mindenféle egyéb eszközökkel.





Elemzés

Gap analízis kell ide, mondjuk magabiztosan projektmenedzsmentül, mikor egy területen fel szeretnénk mérni a pillanatnyi helyzet és a kitűzött célok közötti rést, vagy akár szakadékot. Mielőtt azonban a jelenlegi és a kívánatos állapot eltéréseire koncentrálnánk, ejtsünk pár szót arról, hogy is jött létre a jelenlegi állapot.

A kezdetek

1990, ováció – megválasztottuk a Harmadik Magyar Köztársaság első parlamentjét. Elképesztően nehéz feladatok vártak arra a társaságra. Kitalálni és felállítani egy új berendezkedés kereteit. Megtervezni és levezényelni egy abba való átmenetet. Mindezt olyan körülmények között, amikor nem nagyon voltak opciók, milyen gyorsan lenne jó ezt csinálni, hiszen a régi keretek viharos sebességgel omlottak össze. Ráadásul korábbi tapasztalatok híján, lényegében mindenki először szembesült azzal a problémával, amivel meg kellett birkóznia. És végül mindezt egy olyan felállásban, ahol a résztvevők még elég kevéssé ismerhették egymást, csak rövid ideje izlelgethették, ki kicsoda, honnan jött, mit is akar valójában. Szóval nehéz nehezebb feladatot kitalálni.

Ami a későbbiek során lényeges lesz, hogy ezek között a körülmények között kellett dönteni többek között a hatalmi intézményekről. Az országgyűlést és a kormányt vitán felül illető törvényhozói illetve végrehajtói hatalmon kívül, hogyan osszuk el a további hatalmi jogosultságokat? Természetesen mintául ott voltak a működő demokráciák intézményrendszerei, kell alkotmánybíróság, legfőbb ügyészség, nemzeti vagyontügyökség, köztársasági elnök, közszolgálati média és még ki tudja, mi minden. Azokra a kérdésekre azonban, hogy ezekkel az intézményekkel a parlament hogyan ossza meg a hatalmat, gyerekesen egyszerű válasz született: egyszerűen, lehetőleg maradjon minden nálunk. ➤ [Add ide, enyém](#)

Kérlek Olvasó, ne tételezd fel, hogy ironikusan nyilatkozom ezekről a dolgokról. Gyerekcipőben járt a rendszer, és ennek megfelelően gyerekesen is reagált, de ez nemigen lehetett másként. Ezt abba a kategóriába sorolom, amikor az ebből eredő, JÖVŐBEN KITELJESEDŐ PROBLÉMÁT nem tudjuk elhárítani. Amikor valaki olyan méretű feladatokkal küszködik, mint a fentiek, nem várható el, hogy kreatív legyen olyan mechanizmusok felállításában, melyek saját tevékenységét kontrollálják, lehetőségeit szűkíthetik. Saját kárunkon kell megtanulnunk, hogy a rossz hatalomelosztás rossz működésre vezet. Kérdés, meddig tart ez nekünk?

A felnövés keservei

Az ezt követő időszak számunkra most csak abból a szempontból érdekes, hogy az említett rossz hatalomelosztás tekintetében nem történt semmi érdemleges változás. Egyszerűbb, és talán ésszerűbb is volt abban reménykedni, hogy a következő kormány majd jobban végzi a dolgát, semmint a berendezkedés szerkezetét firtatni és hibáztatni. A felcseperedő politikusok amúgy is megtanulták kiaknázni a helyzet adta lehetőségeket, egyre kevesebb hajlandóságot mutattak volna ezen változtatni. Nem is csoda, miért mondana le önként valaki arról, amit megszerzett. A kezdeti szép új világot építünk lelkesedés szertefoszlott, egyre erősödtek az ellenparadigmák. A közvélemény is kezdett visszasülyedni a számára oly ismerős apatikus szerepbe. Látszott már az is, hogy nagy megoldatlan feladatokat görgetünk magunk előtt, de hát istenem, tegnap is volt nap, talán holnap is lesz.

Az enyém, a tiéd mennyi lármát szüle

Mivel a különböző intézmények nem kaptak elég önállóságot, nem is tudtak a semlegesség és befolyásolhatatlanság elvárásainak maradéktalanul megfelelni. Vannak intézmények, melyek természetüknél fogva oszthatatlanok, ott csak egy pontért folyhat a küzdelem. Ilyenkor csak vitákat hallhattunk, hogy ez most az én köztársasági elnököm, vagy a te köztársasági elnököd, az én alkotmánybíró, vagy a te alkotmánybíró, az én közszolgálati médiám, vagy a te közszolgálati médiád, az én legfelső bíró, vagy a te legfelső bíró. Vannak azután olyanok, melyekből létre lehet hozni egy újat, ha nem tetszik, ahogy a meglévő működik: így aztán lett én közvélemény-kutatóm, te közvélemény-kutatód, én médiám, te médiád, satöbbi.





Na de nézzük a jelent!

Gap analízis

Eljött a gap analízis ideje. Nem nagy dolog, néhány száz ember néhány évi munkájáról van csak szó. Egy országnak igazán nem nagy tétel. Nekem most egy kicsit sok lenne. Érthető okokból megmaradok hát bizonyos pontok vizsgálatánál. Annyiban a pontok nem esetlegesek, hogy hivatva vannak érvekként szolgálni későbbi javaslatokhoz, melyek ilyen támogatás hiányában talán semmi figyelmet nem érdemelnének. Ezen felül persze csak olyan témákat érintünk, ahol valamilyen problémával küszködünk. Egy teljes körű gap analízis tartalmazná mindazon területeket, amelyekre azt mondanánk: tulajdonképpen rendben van. Igazságtalan lenne tehát olyan következtetésre jutni az alábbiakból, hogy ahova csak nyúlunk, baj van.

Legitimációs Bizottság

Egyik fájó pontunk volt, hogy a képviselő nem képvisel. Kivonul az ülésteremből, a tárgyalóterem helyett pedig előszeretettel választja a médiát, ahol nem igazán hízelgően nyilatkozik a másik oldalon ülő képviselőtársairól.

A jelenlegi helyzet. Az ellenzék bejelenti, hogy megítélése szerint a kormány elveszítette legitimációját. Ezzel felmentve érzi magát képviselői feladatának gyakorlása alól. A jelenlegi rendszer válasza az eseményre: semmi. Várjunk, amíg a dolog valamitől el nem múlik.

A kívánatos helyzet. Az ellenzék bejelenti, hogy megítélése szerint a kormány elveszítette legitimációját. Ez nem egy bonyolult kijelentés, semmi okunk, hogy megijedjünk tőle. Az erre kijelölt intézmény – mondjuk a köztársasági elnök – a bejelentést tudomásul veszi, egyben felkéri a Legitimáció Meglétét Vizsgáló Bizottságot, vizsgálja meg a legitimáció meglétét. A bizottság öt munkanap alatt ad legitimáció van vagy legitimáció nincs választ. Amennyiben a bizottság úgy találta, hogy a legitimáció valóban megszűnt, a köztársasági elnök rendkívüli választások kiírását kezdeményezi. Ha a bizottság arra jutott, hogy a legitimáció fennáll, a köztársasági elnök közli a döntést, felszólítja az érintett képviselőket tevékenységük folytatására. A képviselő a továbbiakban a legitimáció hiányára való hivatkozással nem bojkottálhatja a munkát.

Gyerekes? Komolytalan? Nem hiszem. A szervezet kialakításakor foglalkoztunk az alkotó munka védelmével VÁRT ÉS NEM VÁRT KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT. A legitimáció megléte a demokratikus működés alapvető kritériuma. Nagyon furcsa lenne, ha itt megálltunk volna, és úgy folytatjuk a mondatot: ... amiről csak azt nem fogjuk tudni megmondani, hogy adott helyzetben fennáll-e vagy sem. Ez tehát még csak nem is abba a nem várt esemény kategóriába tartozik, amiről azt mondjuk, előre csak annyit döntünk el, ki kezdjen foglalkozni vele, ha bekövetkezne. Nem, ezt oda kellett sorolnunk, amiről azt mondjuk, kész forgatókönyvvel szeretnénk rendelkezni a kezelésére.

El is készítettük a forgatókönyvet. Lefektettük a szabályokat, ahogyan a legitimációs bizottság összeáll, meghatároztuk azt a döntési eljárást, amit alkalmaznia kell. Nem volt könnyű, de nehéz sem: pont ugyanolyan nehéz volt, mint a személygépjárművet egzakt módon kategóriába sorolni. Meghatároztunk még néhány kiegészítő szabályt, például hogy milyen gyakran lehet ezzel az eszközzel élni. A lényeg, hogy mindezt olyankor csináltuk, amikor éppen nem ültünk nyakig a problémában. A bizottság mechanikus munkát végez, elvégzi az adott helyzetre vonatkozó méréseket, az eredményt összehasonlítja a küszöbértékkel. Gondoljuk meg, az 5%-os parlamenti küszöb sem égi kinyilatkoztatás eredménye, mégsem hiszem, hogy valamelyik párt majd egy választást követően annak kezdi vitatni az érvényességét.

Hogy a fejlett demokráciákban sincs ilyen bizottság? Lehet. Ez a különbség egy épülőfélben lévő és egy felépült katedrális között. A bizottság alighanem valóban nem az épület, hanem az állványzat része, de attól még szükség van rá.

Ezzel vissza is tereltük volna a képviselőt eredeti feladatához? Szó nincs róla. Egy akadályt takarítottunk el az útból – a legitimáció hiányát nem lehet a végtelenségig szajkózni. De ki tudhatja, mi minden más akadályozza még a képviselőt a feladata ellátásában?





Olykor megesis, hogy egy kapcsolót végre a megfelelő állásba kapcsolunk, azután hosszan nézünk, hogy most meg mi a csudától nem működik, amit szeretnénk. Sajnos a precíz működéshez nem egy gombot kell a megfelelő pozícióba tekerni, hanem az összeset. Ez egy ilyen tevékenység – macerás.

Képviselői díjazás

Keressünk hát tovább. Hátha a képviselő díjazása is gátja a tevékenységének.

A jelenlegi helyzet. Már éreztem, hogy a képviselők ösztönzését erősen problémásnak találom. A díjazással két probléma mindenképpen van: kicsi és mindig jár. A nélkül nevezem kicsinek, hogy megnéztem volna, mennyi is jelenleg. Biztos vagyok benne, hogy ott szerény számokat találnék. A kicsiséggel bizony lehetnek problémák. Egyrészt könnyű elhessegetni a gondolatot, hogy többet kellene érte tenni. Másrészt, ha komolytalanul kicsi, akkor azért méltányosnak találjuk, hogy legyen valamilyen egyéb csatorna is, ahonnan csurran-csöppen valami. Van is egyéb csatorna. Én, az egyszerű választópolgár, ezt úgy élem meg, hogy a kicsi fizu ellentételezéseként van még egy lavór pénz a szoba közepén, aki úgy gondolja, markoljon még egy kis költségtérítést. Hát bocsánat, de ennél ügyetlenebbül ezt nehéz lenne kitalálni.

Ki gondolja, hogy a közvéleményt felháborítaná, ha a honatya jobban keresne, mint a sarki fűszeres? A közvélemény szerintem már régen megemésztette az üzleti világ által kialakított javadalmazási struktúrákat, a vonal alatti és vonal fölötti pozíciókat, a köztük lévő szakadékkal együtt. Nem hiszem, hogy olyan embereket szeretne képviselőinek, akik vonal alatti pozícióra hajtanak.

Nem tudom, hogy az egész szisztéma vajon az előző rendszer gyakorlatának továbbélése, vagy a rossz szakember előrelátó védekezése: ha már úgyis elégedetlenek lesznek a munkámmal, legalább azt ne vágják a fejemhez, hogy sok pénzt kaptam érte. A fiatalabbak kedvéért: az előző rendszerben is jelképes volt a vezetők jövedelmezése, de hála istennek azért voltak boltok és kaszinók, ahova csak ők mehettek be, ott viszont minden csak 1 Ft-ba került.

Szóval e fölött a zavaros álszentség fölött eljárt az idő, senkinek nem jó, se nekem, a megbízónak, se a megbízottnak. Én teljesítményt szeretnék, színvonalas szolgáltatást, annak az áráért. A megbízott sem tudja, vállalkozott-e egyáltalán valamilyen konkrét feladatra, mi is lenne az, mi illeti meg, ha megcsinálja, mi, ha nem. Nem tudunk nyugodtan egymás szemébe nézni.

A kívánatos helyzet. Elakad egy pillanatra a tollam, hiszen a jelenlegi helyzet leírásában implicit módon már ott áll minden, amit a kívánatos helyzetről tartok, csak ismételni tudnám magam: kössenek össze minket mindkettőnk számára átlátható viszonyok. A hogyanról pedig nem itt szeretnék írni, hanem az Ajánlások fejezetben, mert addig még érinteni kellene néhány szempontot. Türelmedet kell kérnem, Olvasóm.

Haladjunk egyelőre tovább a választási ciklusok fázisai mentén.

Választások előtt

A jelenlegi helyzet. Sikerült olyan rendszert létrehozunk, melyben választások előtt a pártkasszák valamilyen szemérmesen takargatott módon a pénzeket a világ minden sarkából beszipantják, és egyetlen célra költik, hogy minél hangosabban és minden csatornán az életünkbe benyomuljanak. Nem elég, ha csak a csapból folyik, folyjék lehetőleg a papból is, meg a tanítóból. A rendszerben fék nincs, se az elkölthető pénzek, se az alkalmazható módszerek, se a megengedhető hangnem tekintetében. Független, hiteles tájékoztatók, elemzések, értelmezések ehhez képest hallhatatlanok.

A kívánatos helyzet. Én – úgy is, mint naiv választópolgár – azt feltétezem, hogy a választási kampány arra való, hogy felelősségteljes döntést tudjak hozni. Megértsem a helyzetet, a ránk váró feladatokat, a kínált alternatívákat. Tudjam, hogy az előző kormány mennyire eredményesen végezte dolgát. Előre mentünk, vagy hátra, maradjon, vagy menjen? Erről most szeretnék tájékozódni, mert – és itt elárulok egy titkot – nem álltam folyamatosan a háta mögött, hogy nézzem, hogyan dolgozik. Nem tettem ezt sem az autószerelővel, sem egyéb szolgáltatások igénybevételekor.

Maradva a porszívó vásárlás kevésbé felemelő, de egyszerű példájánál, a legkevésbé az fordulna meg a fejemben, hogy megkérek három ügynököt, jöjjenek már el hozzám, s próbálják meg egymást túlkiabálni. Sokkal inkább érdekelné független minőségtanúsítók tesztje. Az ügynökök bemutatóját





megnézem, ha az időbe belefér, de arról is szeretném inkább én megmondani, mikor legyen. Szeretném látni, miről is döntök. Az ügynöktől nem várom el, hogy ezt elmagyarázza. Tőle elfogadom, hogy életem végzetes hibáját követem el, ha nem az ő gépét veszem. De azzal szeretnék tisztába jönni, hogy tulajdonképpen annyiról van szó, hogy az egyik modell kevesebb port ereszt vissza a levegőbe, ezért cserébe vizet kell benne cserélni. Hát majd meggondolom.

Az sem lenne rossz, hogy ha az egyik ügynök csalódottságában véletlenül lehazaárulóz, le rohadt fasisztáz, le büdös kommunisztáz, vagy anyámat kirángatja a templomból, gyerekeket az iskolából, térítsenek már jobb belátásra, akkor legyen egy telefonszám, amit felhívhatok.

Szóval az ilyenkor elköltésre kerülő pénzek döntő részéről szeretném, ha az más célra fordítódna. Ne nekem kelljen néhány ezer oldal számvevőszéki jelentést áttanulmányoznom, a Statisztikai Hivatal adatdszungenében kutakodnom, a programok gazdasági, társadalmi kihatásairól töprengem, ezeket végezze el számomra valaki más, akiben megbízom.

Fontosnak tartanám, hogy a választások körülményei tényleg olyanok legyenek, ahol a választó helyükön tudja értékelni a dolgokat. A pártpolitika hangzavara végletesen torzít az egyik irányba. Szerintük a nemzetet lehet katasztrófába sodorni egy rossz helyre tett kereszttel. Sokat segíthetne például, ha Bohr igazságpárjainak gondolata terjedne szemléletünkben. Nélküle az igaz/hamis ellentétpárok világát könnyen kiterjesztjük olyan területekre, ahol azok nem érvényesek. Ha mondjuk közgazdászoktól ellentétes tanácsokat hallunk, hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy e mögött csak egy dolog húzódhat meg: az egyiknek igaza van, a másik pedig téved. Pánikba esünk, mi történik majd velünk, ha a rossznak hiszünk. Ezeket az aggodalmakat folyamatosan kellene oszlatni is egy kampány során, nem csak szítani. Nincs ok pánikra: mindkettőnek igaza van. A K2-re fel lehet menni az északi falon is, a déli lejtőn is. A trükk lényege annyi, ha meg lesz a döntés, együtt el kell indulni.

Választások után

Eddig egy olyan választásunk volt, aminek nem csomagolás lett a vége. Meg is lepódtunk valamennyien, nem is kicsit.

A jelenlegi helyzet. Annyit halljuk, hogy még nem következett be az igazi rendszerváltás, hogy egész természetesnek vesszük azt a viselkedést, ami egy kormányváltást valami új világ kezdetének próbál feltüntetni. Egy új világot újonnan kell berendezni. Kifelé hát a sok régi kacattal! Majd most megmutatjuk, hogy is kell ezt csinálni! De bocsánat, akkor mit csináltunk eddig?

A kívánatos helyzet. Ideje lenne, hogy összeadjuk azt a sok pénzt, amibe ez a sok új világ került (kedves Állami Számvevőszék, megtennéd a kedvemért?), elhűljünk és elgondolkodjunk. ➤ [Feneketlen hordó](#)

A kormányváltásnak sokkal inkább arra a helyzetre kellene hasonlítania, mint amikor vendégkarmester érkezik a zenekar élére. Emiatt nem kergetjük szét a zenekart, nem dobáljuk ki a hangszereket, nem bontjuk le koncerttermet. Természetesen méltányolni kell azt az igényt, hogy a vezető a munkatársait megválaszthassa, de ennek van egy ésszerű határa. A vendégkarmester legfeljebb egy szólistát hoz magával, nem hoz még két brácsást, egy fagottost, meg egy üstdobost.

A szakma az szakma. A rendőrségtől holnap is ugyanazt várjuk. Ha autókat borítgatnak, gyújtogatnak, tegyen rendet. Mindegy, mi van a transzparenszekre írva, ezt ugyanúgy kell csinálni. Nem lehet én rendőrségem, te rendőrséged, nem tudjuk az egyiket mindig a hűtőben tartani. Az informatikát meg a távközlést sem kell mindig vagy összevonni, vagy szétszedni. Ennyire gyorsan nem változik a világ.

Ha a vitorlásan egyikünk beül kormányozni, először is nem akarja átépíteni a hajót. Vannak olyan beállítások, melyek mögött sok munka van. Nem maga a beállítás a nagy munka, hanem kitapasztalni, hogy az adott beállításhoz hogyan kell majd a verseny közben beállítandó dolgokat hozzáhangolni. Hiszen csak akkor versenyképes a hajó, ha azok pillanatok alatt a helyükre kerülnek. Ezért az alapbeállítások szentek. Nem tudjuk, hogy optimálisak-e, de azt tudjuk, ha hozzányúlnánk, először is szétesne a kényes egyensúly. Jó időbe telne, míg az új beállításhoz megtalálnánk a finomhangolásokat.





Bizonyos vagyok benne, hogy az államapparátusban is rengeteg helyen megvan ennek a megfelelője. Azok az eszközök, melyek a meglévő struktúra alapbeállításait védeni hivatottak, jogszabályok, melyek az intézményrendszer működését leírják. Úgy tűnik, a mindenkori kormánynak túl sok szabadsága van az átalakításra. Kívánatosnak tűnne egy olyan gerinc kialakítása, mely valamiféle védettséget élvez, módosítása közmegegyezéshez kötött.

Kormányzási szakasz

Ebben a szakaszban nem írok olyanokat, hogy jelenlegi meg kívánatos helyzet, hiszen az irányítás olyan sok szinten jelenik meg a rendszerben, hogy nem lenne méltányos összemosni őket. Majd eldöntöd, kedves Olvasó magad, Neked ismerősek-e az írottak valahonnan. Ami következik, ha úgy tetszik, egy kis kormányosi alapiskola.

Az előző pontban érintett kérdés az átalakításokról nem olyan egyszerű, mint elsőre tűnik. Azt szoktuk hallani: az új alapbeállítás jobb, mint a korábbi, amennyiben egyszer majd gyorsabbak lehetünk vele. Vitán felül áll, hogy meg kell tenni. Ez hamis érvelés.

A beállítás megváltoztatásától – attól eltekintve, hogy egy ilyen átalakítás nem olcsó játék – először is lelassulunk. Távolodik a mezőny. Lassan kezdjük kikapasztalni az új beállítást. Már elértük korábbi sebességünket. Még több idő után szerencsés esetben beigazolódik reményünk, valóban gyorsabbak tudunk lenni, mint a régi beállítással, elkezdjük ledolgozni azt a hátrányt, amit időközben szereztünk. Egy év után pedig utolérjük magunkat, amennyiben ugyanott vagyunk, mint ha nem változtattunk volna. A különbség már csak annyi, hogy az átalakítás ára még hiányzik a zsebünkől. Menjünk hát még tovább, és érzük el azt a pontot, amire azt mondjuk: most akkora előnyt szereztünk korábbi önmagunkhoz képest, amire azt mondjuk, megérte az átalakítás árát. Itt a null szaldó pontja, mondjuk két év után. Ettől a ponttól kezdetjük élvezni a változtatás előnyeit.

Nem véletlenül írtam a példában éveket. Ez óriási rendszer, nagy tehetetlenségi tömeggel, lassan változó folyamatokkal, a hatások megjelenése ebben a nagyságrendben mozog. Vegyük észre, hogy ez alatt az idő alatt nem nyúlhattunk újra az alapbeállításhoz, ezzel még a magunk utolérését is ellehetetlenítettük volna. Pedig ez nem volt könnyű: a mezőny távolodott, az ellenzék gúnyolódott, ráadásul közben rájöttünk egy még jobb beállításra.

Mi van, ha nem tudtunk a kísértésnek ellenállni, és mégiscsak újabb változtatásra szántuk el magunkat? Akkor egyszerűen hátrább kerültünk a mezőnyben. Minél többször megtettük, anélkül, hogy lett volna türelmünk vagy lehetőségünk kivárni a pozitív hatás érvényesülését, annál hátrább tornásztuk magunkat. Ez akkor is így történt, ha mindegyik változtatás jó volt abban az értelemben, hogy az újabb beállítással lehattunk volna gyorsabbak, mint a korábbival. Hát még, ha nem! *Sok jó változtatás, folyamatos hátracsúszás.* Hm, nem különös ez? Lehet, hogy elsőre bizarrnak tűnik, de ez így működik. Ja, és persze *a hátracsúszás azért nem volt ingyen:* állni kellett a sok átalakítás költségeit. Pedig lemaradni azért lehet ingyen is.

Minden kormányozdulat fêkez, minél határozottabb, annál nagyobb mértékben. A jó kormányos alig észrevehető mozdulatokkal korrigál. Az ideális eset, ha úgy tudjuk vinni a hajót, hogy nem kell a kormányhoz nyúlni. A fordulóról való döntésben pedig nagyon fontos szempont az irányított tömeg. A kis hajók a szél néhány fokos változására is ráfordulnak. Tehetik: szinte azonnal felveszik korábbi utazósebességüket. A nagyobbak megfontoltabbak, nekik egy fölösleges fordulás és visszafordulás már érezhető hátrányt jelent. Hosszabb idő után jönnek csak lendületbe az új csapáson. Egy akkora hajó, mint az államapparátus, vagy annak valamely része, még takarékosabban kellene, hogy bánjon az irányváltásokkal.

A projektmenedzsment sem mond mást: NE HÚZKODJUK A SZABÁLYOZÁST, ha nem muszáj. Nem húzkodni persze nehéz, hiszen az egész környezet tele van aktív ténykedésre vonatkozó elvárásokkal: húzkodd már, hogy jobb legyen. Nehéz ilyenkor elmagyarázni, hogy éppen az lesz a jó, ha most nem húzkodunk.

Makacs gondok tárháza

A következőkben megvizsgálunk néhányat a régóta görgetett problémák köréből.





A Kiegyensúlyozott Költségvetés csúcsa

Nem ment könnyen, de előbb-utóbb felfogtuk: nekünk is ostromra kell indulnunk a K2 csúcsa ellen.

Az jelenlegi helyzetet egy kis mese vezet be. Megérkeztünk a hegy lábához, mint afféle jó házból való, tízmillió fejű, húszmillió lábú sziámi iker. Ajvé, de magas ez! Megszólítottak a hegyivezetők: gyertek velünk az északi falon, ott lesz lift. No, nem egy kényelmes gyorslift, igencsak össze kell majd húznunk magunkat benne, de hát majd összehúzzuk. Összehúzásban jók vagyunk. Nem tart örökké. De már lökdösték is felre őket más hegyivezetők: célszerűbb egyáltalán nem is a csúcs felé elindulni, hanem nyugat felől a völgy mentén megkerülve a hegyet a déli oldalról közelíteni – ott lesz gyorsvasút.

Tanakodtunk, tanakodtunk, végül eldöntöttük, az északi falon próbálkozunk. Induljunk! De jaj, mi történik? Hárommillió pár lábunk trappolni kezd az északi fal felé, hárommillió kapar a nyugati völgy felé, négy millió benuktan lóg, húzni kell, mint a krumpliszábot. A helyiek röhögnek: na, ezek se jutnak messzire! Nem volt jó a felkészítésük.

Most itt állunk az északi fal tövében, valahogy elvánszorogtunk idáig. Hát itt nincs lift. Tíz körömmel kell majd kapaszkodni. Igen kínos helyzet. Alig tudunk járni.

Nehéz problémák megítélését gyakran más fénybe helyezi egy még nehezebb probléma felbukkanása. Ha nem tudunk járni, kezd veszíteni jelentőségéből az eddig oly fontosnak látszó kérdés, merre is menjünk. De ez senkit nem vigasztal igazán.

Hát ennyi a mese. De mit mond a projektmenedzser?

Mit is mondtak a helyiek? Nem volt jó a felkészítésük. Tényleg, kinek is adtuk oda a felkészítés feladatát? Hogy arról próbáljon gondoskodni, hogy tudjunk járni, tízmillió pár lábunkkal szépen egy irányba lépkedni? A víziókban benne volt, hogy menjenek jól az ország dolgai. Ebbe semmiképpen nem fér bele, hogy holmi pártpolitikai csatározások miatt az ország szétszakadjon és megbénuljon. A vízióból könnyen levezethető, kifejezett igényünk, hogy mozgásképességünk ne legyen korlátozott.

Amikor megpróbáltuk VILÁGOSAN MEGFOGALMAZNI CÉLJAINKAT ÉS FONTOSSÁGI SORRENDBE ÁLLÍTANI ÖKET, csak észrevettük, hogy a cselekvőképességünk szintje, az összetartásunk, hitünk és lelkesedésünk fontosabb, mint hogy melyik úton fogunk menni. Hiszen a helyiek is megmondták: a fitteket fölmennek, a tohonyák meg lepottyannak.

Arra biztosan nem számítottunk, hogy a hegyivezetők lesznek a felkészítők is. Akkor egyik mondatunkkal ezt kellene mondaniuk: mindegy, hogy merre mentek, csak tartsatok össze, bizzatok magatokban meg egymásban. A másikkal meg ezt: kérem, aki nem velem akar jönni, az ügyis odavész, de hát azok a nehézgondolatúak, akik nem értik meg, hogy csak én tudom őket felvezetni a hegyre, meg is érdemlik. Nem, valami másra kellett gondoljunk.

Talán a köztársasági elnökünk. Biztosan benne bíztunk. Ott is áll a honlapján: kifejezi a nemzet egységét. Nem mondhatni, hogy ez egy világos megfogalmazása lenne a felkészítés feladatának, de másutt még ennyit sem találunk. Ha valakinek, hát csak neki adhattuk oda a feladatot. Megvan a ludas!

Valóban? AZ EGYES CÉLOKHOZ A FONTOSSÁGI SORREND FIGYELEMBEVÉTELÉVEL RENDELJÜNK ERŐFORRÁSOKAT. Nézzük, miket is kapott a legfőbb közjogi méltóság? Törvényt kihirdet, normakontrollt indítványoz, megfontolásra visszaküld egy alkalommal, javaslatra kinevez, kinevezésre javaslatot tesz, nemzetközi szerződések, kegyelmi ügyek, kitüntetés, újévi beszédet tarthat. Ezekkel a jogosítványokkal még az utca túloldalára átmenni is nehéz, nemhogy egy nemzetet felkészíteni az útra. A nemzetnek a hegyivezetők óriási médiakampányok keretében füt-fát ígértek. De nem csak ezt tették, össze-vissza riogatták a másik úttal, pocskondiázták azt a részét, mely másfele tartana, ezzel megosztották, végül a részeket egymás ellen heccelték. Szóval egy ilyen tortúrán átesett nemzetnek kellene tudni megteremteni az egységességbe vetett hitét, visszaadni az önbizalmát, elmagyarázni, hogy valójában nem is az út választása a legfontosabb, hanem a végigmenni tudás képessége. Hát ez a fenti eszköztárral reménytelen. Esély sincs a működésre, de ok se sok a csodálkozásra. Ez el van őszödi beszédelve.





A kívánatos helyzet. A feladat jó helyen lehet a Köztársasági Elnöki Hivatalnál. A projektmenedzsment üzenete viszont egyszerű, de kérlelhetetlen: a cél fontosabb, több erőforrást kell hozzárendelni. Itt ez nem valami trükk: ugyanarról a tevékenységről beszélünk – üzenetek tömegekhez való eljuttatásáról – ugyanaz a mértékegysége, ugyanaz az ára. Magyarul az *eddig se tudtuk kideríteni, honnan származott és mennyi volt*nál kell azért valamivel többet rászánni. Ekkor még nem beszéltünk a kumulatív hatásokról, amivel kapcsolatban pedig ne legyenek illúzióink. Ha belegondolunk, hány millió munkaórát szántunk arra, hogy fejünkbe beleszuszkoljuk mindazt, ami most van benne, érezhetjük, mekkora feladat ennek az ellensúlyát megteremteni.

Van azért jó hír is. A feladat jelentős részének van egy egyszeri jellege. Mentálisan helyreállítani a dolgokat egyszer kell. Utána a fenntartó jelleg és az aktuális információk kommunikálása már lényegesen kisebb munkát igényel majd.

Reformok

Már menet közben, a tervezésről írottak kapcsán, kibukott belőlem a kérdés: hol vannak az aktuális nagy átalakítási terveink, melyiket hány százalékban hajtottuk eddig végre?

A jelenlegi helyzet. Az államapparátusban rengeteg dokumentum készül, de még azok száma sem lehet kevés, melyek címében szerepel a stratégia szó. A teljes gap analízis azt mutatná, hogy ezek többsége ki is érdemli ezt a nevet. Nem tételezem fel, hogy mondjuk a tervezett autópályák nyomvonalait minden kormányváltás után elkezdik újra megrajzolgatni.

De pont azokon a területeken, amiket szerkezeti reformoknak hívunk, nincs meg ez a benyomásom. Ott mintha az én tervem, te terved séma uralkodna. Ezekre is rá van írva bizonyára a stratégia szó, de értelmetlenül. Megint kormányváltás volt: már jönnek be az ajtón a győzők. A veszítők pakolnak. Kezükben épp a stratégia. Ezt kidobjuk mi, vagy ti majd kidobjátok? Hát ez méltatlan sors egy stratégiának.

Mi okozza a problémát? Az egyes pártok stratégiája, vagy annak vázlata, megjelenik választási programjukban. A választásokat valaki megnyeri. Jelenleg az ő programja rendelkezik azzal a legitimitással, amitől érett demokráciában azt remélhetnénk, majd mindenki teljes mellszélességgel mögé áll a megvalósítás során. A kormányalakítás során ez a stratégia még kormányprogrammá gyúródik össze a koalíciós partnerek stratégiáival, de ezzel kapcsolatban nem szoktunk aggályokat hallani (pedig ki tudja?), hogy ilyenkor sérülhet a legitimitáció. Belépünk a kormányzati ciklusba, elkezdődik a megvalósítás. Eljut valameddig a ciklus végére. Új kormány érkezik, új legitim programmal. Az előző ciklus munkálkodásának egy részét visszabontja, majd építkezik (vagy nem) az új program szellemében.

Mindenképpen kardinális probléma, hogy a szerkezetátalakításoknak nem sok esélyük van beleférni egy kormányzati ciklusba. Szó esett korábban az önkormányzatok reformjáról. Tegyük fel, hogy erre születik egy reálisnak tűnő stratégia: az önkormányzatok számát csökkentsük mondjuk hat év alatt a felére. Akkor ezt az elhatározást kellene lebontani projektekre, és azokat szépen sorban megvalósíttatni. Nem a lebontással és megvalósítással lenne a baj, hanem hogy időközben lejár a stratégia legitimitációja, lehet kidobni. A jelenlegi eszköztárral nem tudunk ésszerűen kezelni olyan folyamatokat, melyek kilógnak a választási ciklusokból. Csak feltételezem, hogy több kormány is gondolkodott már úgy: akkor inkább bele se fogjunk.

De azért itt álljunk meg egy szóra. Ez nem egy elméleti fejtegetés volt, miszerint a reform következetes végig viteléhez hat év kell, választások négyévente vannak, tehát nem fér bele és kész. Nem, a fenti egy ránk érvényes megállapítás. Ha négy évig az edzett hosszútávfutó kitartásával tudnánk haladni egy irányba, olyan eredmény jönne létre, ami már képes lenne megvédeni önmagát, amennyiben nem lehetne ép ésszel felvetni, hogy menjünk vissza és induljunk másfelé. Ha futás helyett a földre vetjük magunkat és hisztizünk, valóban olyan keveset jutunk előre, hogy négy év után logikus újra feltenni a kérdést: egyáltalán merre menjünk? Tehát nem önmagában az eszköztárral van a baj, hanem azzal, hogy a mi kezünkben van. (AZ ESZKÖZÖKET A SZERINT MINŐSÍTJÜK, HOGY KINEK A KEZÉBE ADJUK.)





A kiutat több irányba lehet keresni. Ha az eszköztár önmagában jó, csak mi nem tudjuk használni, amennyiben nem látjuk át, hogy a demokrácia működőképessége AZON A FELTÉTELEZÉSEN ALAPUL, HOGY AZ EMBEREK A DEMOKRATIKUSAN MEGHOZOTT DÖNTÉSEKET ELFOGADJÁK, MAGUKRA NÉZVE KÖTELEZŐNEK TEKINTIK, akkor felvethetjük a kérdést, tudunk-e magunk változni. Nos, bízunk benne, de abban azért ne bízunk, hogy egyik napról a másikra. Belátható időn belül inkább az eszköztár módosítása adhat reményt.

Pusztán logikailag nézve kínálkozik a kormányzati ciklus meghosszabbítása. Megpróbálhatnánk hozni egy egyszeri szabályozást dupla vagy akár tripla idejű megbízatásról, de milyen garanciát tudnánk kérni, hogy az ezt elnyerő kormány a feladatokba egyáltalán érdemben belevág? Az idő telne, mi meg zsörtölődhetnénk.

Ha pedig ezt a lehetőséget elvetjük, nem marad más, mint hogy egymást váltó kormányokat kellene tudni rávenni a folyamatok következetes továbbvitelére. Csak tudnánk, hogyan! Ez is katasztrofálisan rossz ötlet: hívjuk át időnként a déli fal hegyivezetőit azzal, hogy nem mentünk ugyan arra, meg nem is ismeritek az északi falat, de vezessetek most mégis egy szakaszon?! Zsákutca, olvassuk az orrunk előtt. Ilyenkor általában hátramenetbe kapcsolunk. Új utat kell keresnünk.

Miket sűg a projektmenedzsment? Mond olyat, hogy a STRATÉGIAI MENEDZSMENT A RENDSZER HOSSZTÁVÚ MEMÓRIÁJA. Hosszú távú memóriára mindenképpen szükségünk lesz. Ne felejtjük el időről-időre, merre is igyekszünk. Stratégiai menedzsmentje jelenleg az országnak nincs. Az operatív menedzsment próbálja betölteni ezt a feladatot is.

A projektmenedzsment másik sugallata, hogy stratégiából nem lehet kettő. A projektmenedzsment legalább is nem lenne képes értelmezni, hogy a másik mi a csodára is való.

A kívánatos helyzet. Nem szeretnék itt olyan nagyképu puffogatásba kezdeni, mint a Legitimációs Bizottság esetében tettem: na, látjátok, ilyen egyszerű! Ha úgy hozná az élet, hogy elindulnak a folyamatok valamilyen átalakítás irányába, majd jönnek a nálam hozzáértőbbek, szépen kitalálják. Írok valamiféle kis vázlatot egy elképzelhető működésről, melyben szerepelnek képzeletbeli intézmények, ez azonban inkább csak a felbukkanó elemeket érzékelteti, nem egy átgondolt javaslat.

Magukat a szerkezeti reformokat kiemeljük azokból a kereteből, melyekben nem tudjuk őket megvalósítani, új kereteket hozunk létre. Ezek az új keretek részben átmenetiek, részben nem.

Lehetne nekünk például egy Stratégiai Tanácsunk. Jogosítványai meglehetősen erősek. Legitimációja nem ciklikus, hanem folyamatosan megújuló. Pártpolitikától független intézményre gondolok.

Első lépésként a Stratégiai Tanács alternatívákat dolgoz ki, melyek felölelik a jelenleg pártprogramokban szereplő alternatívákat. Az alternatívák kiterjednek nem csak a kitűzött célokra, hanem a megvalósítás módjára – például az átmenet gyorsaságára – is. Ezután az alternatívák valamelyikének népszavazás keretében legitimációt szerez. Ekkor tudjuk, miről döntünk, tudjuk, hogy egy döntés születik, legitimációja addig érvényes, míg meg nem valósítjuk. A szerkezeti átalakítás jogosítványa tehát kikerül a mindenkori végrehajtó hatalom kezéből. A pártok persze kampányolnak majd a népszavazás során az általuk preferált megoldás mellett, de ez nem visszatérő, hanem egyszeri esemény. A Stratégiai Tanács felkéri az Országgyűlést, foglalja kétharmados törvénybe a választott megoldást, annak tervezett költségvetési vonzataival egyetemben. Miért tenne ilyet az Országgyűlés, amikor esetleg éppen olyan erők vannak benne többségben, akik más alternatíva mellett tették le voksukat? Azért, mert egy formális kötelezettségét teljesíti, egy népszavazás eredményét erősíti meg. Ha nem tudja záros határidőn belül megtenni, azt erősen szankcionáljuk, például feloszlatással. Ezt követően a Stratégiai Tanács felállítja azt az ideiglenes operatív szervezetet, mely az átalakítást végzi. A Stratégiai Tanács erős jogosítványaival kezeli a mindenkori kormányzás és az átalakítás közötti konfliktusokat.

Valami ehhez hasonlóról el tudnám képzelni, hogy akár működhet is. Az ezek tönkreteszik az egészségügyet, azok tönkreteszik a nyugdíjrendszert vádaskodás alól kicsit kihúzzuk a talajt, amennyiben nem ezek vagy azok teszik tönkre, hanem egy magát semlegesnek valló valaki ideiglenesen létrehozott rohamosztaga, ráadásul sokkal közvetlenebbül érzékelhető módon a saját megbízásunkból.





Adópolitika

Vannak helyzetek, melyekben viselkedésünk megértése nem kevés fejtörést okoz, talán meg sem birkózunk a feladattal. Olykor nem értjük, egy helyzetet miért is fogadunk el ➤ [Lángeszű tanítás](#), máskor éppen az a talány, miért nem fogadjuk el ➤ [Kátyús utak](#). A felhozott példák csak azt illusztrálják, sok tényező egymásra hatása alakítja a gyakorlatot, nem nagyon léteznek hatalmas megváltó ötletek.

A jelenlegi helyzet. Ha a projektmenedzsment sugallatainak teljesülését keressük, azokat nem nagyon találjuk. Az összes szabály sérül. Nem próbáljuk alacsony szinten tartani az adminisztrációs feladatokat. Állandóan változnak a szabályok. Fittyet hányunk arra is, hogy ne adjunk a szereptől idegen feladatot: a vevő nyakába akarjuk sózni, hogy a szállító jogkövető magatartását ellenőrizgesse.

A befizetett adó sorsát már befizetéskor szem elől veszítjük. Aránytalanul nagy feladatot rovunk a választóra, ha választ szeretne kapni arra a kérdésre, mire is költik a pénzét. A bonyolult rendszerhez nagy és költséges ellenőrző apparátus szükséges. A rendszer nem egyszerűsítésszerű, amennyiben bizonyos szegmensen szemben képes határozottan fellépni, másutt ezt mintha meg sem kísérelné. A rendszer hiteltelen, lásd képviselői költségtérítés körüli méltatlan hercehurcák. Az adó elvárások magasak. A szabályozásokban a méltányossági elemeknél nagyobb súllyal jelenik meg a kényszerpályán való mozgásból adódó behajtási kényszer. A szabályozás következtében kialakuló adómorál esetén morális tényezőről nem is beszélhetünk. Valóságos állatorvosi lovat láthatunk, az összes elképzelhető nyavalyával. Ezeket a bajokat unalomig ismerjük: leírni is unalmas, hát még elolvasni.

A kívánatos helyzet. Mint említettem, nagyon sok tényező játszik szerepet. Ezekről egyenként többnyire eldönthető, milyen irányba lenne jó módosítani rajta. Csak példaként nézzünk néhányat.

Nehezményeztem, hogy adóink sorsát nehéz követnünk. Ez több szempontból is szerencsétlen. A *Kátyús utak* gondolatfoslány éppen azt próbálta illusztrálni, hogy a meg nem fizetett adó és az el nem végzett közfeladat összefüggésének felismerése nem következik be magától. A felismerés megkönnyítésére igen alkalmas lenne közvetlen környezetünk. Ha tudnánk, mennyivel járultunk hozzá mondjuk saját önkormányzatunk büdzséjéhez, lehet, hogy hamarabb észbe kapnánk. Tisztában vagyok vele, hogy a jelenlegi újraelosztási elvek mellett, ez nehezen kalkulálható. De talán ez is egy kis érv a mellett, hogy esetleg a helyi adók súlyát növeljük, legalább arra a szintre, ami mindenképpen visszakerül önkormányzatunkhoz, központosítani elég a kiegyenlítéseket. Amúgy is ésszerű elv pénzeket fölöslegesen nem utaztatni, hiszen közben ezer veszélynek lehetnek kitéve. ➤ [Vagyonok és adatvagyonok](#)

A közpénzek felhasználásának átláthatósága fontos tényező, hangsúlyozzuk is eleget, mégsem látom, hogy az átláthatóságot a széles nyilvánosság számára is meg akarnánk teremteni. Nem lehet válasz, hogy ha kíváncsi vagy rá, olvasd el a számvevőszék jelentését és mellékleteit – még ezer oldal sincs – ott megtalálsz mindent. A nyilvánosság számára ezt értelmezni kellene, tömören és közérthető nyelven. ➤ [Egyszerűsített költségvetési beszámoló](#)

A fentiekhez hasonló megfontolások sokasága segíthet még abban, hogy egyáltalán azt a közeget, melyben az adószabályok megjelennek, elfogadottabbá tegyük.

... és adómorál

Az előző szakaszban inkább azt hangsúlyoztam, milyen sok tényezőre kell tekintettel lenni az adópolitika alakításakor. Van azonban egy magasabb nézete is a dolgoknak: a sok tényező kölcsönhatásából kialakul egy fogalom, a társadalom igazságérzetének való megfelelés. Ha elhisszük, hogy a társadalomnak van igazságérzete, érdemes ennek a fogalomnak a szintjén is értékelni a helyzetet.

A jelenlegi helyzet. Az eddigi gyakorlatban az adópolitika kényszerek szülte kétségbeesett kapkodásként jelenik meg. Találjuk ki sorra az új adókat, amiknek már nevet sem tudunk adni, nemhogy megindokolni, miért is lenne méltányos azt megfizetni. Eh, ne vacakoljunk, hívjuk különadónak, csak vessük már ki!





Másfelől a társadalmat megpróbáljuk nyomás alatt tartani: sehonnai bitang ember vagy, ha az adóid elkerülésén fáradozol. Fenyegetőzünk, majd a törvény teljes szigorával lépünk föl az ilyenekkel szemben.

Harmadrészt kialakítunk egy börtönt, melybe a szanaszét rohangálni vágyó jövedelmeket reméljük zární. Sokszoros biztonsági intézkedések, szofisztikált berendezések, börtönőrök hada vigyázza, hogy csak szép fehér tallérok vándoroljanak a zsebekbe. Igaz ez legalábbis a börtön három falára. Hogy mi van a negyedikkel? Azt még nem kezdtük el építeni, mert többen nem szeretnék. Átmeneti megoldásként odatettünk egy dobozt, ráírtuk becsületkassza. Aki arrafelé távozik, mondjuk a Kajmán szigetek irányába, attól se vegyük el a lehetőséget, hogy hozzájárulását lerója. Így lehetünk a minimálbérből élő milliomosok furcsa birodalma, ahol mindenki feszeng egy kicsit.

Mindezek nem találkoznak fennkölt fogalmunkkal, a társadalmi igazságosság érzetével. A feszültség a kivetett és megfizetett adók között nőttön-nő.

A kívánatos helyzet. Tegyük fel higgadtan a kérdést: ki a felelős a kialakult helyzetért, a szabályozás csődjéért? Netán a szabályozandó közeg? A projektmenedzsment minden erőfeszítés mellett sem képes ezt így látni. Szerinte még a felelősség bármilyen megosztásának a kérdése is alaptalan. A SZABÁLYOZÁS PRÓBÁJA A SEGÍTSÉGÉVEL KIALAKÍTOTT GYAKORLAT. A felelősség a szabályozót terheli.

Ezt fontos kimondani. Nem te vagy a hibás, ha rossz szabályozás alatt rosszul működsz. Indulásképpen tehát ki lehet állni a nyilvánosság elé, jelen és közelmúlt szabályozói nevében letolni a gatyát, és bevallani, ez így sikerült. Elvárt adó és megfizetett adó reménytelen távolba keveredtek egymástól. Mivel ez senkinek nem jó, el is indulunk a másik irányba. Türelmes munkával közelítjük a kettőt. Ez is egy hosszabb átalakítási reform tehát, a szerint is kell kezelni.

Napjainkban is hallani a gazdaság folyamatos fehéritésének a jelszavát, de ez csak akkor fog működni, ha a hosszú távú folyamat jelleg felismerést következesen levisszük a gazdálkodó egységek szintjére. Az üzleti élet erre is kínál megoldást, csak el kell lesni. Tudjuk, hogy a jogtisza szoftverek használata körül nagyon hasonló problémával küszködünk. A fehérités képviselői azonban tudják, hogy céljuk a fehérités, amit nem az elrettentő példák statuálásának igazságtalan terrorjával próbálnak meg kikényszeríteni. Elviekben tehetnék: nézd, téged ért ez a csapás, viseld méltósággal. Egy piacon, ahol a jogtisza szoftverek aránya ma éppen 58,6%, téged a törvény erejével rákényszerítünk, hogy nálad mától legyen inkább 100%. Mivel ezzel el is veszted versenyképességed, jobb, ha önként lehúzkod a rolót.

Ehelyett azt a gyakorlatot követik, hogy az átlagtól való elmaradást persze szankcionálják, az átlag körüli állapotok esetén elvárják egy méltányos lépés megtételét a helyes irányba, az átlagon felüli értékek esetében pedig elmondják ugyan kötelességszerűen, hogy a hátralévő utat is meg kell tenni, de nem gondolják komolyan, hogy itt és most. Az egész folyamat pedig halad a kívánt irányba.

Ennek az eljárásnak az adaptálása találkozhatna a társadalmi igazságérzettel. Nem tartja a gazdálkodókat – egyébként is méltánytalanul – abban a helyzetben, hogy lapítaniuk kell, hátha nem csalánba üt majd a ménkű. Persze a különböző információkat különböző csatornákon lehet csak kommunikálni, nem lehet olyan jogszabályt hozni, hogy az elvárás 100%, de ha jobban megnézem, most éppen 66%. A folyamatosan növekvő 66%-nak világosan élnie kell a köztudatban, mint ahogy a mindenkori 100% csökkenésének is. Így lehetünk képesek megfizetni egyre kevesebb adó egyre nagyobb részét. Egy adóellenőrzés csak azok számára maradjon sorscsapás réme, akik valóban nem törekszenek a piaci átlag közelében maradni.

De mi legyen azokkal, akik ma jóval fehérebbek az átlagnál? Engedjük őket visszaszürkülni? Nem gondolom, hogy erre szükség lenne. Abban bízom, ha közelebbről megnézzük, ilyesmire olyan szektorokban bukkanunk, ahol egyéb tényezők is az alku részei. Például a szereplő eleve adókedvezményekben részesült, vagy olyan piacon mozog, ahol a liberalizáció valamiért csak lassacskán alakulhat, satöbbi. Szóval akadnak majd érvek a fehérség megőrzése mellett.

Egy ilyen folyamatban óhatatlanul felmerül bizonyos amnesziák nyújtásának a lehetősége. Az amnesztia olyan eszköz, mely nem minősíthető önmagában, csak a környezetében. Lehet nagyon jó ötlet és fatális hiba. Legfontosabb kritérium alighanem a társadalmi igazságérzetre gyakorolt hatása.





A véleménynyilvánítás szabadsága vs. gyűlöletbeszéd

Tartós és kölcsönös elégedetlenkedéstől kísért vita zajlik a véleménynyilvánítás szabadsága és a gyűlöletbeszédként aposztrofált megnyilvánulások korlátozására irányuló törekvések közötti konfliktusban. Mint minden problémával, ezzel szemben is az a természetes reakciónk, hogy meg szeretnénk oldani, mégpedig ha lehet azonnal, és egyszer és mindenkorra. Ez így is van rendjén. Ha azonban úgy látjuk, hogy ez sokadjára sem sikerül, kutatni vagyunk kénytelenek a sikertelenség okait.

A jelenlegi helyzet. Az Alkotmánybíróság rendre elutasítja a törvényjavaslatokat, holott a gyűlöltre uszítás büntetőjogi szankcionálását önmagában alkotmányosnak ítéli. Valami körbe jár. De mi és miért?

A projektmenedzsment szemlélet értelmezése. Nem írhattam ide olyasmit, hogy a kívánatos helyzet, hiszen hogy jönnék ahhoz, hogy egy olyan területen, ahol meg sem kíséreltem felfogni a törvényalkotási próbálkozások és elutasítások finomabb jogi hátterét, valami javaslatnak tűnő dolgot írjak.

Ugyanakkor a projektmenedzsment tanításai mégis mondanak valamit a helyzetről. A projektmenedzsment a működést helyezi előtérbe. Azt tanítja, hogy a szabályozás próbája a gyakorlat. Esetünkben ez úgy fordítható le, hogy a legfontosabb kritérium, hogy a szabályozás következtében előálló helyzet vállalható-e. Persze ez a vállalhatóság is nehezen megfogható fogalom. De az a fontos, hogy a megközelítésben lévő különbséget lássuk. A projektmenedzsment azt mondja: a szabályozást és a szabályozott közeget együtt vizsgálj, mert a kettő egymásra hatása fogja meghatározni a működést. Ehhez képest a törvényalkotásunk – az Alkotmány tekintetében legalább is – valószínűleg más elveket követett. Az Alkotmányba azokat írtuk, amiket egyetemes értékeknek tartottunk. Amikről azt gondoltuk, hogy azok szerint *szeretnénk* élni. Kevésbé lehettek előtérben olyan megfontolások, hogy vajon *tudni is fogunk-e* szerintük élni. Így azután az Alkotmányban benne van, amit beleírtunk, az Alkotmánybíróság nyilván pontosan képes értelmezni. A véleménynyilvánítás szabadsága elég nagy betűkkel van írva ahhoz, hogy arról a gyűlöletbeszéd törvényjavaslatok visszapattanjanak. Ugyanakkor a szabályozás következtében előálló gyakorlat vállalhatóságával szemben egyre erősebbek a kételyek. A szabályozás *elvileg* jó, hiszen elvi alapokon is készült, nem pedig a konkrét szabályozandó közege vonatkoztatva.

Ha projektmenedzsernek kellene átvágni a gordiuszi csomót, nem nagyon tudna más javaslatot tenni, mint hogy bizony-bizony, a helyzet vállalhatóságának kritériumát (bármennyire is értelmezhetetlen ez jogilag), még nagyobb betűkkel kell beleírni az Alkotmányba, mint ahogy ott a szólásszabadság szerepel.

A véleménynyilvánítás korlátlan szabadsága nagyon vonzó dolog, de ha realisták vagyunk, azt kell mondanunk róla: reméljük, egyszer mi is kiérdemeljük. Azt is sejteni lehet, hogy ez egy generációkon átívelő folyamat. Nem mindegyik probléma teszi meg nekünk azt a szívességet, hogy hagyja magát rövid- vagy akár középtávon megoldani. Ilyenkor nincs más kiút, mint vigaszképpen a probléma jellegének megértése, és a kitartó, hosszú távú munkára való berendezkedés. Szóval a szólásszabadság védelmezői húzzák majd folyamatosan az egyik irányba, a kisebbségi jogok védelmezői a másik irányba, a jogalkotónak pedig nem az lenne a dolga, hogy elvekbe beleszerelmesedjen, hanem hogy szépen kövesse a társadalom fejlődését a mindenkori helyzet vállalhatóságának figyelembevételével. Az élet élhető, még ha nem is mondhatunk ki bárhol bármikor bármit. Ez lenne a projektmenedzsment megközelítés. Ami persze csak egy a sok közül.

Kontroll

Megpróbálok nagyon visszafogott lenni, mert teljesen járatlan vagyok azokban a kérdésekben, hogy az államapparátus kontrollja vajon hogyan is működik. Nem tudok még annyit sem, léteznek-e, és ha igen hol, nekem szánt információk. Kézenfekvő kiindulási pontként megpróbáltam az Állami Számvevőszék anyagaival megbarátkozni. Itt rengeteg és igen terjedelmes jelentést talál az ember. Nem nagyon hiszem, hogy én lennék a célközönség, mert nem az én nyelvemen íródtak. Napokat kellene tanulással eltöltenem, hogy egy-egy jelentés tartalmát felfogjam.





Megnéztem például a *központi költségvetés intézményrendszerének ellenőrzéséről* szóló jelentést. Úgy tűnt, hogy ez tulajdonképpen az intézményrendszer átalakításának beszámolója kíván lenni. Maga az átalakítás sok helyen nem maradt az előírt időkeretek között. Az ellenőrzés ezt nem követte, így több helyen csak rögzíthette a késedelem tényét, vélt okát. De lehet, hogy rosszul értelmezem, és ez nem egy esemény, hanem egy időszak beszámolója, ezért zárták le, mielőtt a vizsgált folyamat befejeződött volna. A jelentés számos megállapítást tartalmaz, rámutat hiányosságokra és azok okaira, mind az elvárások, mind a megvalósítás területén, ír visszarendeződés veszélyéről. Ezek további sorsa nem világos. Annyi látszik, hogy a tárcák vezetői megkapják az anyagot, mellékelve olvashatjuk is válaszaikat. A válaszok jobbra arra szorítkoznak, hogy észrevételt nem kívánnak tenni. Néhányan rögzítik, hogy az anyag alapján intézkedési tervet nem készítenek. Léteznek tehát szabályozott folyamatok, mint észrevétel tétele, intézkedési terv készítése. Hosszabban csak a pénzügyminiszter válaszol, aminek értelmezéséhez korábbi anyagokat is át kellene tanulmányozni. A levélből azonban két dolog még kiolvasható: a miniszter a számára előírt javaslatról törvényi kötelezettségének megfelelően tájékoztatást ígér. Tehát az ÁSZ javaslatokat legalábbis tehet. Ugyanakkor a levél kitér arra is, hogy a pénzügyminiszter nem ért egyet az ÁSZ megközelítésével, így az abból eredő kritikával sem. A másik érdekesség, hogy éppen a kritika kapcsán – mint pozitív eredmény – kerül szóba *tartós megtakarítás és ezzel együtt járó forráskivonás a Számvevőszéknél*. Lám, lám.

Kereng egy adoma matematikus berkekben. Konferencia előadások után hagyományosan lehet az előadóhoz kérdéseket intézni. Valaki a hallgatóság soraiból felszólal, és elmondja, hogy az előadásnak ezt meg ezt a részét nem érti. Hosszabb hallgatás után az elnök az előadóhoz fordul: talán válaszolna a kérdésre. Mire az előadó meglepetten: milyen kérdésre? A kolléga csak azt állította, hogy nem érti.

Úgy hiszem, ezzel a területtel kapcsolatban magam is megérdelem ezt a választ. Valóban nem értem, hogy hol húzódnak a jogkörök határai, kinek a számára és milyen céllal íródnak a dokumentumok, tényleg arról van-e szó, hogy az egyik intézmény ellenőrzi a másik működését, de az ellenőrzött intézmény tartja kézben az ellenőrző költségvetését, van-e vajon egy PM és ÁSZ közötti nézeteltérésnek valamilyen eszkalációs szintje, satöbbi. De csak ismételni tudom, lehet, hogy minden a legnagyobb rendben van, hiszen nem tettem komolyabb erőfeszítéseket, hogy a dolognak utána járjak. Mindenesetre az üzleti világ gyakorlatának ismeretében a felszínes benyomás nem kelt *aha* élményt.

Demokráciánk szintje

A demokratikus berendezkedést vízióinkban besoroltuk legmagasabb célkitűzéseink közé. Nem szoktuk megkérdőjelezni, hogy valóban ott van a helye.

Nem sikerült egyértelmű állásfoglalást felfedezni abban a kérdésben, hogy ez vajon milyen elsőbbségi kapcsolatban áll a vízióban megfogalmazott másik céllal – nevezetesen, hogy általában jól menjenek az ország dolgai. A bevett vélekedést követve én is úgy teszek majd, mintha a két cél követése sohasem kerülhetne konfliktusba egymással. Nem valami ez irányú meggyőződés mondatja ezt velem, hanem az a tény, hogy ellenkező esetben olyan területre tévednék, ahol végképp semmi keresnivalóm.

Ezzel egyelőre kipenderítettünk egy kényelmetlen feladatot az ajtón, de ne örüljünk korán: megpróbál még visszamászni az ablakon.

Vegyük hát szemügyre demokráciánkat a korábban beharangozott szempontok szerint.

Az intézményrendszer

Az intézményrendszerrel azt mondhatjuk, hogy leltár szerint mindent megtalálunk, ami egy demokratikus berendezkedés feltétele. Ez a tény indokolja elsősorban a külső minősítő választ: Magyarországon demokrácia van. Ezt kiegészíti még a választási megfigyelők jelentése: vádaskodnak ugyan sokáig egy-egy választás után, de komoly problémák a lebonyolításban nincsenek.





Az elemzés korábbi részeiben azonban felbukkantak képzeletbeli intézmények. Ezekről az adott helyen úgy láttuk, bár működő fejlett demokráciákban nem találjuk megfelelőiket, nekünk hasznunkra válhatnának egy-egy probléma kezelésében. Ez rögtön át is vezet a következő szempont vizsgálatához.

Az intézményrendszer működőképessége

A nálam hozzáértőbbek talán pontosan el tudják határolni, mi is az, amit elvárhatunk egy demokráciától, s mi az, amit nem. Én ezeket a homályos pontokat csak úgy nevezem: ➤ [Pici kövek a gyomromban](#)

Hasonlóan tanácstalanul fogok téblábolni azonban a nagyobb kövek esetén is. Az eddigi elemzés mutatott számos gyenge pontot. Ezek közül bizonyos kérdésekre azt tudom mondani, semmi köze a demokratikus berendezkedéshez – például, hogy kormányozni nem úgy kell, hogy közben visszacsússzunk a mezőnyben, annak nincs köze a demokráciához. Bizonyosokról egyértelműen úgy gondolom, hogy az demokratikus feladat: például hiteles, pártpolitikától független tájékoztatási csatornák felállítása. Ide sorolnám azt az igényt is, hogy egy átgondolt demokrácia ne kerüljön patthelyzetbe, mint tettük a legitímációs kételyek esetében. Végül ide tartozónak tartom a kicsi kövek között is említett népszavazás esetét. ➤ [Referendumológia](#)

Vannak végül azok a hiányosságok, melyekről nem tudom megmondani, elvárható-e a demokráciától, hogy elbánjon velük. Ezek többnyire olyan jellegű kérdések, melyek egyfelől valamilyen önjavító, másfelől önmagát továbbfejlesztő képességeket tételeznének fel a rendszerről. Ismerje valahogy fel a rendszer, ha rosszul működik, és kanyarodjon a jó irányba. Én ezt a problémát egyszerűen kezelem: nekem mindegy, mit is mondanának teoretikusok. Ha valami elfogadhatatlanul rosszul működik, keresni kell a kiutat.

Itt már megjelenik két kéz az ablakpárkányon: ha egy rossz demokratikus berendezkedés hibáit demokratikus úton nem tudjuk javítani, mi a teendő? Hagyjuk egyelőre a rémálmokat. Bizzunk benne, hogy ilyesmi nem fordulhat elő.

Demokratikus játékszabályok

A demokratikus játékszabályok – alias, az a bizonyos valami – tekintetében sem múltak nyomtalanul az évek. Kárunkra. Nem hogy jártasságot szereztünk volna a játékszabályokban, hanem kitaláltunk, feltaláltunk, összegyűjtöttünk és kipróbáltunk minden elméletet és gyakorlatot, amivel a játékszabályokat félre lehet söpörni. Legalább lassabban haladtunk volna, ha már a rossz irányba mentünk.

A földszintes katedrális

Ismét segítségül hívom a katedrálisépítés képét. Magának a katedrálisépítésnek sajnos nincs gazdája. A papság és hívek csoportjai próbálják építgetni egyes főpapok vezetésével. A főpapok sem egyformán tisztelik azokat a szenteket, akiknek a mellékhajókban álló oltárokat szentelik majd, így szívük szavát követve híveiket is arra buzdítják, mindig a számukra fontos rész megépítésén munkálkodjanak. Pezseg a munka, váltják egymást a csapatok. Műszakváltáskor először is át kell rendezni a teljes területet. A szerszámokat, a már elkészült, használható elemeket áthordják a nyugati fal mellől a keletihez, vagy vissza. Azután munkához látnak, dolgoznak, ahogy az egyházi emberektől és hívektől elvárható, míg a műszak le nem jár.

Ezek az erőfeszítések az eltelt hosszú évek alatt egy földszintes katedrális kezdeményeire vezettek. Nem tör az ég felé Isten dicsőségére. Valahányszor építenénk fölfelé, visszaomlik. Nem tudjuk, a készülő boltíveket hogyan támasszuk meg, az óriási oszlopokat hogyan állítsuk talpukra. Nem csoda, ha nem tudjuk: se közel, se távol nincsenek építőmesterek. Nincs hát magasban álló szószék, ahová már felmenni is dicsőség, az onnan elhangzó szó pedig a legtávolabbi szegletbe is eljut. Nincs karzat, ahonnan a felhangzó zene az egész építményt betöltené, mindenki gyönyörűségére.

Megreked az élet a földszinten. Az egyházszolgák a sok össze nem illő feladat között öröklődnek. Gyóntatni kellene, istentiszteletet tartani elmélyülten, ígét hirdetni, a továbbépítésen munkálkodni, az illetlen öltözékű vagy viselkedésű látogatókkal valamit kezdeni.





A hatalom is megreked a földszinten. A nagy zűrzavarban, sok egymásba botlásban rongyolódnak az idegek, a helyhez méltatlan szitkok hangzanak el, nincs, aki nyugalomra intsen, nincs, aki igazságot tegyen. A híveknek valóban csak a hitük adhat reményt, hogy a katedrális egyszer valahogy talán mégis felépül.

Az elemzést ezzel be is rekesztem. Csak ismételni tudom: görbe tükröt tartottunk a valóság elé, a jól működő részekre rá sem néztünk. De azért rosszul működő területet találtunk éppen eleget.

A továbblépéshez még az eddigi – már eleve távolságtartó – nézőponthoz képest is hátrább lépünk egy kicsit, hogy lássuk azt a környezetet, melybe a demokratikus paradigma beágyazódik.





Paradigmák háborúja

Amikor paradigmát választottam, röviden kitértem két másik paradigmára is. Egészen másként kellene gondolkodnunk a közletről, ha a demokrácia elvei helyett az anyagi érdekeltséget vagy a világnézeti hovatarozást tételeznénk fel fő mozgatórugónak. Ha pedig a valós világról szeretnénk kijelentéseket tenni, akkor be kellene merészkednünk arra a területre, ahol a fenti, és még további paradigmák összecsapnak. Erre megvannak a megfelelő szaktudományok, tisztelettel elkerülöm felségterületüket.

Ezt az írást a demokratikus paradigma mellett köteleztem el, azon munkálkodom, hogy annak vizsgáljam lehetőségeit, erősítsem érvrendszerét. Ennek során nem tehetek úgy, mintha az egyéb paradigmák nem is léteznének. Hiába fordítanak nekik hátat, attól még ott vannak, és igen erős hatást gyakorolnak választott paradigmánkra. Ezeknek a hatásoknak tudatosan ellen kell kormányozzunk, ha azt szeretnénk, hogy a demokratikus paradigma jobban érvényesüljön. Ejtek hát néhány szót a két fő konkurensről, ennek során aranyborjú illetve előítélet paradigmáknak hívom majd őket. Miért pont előítélet paradigma? Mert úgy találom, hogy ez a világnézeti paradigma törvényszerűen magával hurcolt arca, és ebben a mivoltában támad a demokratikus paradigmára.

Az aranyborjú paradigma

Ha elmulasztjuk facsemeténket körülkeríteni, jön a szarvas, és nyim-nyam, már végzett is vele. Az évszázados tölgyben a szarvas már kevés kárt tud tenni. Annyit akarok csak ezzel mondani, nem mindegy, mikor botlanak egymásba a felek.

Rossz hír ez a friss demokráciák polgárainak. Az aranyborjú paradigma napjainkra hihetetlenül erős. Elképzelésünk nincs, hogyan lehetne bármit is tenni ellene. A hajunkba csimpaszkodik, ránk kényszeríti örült logikáját az állandó növekedés kényszeréről. Gondolkodnak már sokan a fenntartható fejlődés, zéró növekedés zászlaja alatt, de hát milyen erőket tudnának maguk mögé sorakoztatni az aranyborjú pusztító tornádójával szemben? Akárhogy is, ha egy demokratikus intézményrendszer ma próbál meg talpra állni, sokkal nehezebb dolga van, mint elődeinek, melyek még egy sokkal gyengébb lényel, mondhatni egy aranyos borjacskával álltak csak szemben.

Az aranyborjú ráadásul nem olyan debil, mint a szarvas. Felzabálás helyett inkább megszállja ellenfeleit, mint egy démon. Beleköltözik, képes a hangján megszólalni, a szájával mosolyogni, a szemével kacsintani. Nem védekezhetünk másképp, minthogy rászoktatjuk magunkat arra, hogy ha egy demokratikus intézmény megszólal, először megpróbáljuk eldönteni, ő maga szolt-e, vagy a benne lakozó aranyborjú. Utóbbi esetben óvakodjunk az engedelmességtől. ➤ [Korszerű oktatási rendszer](#)

Tagjai lettünk egy tágabb családnak is. Befogadott Európa. Nem úgy, ahogy vágytunk rá: ti lovakról nyilazó ázsiai jövevények, végre felismertük, közénk tartoztok ti is. Nem, az aranyborjú súgott: piac kéne még, még piac. Sajnos az Európai Unió sem elég régi képződmény, az is erősen szenved a démoni megszállottság alatt. ➤ [Akaratlan euroszkepticizmus](#)

Az aranyborjúnak van persze hazai pályája is, úgy hívják, kereskedelmi média. Hogy ez hogyan működik, ismerjük jól. ➤ [Egy meghitt vacsora](#) Ezeknek a médiumoknak a megléte nehezen kezelhető kérdés a politikai élet számára. A volt kiscgazda elnök egy alkalommal ki is fejtette: mit tetszenek gondolni, miért beszéltem én annyi ostobaságot az elmúlt időben? Hogy ismertségi szintem elérje azt, amit elért. De holnaptól ennek vége. Ha jól emlékszem, az elhatározás ugyan nem tartott ki másnapig, de legalább kimondta.

Nem lehet könnyű jó kompromisszumot találni a készen kínált kommunikációs csatorna kihasználásának mértékére, hiszen a politikusnak az ismertsége valóban fontos fegyvere. Ugyanakkor a közegnek azért vannak elvárásai: nézettség kell. Az pedig csak magasabb, ha kakaskodást látunk, vádaskodást és extrém véleményeket hallunk, mint ha építő vitát, ne adj isten békés egyetértést. Na, annál unalmasabb nincs. Így az aranyborjú a maga eszközeivel nagyon jól katalizálta a politikai élet polarizálódását, neki igazán nem volt ellenére.





Az előítélet paradigma

Mit tegyünk az előítélet paradigmával, mely diszkriminatív kijelentéseivel mérgezi életünk? Erre furcsa válaszem van. Nem jó kérdés a *mit tegyünk*, sokkal jobb a *mit tehetünk*. Ne reménykedjünk abban, hogy egyszer csak gyökerestül kitépjük. Visszautalok a fentebb írottakra: az előítélet paradigma az én szememben nem önálló paradigma, hanem a világnézeti paradigma vetülete. Azt pedig már csak nem próbálnánk meg kiirtani. Így nem mondhatok mást: próbáljuk kordában tartani, mozzatórugóit türelemmel feltárni és sorra gyengíteni vagy megszüntetni, de ez olyan hosszú folyamat, hogy egyben azt is ki kell mondjuk: tanuljunk meg vele együtt élni. Tudom, hogy ezt sokan védhetetlen álláspontnak fogják tartani. ➤ [Képviselhetetlen nézetek](#)

Egy kis történelmi dilettantizmus

Ismerjük jól, ahogy történelmünk megpróbáltatásai felett keseregni tudunk: mindig minket bántottak, ütöttek, vertek, megszálltak, igazságtalanok voltak.

Én tudom, sőt szeretem ezt a dolgot egy másik szempontból is nézni. Ez a nép itt van, sok másik meg eltűnt. Egy sikertörténet. Ha nagyobb lett volna az asszimilációs hajlandóságunk, valamikor beolvasztottak volna. Ha kisebb lett volna, valamikor erővel elsöpörtek volna. Így volt jó, ahogy volt.

Nem ismerünk olyan küzdősporthoz, ahol az alapállás egyfajta vigyázállás lenne. Mozdulni kell tudni jobbra is, balra is, előre is, hátra is. Ami monolit, előbb-utóbb eldől. Csak idő kérdése. Szóval szerethetjük az egyik lábunkat sokkal jobban, ha ez fontos nekünk, de ettől még ne akarjuk a másikat levágni. Akkor el fogunk bukni.

Egy kis zsidózás

Ismerjük inkább fel, hogy éppen a sokszínűségünk nyújt nekünk játéklehetőséget. Ha úgy látjuk jónak, megmutatjuk kajla zsidó ábrázatunkat, rémisztő horgas orrunkat, csalogatjuk az átkozott karvalytőkét. Ha másképp tartja kedvünk, másképp vesszük hülyére a figurát. Föltesszük a pörge kalapot, megmondjuk, nem is tudom, hol van a külföld. A hottentotta paprikát kend a hajadba, magyar ember magyar paprikát eszik, egyszerűen azért, mert a jóistennek az úgy tetszik. Többféle dolgot tudunk hitelesen képviselni, és ez jó.

Arra kérlek kedves Olvasó, ha nem vagy zsidó származású, ne ismételd el szó szerint az előző bekezdést. Én nem álltam ellent a képi érzékletesség csábításának, de ezt csak azért engedtem meg magamnak, mert történetesen barátaim túlnyomó részt zsidó származásúak és róluk tudom, nem veszik tőlem zokon. Ha pedig van olyan olvasóm, aki a leírtakat ebben az összefüggésben is bántónak találja, tőle már itt bocsánatot kérek.

Indirekt támadás

A paradigmaháborúban kialakuló helyzetek bonyolultságát illusztráló álljon itt még egy történet. Egy időben a sikkasztással vádolt politikusok ingerültségükben kezdtek rászokni a következő válaszra: hagyjál már, hiszen *azok* sokkal többet loptak!

Mi folyik itt? A demokratikus paradigmából megszólaló aranyborjú a világnézeti paradigma ellen lendül támadásba. Szeretné a számára túl kategorikus tízparancsolatot kicsit átdolgozni. *Ne lopj* helyett elég lenne talán a jövőben a *lopj kevesebbet, mint mások* parancsolata is.

Nekem a dolog, ahogy pestiesen mondják, mélyre szaladt. Felkeltette a kulturális paradigmámat védő konzervatív ösztönt. A tízparancsolatot nekem ne cincálgassa senki, jó volt az eddig is, legyen jó ezután is. Nem kell ez a túlzott kreativitás. Visszaütni csak oda tudtam, ahonnan a dolog elhangzott, a demokratikus paradigmára, mégpedig az egyetlen eszközzel, amivel egy választópolgár rendelkezik. Lehet, hogy nem én voltam az egyetlen, akiből az aranyborjú ezzel a trükkel csinált bohócot.





Elméletek és kísérletek

A természettudományok bevett eljárása, hogy miután felállítanak egy elméletet, megpróbálnak olyan kísérleteket konstruálni, melyek az elmélet helyességét alátámasztják vagy cáfolják. Megpróbálhatunk mi is így okoskodni.

Ha elfogadjuk azt a feltételezést, hogy a demokratikus paradigmának különösebb kifogása nem lehet az ellen, hogy gyakorlatába a projektmenedzsment eszköztárából ismert elveket és módszereket átvegyen - sőt, ez kifejezetten érdekében állna – felállíthatjuk azt az elméletet, hogy minél erősebb a demokratikus paradigma, annál gyakrabban találkozunk majd gyakorlatában a projektmenedzsmentből átvett elvekkel és módszerekkel.

Miért is ne fogadnánk el a feltételezést? Ezek mind szalonképes elvek és módszerek, melyek a működést javítják, a viszonyokat áttekinthetőbbé teszik.

Gyakorlati mérésünk viszont arra vezetett, hogy a projektmenedzsment eszköztár megjelenése nagyon alacsony. Arra következtethetünk ebből, hogy a demokratikus paradigma gyenge. Azok az erők, melyeknek nem érdeke az említett hatékonyság és átláthatóság létrejötte, pedig erősek lehetnek.

Még egy hasonló gyakorlati megfigyelés. Elméleti alapon nem értjük közéletünk viselkedését. A demokratikus paradigma alapján nem találunk egetverő különbségeket a kormányon és ellenzékben lévő képviselő motivációjában. Az anyagi megbecsültségéről úgy tudjuk, hogy nem is változik. Néhány keserű pirulát az ellenzékben lévőknek kétségtelenül le kell nyelnie. A kisebb pirulákat az jelenti, mikor a kitűzött céllal – például a K2 meghódításának szükségességével – egyet tud érteni, csak szíve szerint más úton közelített volna hozzá. Ennél nem nagyobbak azok a pirulák, amikor a céllal még mindig egyet ért, csak éppen lennének fontosabbnak ítélt céljai, inkább azokra koncentrálna. És végül a legnagyobb pirulák, melyek valóban nehezen mehetnek le a torkán, mikor a célkitűzéssel nem tud azonosulni, a demokratikus centralizmus önfegyelmét kellene tudni gyakorolnia. De ezekkel a frusztrációkkal meg tudjuk-e magyarázni azt a semmire tekintettel nem lévő ádáz küzdelmet, ami a hatalomra kerülésért folyik? Azt a vehemenciát, ami az ország megbénításával való zsarolást is elfogadható eszköznek tartja?

Nekem nem sikerül. És ez a táptalaja azoknak a gondolatoknak, hogy a vehemencia mögött az aranyborjú vagy az előítélet paradigma mesterkedéseit kezdjük el keresni. Hogy azt gondoljuk, a gyilkos harc oka bizonyára az a sok pénz, amit hatalomra kerülve el lehet lopni. Vagy úgy lássuk, hogy az eltérő nézeteket vallókat annyira nem vagyunk hajlandóak elfogadni, hogy egyszerűen ki akarjuk őket irtani. Elkészerítő feltételezések.

Ennyire reménytelen lenne a helyzet? Lehet, hogy azoknak lesz igazuk, akik falra hányt borsó felkiáltással távoztak már az elején?





A bukfenc

Ha semmi nem segít, vessünk még egy bukfencet! Hátha...

Indokolatlan számonkérés

Ha belenyugodnék abba, hogy a közéletet döntő mértékben az aranyborjú és az előítélet paradigma uralja, akkor nem maradna más hátra, mint hogy háborogjak. Elhiszem, hogy az uraknak nagyon sok fontos dolguk van, de – ha már egyszer az ország irányítására tetszett vállalkozni – legalább azt a félórát tessék egyszer rászánni, ami az alapok végiggondolásához szükséges. És itt elismételhetném az eddig kifejtett gondolatokat: a feladatok megfogalmazását és sorrendbe állítását, kiosztását, a fontosság szerinti erőforrások hozzárendelését. És követelözhetnék, hogy szeretném a végiggondolás valamiféle nyomát látni.

Ezt mégsem teszem. Hogy miért?

A leleplezés

Bevallom, csúnya dolgot műveltem. Didaktikai megfontolások vittek rá.

Azt írtam még a vízió kapcsán: *az első helyre az a kijelentés kívánkozik, hogy az országnak, mint egésznek, jól menjenek a dolgai.* Nem tudom, Olvasóm, te fennakadtál-e rajta, vagy továbbsiklottál felette. Amit a továbbiakban írtam, azon a *feltételezésen* alapult, hogy a vízió tényleg ezzel a kijelentéssel kezdődik.

Itt van a kutya elásva. Felolvasom, mi szerepel valójában jelenlegi víziónk kezdőmondataként: *legyen meg az én akaratom!*

Ez súlyos kijelentés, és mint olyan, egyben kényes pont. Hiba lenne félreértelmezni. Mielőtt bárki felháborodottan sarokba vágná az egész fejtegetést, hogy márpedig neki fontosabbak az ország érdekei, mint a saját akarata, hagy fogalmazzam meg pontosan, mit is merészelek állítani. Ilyen összehasonlítás kérdése fel sem merült. Éppen az a feltételezés hajtott minket, hogy az egyéni akaratok képviselője majd önmagában szépen szabályozza a helyzetet. Mi más lehetne a következmény, mint hogy az országnak jól fognak menni a dolgai? Hiszen ez a demokrácia, vagy nem?

Mi okunk volt ezt feltételezni? Semmi. Ugyanolyan alaptalan ötlet, mint a gazdasági életről feltételezni, hogy a *legyen meg az én érdekem* vízió majd szépen kialakít egy önszabályozást. Épp a napokban látjuk a gyakorlatban, hogy ez nem működik. A rendszer fontos elemei – például a hitelminősítő intézetek – éppen a szabályozott működéssel szemben hatnak. Amikor a hírheft lufi fúvódott, további fújásra biztattak. Amikor kilukadt, vágják még nagyobbra a lyukat, hadd szaladjon ki belőle minél gyorsabban a levegő. A hullámokat nem csillapítják, hanem gerjesztik. Külső szereplő, a politika próbálja megmenteni a rendszert az összeomlástól, és fogalmazza meg azt a felismerést, hogy szükség van külső szabályozásra.

Akár hogy is van, ha közéletünk működését az érvényes vízió fényében kezdjük újraértékelni, már mást mutat a kép. Nincs a vízióban az *ország egészének menjenek jól a dolgai* feladat, ezt nem is kapta meg senki, nem is tudom kin számon kérni. Ha eldohognám az előző szakasz számonkérését, csak vállvonogatást kaphatnék: már bocsáss meg, de az én dolgom az volt, hogy a választóim érdekeit képviseljem, azt is tettem.

Azon sem kell csodálkoznunk, hogy a gazdátlanul maradt feladat – az ország egésze érdekeinek képviselője – védekezéséktelen: nem áll mögötte senki. Az egyes érdekek képviselőiből pedig nem áll össze valamilyen csodás véletlen folytán ilyen hatás. Miért is állna? Éppen ellenkezőleg, az egyes érdekek zilálják szét az ország szintű integritást.

Nem vidám ez a kép, de annyiból biztató, hogy a közéleti szereplők nem működnek gyökeresen másként, mint az a berendezkedés alapján elvárható. Nincs szükségünk a továbbiakban arra, hogy féktelen kapzsiságot vagy feneketlen gyűlöletet kelljen feltételeznünk a háttérben. Azok nélkül sem tud ez a berendezkedés működni.

Ha átsiklottál a vízióban álló mondat fölött, kedves Olvasó, ne tégy magadnak szemrehányást. Azért történhetett, mert a mondatnak valóban ott lenne a helye. A fejlett demokráciákban ott is van. Ott már a szövegszerkesztő automatikusan beírja – még hozzá írásvédett formában – az első helyre és minden lap fejlécébe, valahányszor megnyitunk egy *ország víziója* típusú dokumentumot. Mi ez a szövegszerkesztő? Az,





amit annak a bizonyos valaminek neveztem, a demokratikus tradíció. Nálunk ez hiányzik – nem is került oda a mondat.

A petíció

Ez az a pont, ahol petícióba fordul az eddig békésen csordogáló szerény vélemény. ➤ [Ígéremhez híven, annak ellenére...](#)

A petíció egyszerű: *írjuk már be valahogy a vízió elejére azt a bizonyos mondatot, és vonjuk le belőle a szükséges következtéseket, mert különben bajba kerülünk.*

A riogatás nem kenyerem, de szomorúan látom, hogy valami *rosszabb már nem jöhet* érvel vigasztalgatjuk magunkat: innen már fölfelé kell vezessen az út. Ne áltassuk magunkat! A rossz útnak van rossz folytatása.

A következő stáció a vereség kollektív beismerése. Mikor nem mondhatjuk tovább, hogy ezek vagy azok elrontották, majd mi helyrehozzuk, hanem rá kell jöjjünk, hogy közösen vallunk kudarcot. Az e fölött érzett keserűség pedig már előszobája a következő stációnak: az akkor már pusztuljunk együtt fanatizmusának. Arra nagyon nem lenne jó menni.





Szenárió analízis

Leegyszerűsödött hát a dolgunk. A víziót kell, hogy átdolgozzuk, azt is tudjuk, hogy milyen értelemben. Semmi probléma, mondja erre a projektmenedzser, csak éppen tisztában kell legyünk vele: mindent a vízióból vezettünk le. Úgyhogy kezdhethetjük a munkát előlről. Valamennyi eddigi döntésünket felül kell majd vizsgáljuk, megállja-e még helyét az új vízióban.

A kezdhethetjük előlről persze félrevezető megfogalmazás. Az időt visszatekerni nem tudjuk. A *legyen meg az én akaratom* víziójú projektet megvalósítottuk. Itt élünk benne, immáron jó ideje, szinte kezdjük megszokni. Az új vízió szerinti projekt nem zöldmezős beruházás lesz tehát, hanem átalakítási projekt. Erről azt tanultuk, hogy sokkal nehezebb, mint ugyanarra a vízióra zöldmezős projektet indítani.

Még egy fogalom – de ez már valóban az utolsó – amit kölcsön veszünk: különböző forgatókönyveket készítünk a cél elérésére és ezeket elemezzük, ha úgy tetszik, szenáriókat analizálunk, kérem tisztelettel.

Nem nagy a játékterünk. A vízióban mindössze két kijelentés áll. *Az országnak menjenek jól a dolgai* és *építsünk demokráciát*. Hogy alakult ki az utóbbi megfogalmazás? Két lépésben. Először is csatlakoztam azok táborához, akik azt vallják: a demokrácia harmadik ismérve – a demokratikus tradíció – nélkül a másik két jegy, az intézményrendszer és annak valamelyes működése – még nem tekinthető működő demokráciának. Mint saját példánk igazolja, nem is indul meg spontán az a folyamat, ami a hiányzó tradíciót felépíti. A demokrácia felépítését önálló feladatként kell felismerni, és annak megfelelően kezelni. Második lépésben ebbe beleolvastottam a korábbi, *legyen meg az én akaratom* víziót, hiszen az levezethető belőle. Most már talán nem érződik annyira formálisnak a projektmenedzser köztöködése: biztos, hogy fontossági sorrendben állnak céljaid a vízióban?

Tudom, hogy ami következik, meglehetősen formális okoskodásnak tűnik majd. De végső soron eddig sem történt más: távolról szemléltünk valamit, hogy lehetőleg ne zavarjanak a részletek, és egyszerű fogalmakkal próbáltuk meg magyarázni a megfigyelt működést.

Jelenleg egy megvalósított projektünk van, melynek víziója a *legyen meg az én akaratom*. Ez messze áll a végső céltól. Ráadásul éppen a megvalósított vízió tartalma ró ránk egy nagyon fontos korlátozást. A kijelentés önmagában áll, és azzal védelmezi pozícióját, hogy nem teszi lehetővé olyan projekt indítását, melynek víziójában más áll az első helyen. Elismerem, hogy ez nem több egy ex katedra kinyilatkoztatásnál. Aki nem hiszi, járjon utána. Nagyon örülnék, ha kiderülne, hogy rosszul ítélem meg a helyzetet. Ez azt jelentené, van olyan szenárió, amit én fel sem ismerek.

Ha elfogadjuk, hogy a *legyen meg az én akaratom* nem hagyja magát kipenderíteni vezető pozíciójából, akkor minden olyan elképzelés, mely *az országnak menjenek jól a dolgai* kijelentéssel kezdődő projektet indítana, nehéz problémába ütközik. A *legyen meg az én akaratom* víziót puccsal kellene eltávolítani, hogy utána diktatórikus demokráciaépítésbe kezdhessünk. Hagyjuk az ilyen romantikus ábrándozásokat. A valóság talaján maradván átmeneti lépésekben gondolkodhatunk.

A jelenlegi vízió képes lehet maga mögé befogadni az új célokat. Így az első projekt víziója:

*Legyen meg az én akaratom,
de azért az országnak is menjenek jól a dolgai,
és kezdjük el tudatosan építgetni a demokráciát*

Az új célok persze új szereplőket jelentenek, akik saját erőforrásokkal gazdálkodnak, saját szervezetet alakítanak ki. A második cél körül kialakuló szervezet a harmadik körül kialakuló szervezet támogatásával előbb-utóbb képes lehet annyira megerősödni, hogy elérkezik az idő, amikor a második cél beelőzhet az elsőnek:

*Az országnak menjenek jól a dolgai,
miközben érvényre jut az én akaratom,
és tudatosan építgetjük a demokráciát*





Végül a harmadik projektben már helyükre is kerülhetnek a dolgok. *A legyen meg az én akaratom* beolvad a demokrácia építésének folyamatába.

*Az országnak menjenek jól a dolgai,
és építsük a demokráciát.*

Az egész csak egy kis kitartás kérdése.



Finálé

A célegyenesbe fordulunk, kedves Olvasó. Magamat kellően meggyőztem az eddigiekkel abban a tekintetben, merre is kellene, hogy törekedjünk. Sőt, nagy vonalakban még arról is kialakult valami elképzelésem, hogy hogyan kellene ezt tenni. Nem tudhatom, átadni mennyire sikerült ezt a meggyőződést.

Mindenesetre konstruktív javaslatokat minden szakma többre értékel, mint elemezgetéseket. Itt, a fináléban kellene, hogy felhangozzon a konstruktív javaslatok kórusa.

Sziporkázó tűzijáték

Nos, sziporkázó tűzijáték az, ami itt nem lesz. Nem durrognak majd sorra megfellebbezhetetlen konstruktív javaslatok. Ne légy csalódott, Olvasóm! Ne feledd, erősen hiszek a társadalmi munkamegosztásban. Ha megpróbálnám az eddigieket konkrét javaslatokká formálni, én, a kívülálló, csak hibát hibára halmoznék. De a társadalmi munkamegosztásban nem csak hiszek, bízom is benne. Tudom, hogy vannak közöttünk sokan, akik az érintett területek ismerőiként magabiztosan tudnák kezelni a hogyan kérdéseit, ha el tudunk jutni odáig, hogy a kérdések egyáltalán napirendre kerüljenek.

Így akcióterv helyett részben összefoglalása következik annak, ami az eddigiekben már elhangzott. Kicsit átrendezzük ugyan a korábban mondottakat, de nem megyünk mélyebbre, ami a konkrétumokat illeti. Előtáncolnak a záró képben a már ismert szereplők. Feltűnik azonban közöttük egy-egy új figura is. Micsoda dramaturgiai nonszensz valakiket először a fináléban a színpadra küldeni? Elkántálhatja a mondandóját az is, akiről azt sem tudjuk, kicsoda? Ebből a helyzetből már sehogy sem jövök ki jól. Hogy tetézzem a bajt, kiteszem magam még a nagyképűség vádjának is. ➤ [A mester tanácsai](#) Méltán fogadhatod hát bizalmatlanul az új szereplőket, kedves Olvasó. Én persze azért eresztettem őket színpadra, mert olyan intelmek hangzanak el szájukból, amikről az eddigi tapasztalatok alapján úgy véltem, nem gondolnánk rájuk magunktól.

Hol azelőtt az angyal állt a karddal...

... talán most senki nincs. Ez az egyik legnehezebb leckénk: felfogni, hogy nem áll a fejünk fölött senki. Sohasem tudtunk ugyan éppen őrangyalként tekinteni arra az alakra a karddal, de valamilyen alak mindig állt ott. Beékelődött közénk és a világ közé. Bízhattunk benne, követelőzhettünk vagy szidalmazhattuk, mindegy. A demokrácia lehetőségének eljötté az apa elvesztésének sokkja. Saját személyünkben kell, hogy szembenézzünk a világgal. Új szerep. Nehéz.

A tézis, amit ezzel kapcsolatban megpróbáltam alátámasztani, hogy – amikor ennek az átállásnak a nehézségeivel szembesülünk – nincs okunk sem arra, hogy magunkat kollektíve hibáztassuk, sem arra, hogy egyikünket megpróbáljuk jobban hibáztatni, mint a másikat. Alighanem kikerülhetetlenül járjuk meg a tanulás nehéz útját, és erre az útra a legnagyobb egyetértésben léptünk. Ugyanakkor jó lenne éberem figyelni a pillanatot, amikor tovább tudunk lépni.

Csalfa, vak Remény

Másik problémánk, hogy áldozatául estünk egy megtévesztésre valóban alkalmas gondolatnak: az érdekek demokratikus képviselete bizonyára olyan rendszer, mely bölcsen szabályozza saját működését. Az egyéni érdektől az ösztársadalmi érdek felé haladva minden szinten kivirágzik majd egy józan kompromisszum. A rendszer felismeri saját működésének hiányosságait, és korrigálja azokat. Miért hisszük ezt el olyan könnyen? Talán mert olyan szép lenne.

Az imént említett, továbblépésre alkalmas pillanat eljöttéről szólni azért időszerű, mert remélhetőleg elég világosan látszik már, hogy a fenti várakozásunkban csalódnunk kell. Ezt a tisztánlátást még fokozhatja a





kibontakozó gazdasági válság az általa kínált analógiával: a *legyen meg az én akaratom* és a *legyen meg az én érdekem* víziók mentén kialakuló gyakorlatok tarthatatlan elemeivel.

A *legyen meg az én akaratom* vízió eddigi követésének felismerését azért tartom döntőnek, mert azon keresztül érthetjük meg: nem arról van szó, hogy egyszerűen mindenki megbolondult. Nagyjából ésszerűen és következetesen viselkednek a szereplők, csak éppen rosszul felállított keretek között. Ebben azért van valami megnyugtató.

Magad uram?

Ha olyan feladatokkal találkozunk, melyek megoldatlansága nyomaszt, késztetést érzünk arra, hogy magunkhoz ragadjuk a kezdeményezést. Senki és semmi nem kényszeríthet arra – mondjuk – hogy vállvonogatva, tehetetlenül üldögéljünk. Van ebben jó is, rossz is. A jó oldala egyfajta pionír szellem megnyilvánulása. A rossz oldala pedig az, hogy ezek jellemzően nem elég professzionális megközelítései a megoldatlan feladatnak, adott esetben még fokozhatják is a kaotikus állapotokat. Magamat sem sorolhatom a kivételek közé – a bizonyítékot éppen a kezdedben tartod, kedves Olvasó. Fogadd hát fenntartással az írottakat.

A kalapácsos ember mindent szögnek néz

Az én kezemben a projektmenedzsment pörölye suhog, nem csoda, ha ezzel szeretnék lecsapni. Azt szeretném állítani, a probléma kezelésében sokat segíthet az üzleti világ módszereinek megfigyelése és alkalmazása. Hogy miért csak szeretném? Mert saját szabályaim állíthatnak meg. Kiderülhet, hogy a közsféra – mint szabályozandó közeg – jelenlegi állapotában alkalmatlan a projektmenedzsment szabályaihoz való igazodásra. De amíg ez ki nem derül, nem mondok le az ötletéről.

Remélem, hogy a korábban írottak alapján senki nem kíván az aranyborjú iránti elfogultsággal vádolni. Ugyanakkor azt el kell ismerni, hogy ami a működőképességet, a bonyolult helyzetek kezelését illeti, a borjú kitalált nagyon jó recepteket. Kár lenne ezekről lemondani.

Mit tanulhatunk el a projektmenedzsmenttől? Bármit, amiről úgy gondoljuk, hogy segít rajtunk. Az idézett szabályok meglehetősen egyszerűek voltak. Mondhatjuk akár, bántóan egyszerűek, szinte degradálják azt a közeget, melyre alkalmazzuk őket. A politika és a közélet szívesen teremt nimbuszt maga körül: itt nagyon érett és bölcs emberek nagyon kifinomult tevékenysége zajlik. Semmi kifogásom nem lenne ez ellen az önkép ellen, ha csak elismeréssel tudnék szólni az eredményekről. Amíg azonban ettől messze vagyunk, a megrendelő szerepéből bátran javaslom, tessék kipróbálni a másutt működő sémákat. Csak elhatározás kérdése, hogy akarunk-e például teljesítményeket mérni. Sokkal nehezebben megfogható területeken, például a tudományos életben is kifundálnak mérőszámokat, publikációk és hivatkozások rafinált rendszereit, melyekkel – jól, rosszul – minősítik a résztvevők tevékenységét. Ha kétségeink vannak, hogy honatyákra anyagi ösztönzés tud-e egyáltalán hatni, próbáljuk ki. Csak zárójelben jegyzem meg: ha az derülne ki, hogy valamennyien fölötte állnak az anyagiasság világának, csak nem kerülne sor olyan kínos epizódokra, mint amit a költségtérítés cirkusz kapcsán megélhetünk.

Ha védeni akarunk nagy nehezen létrehozott értékeket, nyúljunk nyugodtan más területek megoldásaihoz. A futballban többnyire három mezőnyjátékost és a kapust lehet cserélni. A közéletben se lehessen teljes működő apparátusokat szétzavarni és újraépíteni, hogy lekötelezetteink számát növelhessük. Az adaptálható megoldások köre nagyon tág. Első megközelítésben nem is tudok fölfedezni olyan receptet, amire azt kellene mondanunk, ennek semmi keresnivalója a közéletben.

A mit tanulhatunk kérdés után szűkítsük a kört a mit lenne feltétlenül szükséges eltanulnunk kérdésére. Erre azt mondanám, hogy a működés nagybani kereteit. Ide tartozik kiemelkedő helyen a stratégiai és az operatív menedzsment viszonya. Ha erre lennének különböző alternatív megoldások, azokat fellelhetnénk az üzleti életben, mint egymással versengő alternatívákat. Nem zárt ez a bizonyítás, mert mondhatjuk, hogy lehetnek ilyen alternatívák, csak éppen még az üzleti élet sem fedezte fel őket, de ennek nem nagy az esélye. Egyezzünk meg pillanatnyilag abban, hogy erre nem ismerünk különböző modelleket, csináljuk hát úgy, ahogy működik.

Lezárjuk ezt a részt. Ahogy az a korábbiakból, vagy akár csak a scenárió analízisből is látszott, tulajdonképpen két jól elkülönülő feladatot hagyunk gazdátlanul kallódní. Nem teremjük meg az ország





operatív irányítási szintje fölé a stratégiai irányítás szintjét és nem foglalkozunk – önálló célként felismerve és megfogalmazva – a demokrácia kiépítésével.

Hóvirágok

Valami valóban lehet a levegőben, talán nem alaptalanul frogattam a továbblépés időszerűségéről. Míg e sorokat írtam, kidugta a fejét a földből két hóvirág. Az egyiket úgy hívják: Bölcsék Tanácsa, a másikat: Reformszövetség. Akár meg is tudom feleltetni őket a két gazdátlan feladatnak. Az előbbi a korrupció elleni harccal és az oktatásüggyel hivatott foglalkozni a köztársasági elnök felkérésére – ők lehetnének a demokratikus edukáció majdani letéteményesei, utóbbi a reformok stratégiai szintű kezelésének önkéntese – talán az ország stratégiai menedzselésének csírája.

Ezeket olvasva az egyik szemem sír, a másik meg nevet. Kezdjük a nevetéssel. Igazán örvendetes, hogy vannak kezdeményezések a holtpontról való kimozdulásra. De kénytelen vagyok visszaereszkedni a projektmenedzsment pragmatikus szemléletébe.

Vannak biztos jelei annak, ha egy projekt bajban van. Ezek közé tartozik, ha a résztvevők mást csinálnak, mint ami a feladatuk lenne. Ennek sokféle megnyilvánulási formája van. Munkatársak intenzíven álláshirdetéseket böngésznek, időnként igen elegánsan jelennek meg – ilyenkor jártak felvételi beszélgetésen más projektet keresve. A projektvezető az éjszaka közepén lázasan tesztel, hátha rájön valamire. Ilyenkor közel a vég. Hamarosan új projektvezetőt üdvözölhetünk.

Nem árt végiggondolni, mit tesz majd az új projektvezető. Új projektvezető akkor érkezik, ha baj volt az előzővel. A korábbi projektvezető sok mindent el tudna mesélni az új projektvezetőnek a projekt állásáról. Amit mondana, arról egy dolgot lehet tudni: vagy igaz, vagy nem. Mivel ennek úgymint utána kellene járni, nem is szokták ezt a *meséld már el* dolgot erőltetni. Egyikük általában este megy, a másik reggel jön. Az asztalon még ott tornyosulnak azok a dokumentumok, melyek a tegnapi legfontosabb kérdéseit taglalták. Fel vannak ütve adott helyeken, piros kérdő- és felkiáltójelekkel megjelölt részek mindenütt. Az új projektvezető ezeket észre sem veszi. A projekt tagjainak ez rosszul esik. Tessék, megint ideküldtek egy hülyét, akit nem is érdekel, miről is folyt itt a szó. Pedig az új embernek igaza van.

A sikertelen projektek sohasem szerencsétlen véletlenek egymásutánjának végeláthatatlan sora miatt lesznek sikertelenek. A sikertelenségnek van néhány jól meghatározható oka. Ezeket kell az új projektvezetőnek megtalálnia. Az asztalon fekvő kérdések lehetnek irrelevánsak. Egy részükről feltételezhetjük, ha a sikertelenség okát feltárjuk, a kérdések fel sem merülnek. Egyszerűbb lesz ezt egy példán keresztül megérteni: ➤ [Fűtéskorszerűsítés](#)

Azt szerettem volna ezzel érzékeltetni, hogy az új projektvezetőnek arra a feladatra kell bizalmat szavazni, hogy a kereteket tegye rendbe, nem pedig arra, hogy valamilyen újabb alternatívával álljon elő. Majd meglátjuk, hogy az új keretek között a régi kérdések hogyan fogalmazódnak át.

Visszatérve a hóvirágokra, a következőket írta a magyarország.hu december elején: *Január végére az önkormányzati rendszer, a közigazgatás, a nyugdíjrendszer, a vállalkozásélénkítés, az adórendszer, az egészségügy és az oktatás reformjára tesz javaslatokat a Reformszövetség.* Ez így jó is lesz. Én sem akarok lemaradni, ha meglesznek ezek a javaslatok, vállalom, hogy februárban megvalósítom őket. Csak azt nem tudom, mivel fogjuk tölteni az időt márciusban. Majd síelni megyünk. Munka után édes a pihenés.

A másik hóvirág óvatosabb duhaj. Ad magának nagyjából egy évet. Ugyanakkor hangsúlyozza, a munka civil alapon folyik. Miért is? Erre bizonyára úgy kezdődne a válasz: *mert a jelenlegi keretek között...* De hiszen éppen ott van a baj, a jelenlegi keretekben.

Ha már kezd körvonalazódnia, milyen jellegű tevékenységekre lenne szükség, semmire nem vezet, ha elkezdjük ezeket a tevékenységeket végezni, méghozzá egy légüres térben. Annak az eredményét úgy nevezik majd: semmi. Lehetnek azok nagyon jó meglátások és javaslatok, nem részei a projektnek. Akinek kedve van, olvashatja őket szabad idejében. Akinek máshoz van kedve, tehet mást. Ha Tiszteletbeli Konzulok Egyesülete néven nem kapott egy sarkot az asztalnál, hogy beleírogasson a stratégiába, majd kitalál jobb nevet. Én nem szavaztam az Országos Érdekegyeztető Tanács tagjaira. Ugyanakkor semmi kifogásom az





ellen, hogy a mindenkori kormány adjon ilyen szervezetek véleményére. De tanácsadót eddig is annyit foglalkoztathatott a kormány, amennyit jónak látott. A kénytelen tanácsadók feltűnése az elbizonytalanodott, sikertelenség felé sodródó projektek ismérve. A döntő tehát, hogy az új tevékenységeknek a szervezeti keretekbe való integrálásnak módját megtaláljuk. Vagyis ne a hiányzó szolgánk feladatát próbáljuk meg ellátni, hanem fogadjunk fel szolgát.

Ismétlés a tudás anyja. Tudjuk, hogy nem valamilyen egyedül üdvözítő igazságot keresünk. Mély igazságokat keresünk, melyek ellentétei is mély igazságok lesznek. Nem reménykedhetünk olyan csodában, hogy az új szüleményt csak megpillantjuk, s valamennyien beleszeretünk. A siker nem attól függ, hogy melyik mély igazságot fogalmazzuk meg, hanem attól, hogy képesek vagyunk-e valamelyiket legitimálni, s utána közös erővel megvalósítani.

A helyes testtartás

Még gyerekkoromban olvastam, hogy az aranycsinálásnak egy titka van: nem szabad közben a nilusi lóra gondolni. Az azóta eltelt évek nem halványították el ezt a gondolatot. Máig elhiszem, hogy a dolgok jórészt fejben dőlnek el, a világban csak megjelennek. Ennek a meggyőződésnek a szellemében írok hát arról is, mi járjon a fejünkben, miközben céljainkat követjük.

Ipari kémkedés és alkotóművészet

Úgy tűnik, mintha a demokrácia kialakítását olyan tevékenységnek tekintenénk, mint az ipari kémkedést. Mintha egy mások birtokában lévő titkos receptet kellene megszereznünk és aprólékosan követnünk. Többek között ezért is választottam a katedrálisépítés hasonlatát. Arról rögtön látjuk, hogy az bizony nem ipari kémkedés, hanem művészet, alkotó munka. Nincs két egyforma katedrális, miért is lenne. Nekünk is a sajátunkat kell megálmodnunk és létrehoznunk. Ennek során meríthetünk ugyan ihletet a korábbiakból, de nem másolnunk kell őket. Mindig azt nézzük, hogy nekünk, itt, azon a helyen, ahova építjük, és akiknek építjük, jó legyen.

Lehet, hogy sok minden szokatlan lesz majd rajta. Elvégre nem mindenütt láthatunk vízköpőként lenin-fejeket és turulmadarakat. A karzaton többnyire orgona áll, nem pedig cimbalom. Sok lesz ezek körül a vita, az eredményen pedig senkinek nem lesz minden részlet egyformán kedves. De csak egyet építhetünk, az viseli majd kezünk nyomát, állít emléket világunknak.

Dimenziók

Maradjunk még továbbra is a katedrálisépítésnél. Egy dolgot vélhetően alul fogunk becsülni, hiszen nem csináltunk még ilyesmit: az építmény monumentalitását. Nem fogjuk elhinni, hogy milyen irdatlan méretű állványzatokra van szükség az építés során. Nézzük meg, milyen gyámoltalanok azok a boltív kezdemények, melyek a szédítő magasságban próbálnak kinőni a szemközti fal felé. Az állványzatok bizony ugyanolyan léptékűek kell legyenek, mint maga az építmény. Az állványzatnak képesnek kell lenni hordozni az épülő szerkezet terhét mindaddig, míg a boltívek és kupolák bezárulásával a falak megkönnyebbülten egymásra nem támaszkodhatnak.

Ezzel nagyon sok problémánk lesz. Azok a szervezetek, melyeket a jelenleg gazdátlan feladatok megoldására létre kellene tudni hozni, valóban inkább állványzatok, semmint a végleges építmény részei. Újra és újra vissza fog térni az a gondolat, hogy hátha képes épülni az a katedrális az állványzatok nélkül is. Két érvet hallunk majd unos-untalan: más katedrálisokban sem állnak ilyesmik, és akadályozzák még azt a rendeltetésszerű használatot is, amit egyébként az épület már lehetővé tette. Önmagában mindkét érv helytálló. De ettől még sehol nem épült katedrális állványzatok nélkül.

A fejlett demokráciákban valóban nem találkozunk erős intézményekkel mondjuk magának a demokráciának az oktatására. Ez érthető is. Ha valaki beszél egy nyelvet, nincs vele különösebb tennivalója: ha a körülmények úgy hozzák, egyszerűen használja. Aki tanul egy idegen nyelvet, csak akkor jut előre, ha módszeresen foglalkozik vele.

Az is igaz, hogy az állványzatok akadályozzák majd a normális életet. Ezt elfogadjuk az élet minden területén, hiszen ott átlátjuk, hogy az egyetlen alternatíva: nem építkezni.





Ez az a pont, ahol kikerülhetetlenül újra elénk áll a kérdés: mi a helyzet a vízióinkban felsorolt célok fontossági sorrendjével? A célok bizony ütköznek. Az *országunk menjenek jól a dolgai* célt eleve úgy értelmezzük: menjenek jól a dolgok lehetőleg már ma, de legkésőbb holnap. Ehhez képest a demokrácia építése más időléptékben mozog. Valós kérdés, hogy a két cél között hogyan szeretnénk megosztani az erőforrásokat. Benne mozgunk a demokratikus paradigmában, ami azt jelenti, ezt a kérdést nem néhány teoretikusnak, hanem a társadalomnak illene megválaszolni.

A pudli-bőr alatt

Hitelvesztés, hiteltelenség, kiábrándultság ismételtetjük a közélet láttán. Próbáltam már a korábbiakban is ennek a kérdésnek kihúzni a méregfogát. Ha nem érzelmi alapon közelítünk a problémához, arra a következtetésre juthatunk, hogy a feltételrendszer és a keretei között kialakuló működés tulajdonképpen logikus kapcsolatban állnak.

Ha megmaradunk az érzelmi megközelítésnél, reménytelenül súlyosnak hangzik a kérdés: ki bújjik majd a pudli-bőr alatt? Új és erős szerepeket kellene létrehozni. Biztos ezekbe is befészkelik majd magukat azok a bizonyos szereplők, akiknek a tevékenységét jelenleg csalódottan szemléljük.

Nem gondolom, hogy engedni kellene ennek a kishitűségnek. Az új feladatokkal való eredményes foglalkozásnak valóban elengedhetetlen feltétele, hogy az új szerepek és a jelenlegi pártpolitika közötti viszonyok ne kuszálódjanak össze. A két feladatot más és más viszony kell fűzze a jelenlegi pártpolitikához. Míg a stratégiai menedzsment a képviselőt egy magasabb szintjét jelenti, addig a demokrácia építése esetében a pártpolitikától független, hiteles és semleges intézmények létrehozására van szükség. Érezzük, hogy a *legyen meg az én akaratom* vízióban ez jóformán lehetetlen. A vízió farkasétvággal kebelez be mindent. Márpedig kiindulni csak a jelenlegi helyzetből lehet. Bízunk azonban abban, hogy a demokrácia-technika virtuózainak ezen a ponton sikerül maradandót alkotniuk.

Mire alapozom ezt az optimizmust? Arra, hogy nem üvegyöngyöket kínálunk. Olyan szerepek jönnének létre, melyek betöltése emberhez méltó feladat. Márpedig a projektmenedzsment azzal biztatott, a jól definiált szerepek vonzzák azokat, akik a szerepet képesek kölcsönös megelégedésre betölteni.

Nem aggódom tehát amiatt, hogy ne kerülnének alkalmas jelöltek az új feladatokra. Ne feledjük, a jelölteket nem csupán a jelenlegi közéleti szereplők között kereshetjük, pedig rájuk is igaz, hogy más keretek között másképp működne. Sokan vannak, akik hátat fordítottak a közszereplésnek, és sokan vannak azok is, akik nem szánták rá magukat a közéleti részvételre, éppen azért, mert a jelenlegi működés olyan amilyen.

Szépen ki fognak alakulni a motivációnak olyan elemei, melyek jelenleg meg sem jelennek. A vitorlás versenyeket fogadás és díjkiosztó zárja. A vert mezőny legénységei zsebre tehetik a csipkelődéseket, sajnálkozó vállon veregetéseket, a sok kéretlen jó tanácsot. Az élmezőny tagjai fogadják az elismeréseket, tőlük inkább tisztelettel kérdeznek, semmint tanácsokat osztogatnának nekik. A győztes hajó legénységének minden tagja büszkébben húzhatja ki magát, mint a vert mezőny kormányosai. Előbb-utóbb rá fogunk jönni, nagyon nem mindegy, hogy a hajó hol végzett.

Szalonképesség

Az önbizalom és az elbizakodottság határát persze nem lenne jó szem előtt téveszteni. A paradigmák harcában láttuk, hogy a rivális paradigmáknak azért lesz néhány szavuk, ha azt látják, hogy a demokratikus paradigma megpróbál igényei szerint berendezkedni. Ebben a küzdelemben a demokratikus paradigmának van egy nagy előnye: tételei szalonképesek, érvként bárhol felhasználhatóak. Az aranyborjú ezt nem mondhatja el magáról. Törvényei jelentős részben nem nyilvánosak, nem tanítják őket iskolákban. ➤ [Az az átkozott talján](#) Az előítélet paradigma, bár kimondja, amit gondol, a mondandó szalonképességével azonban többnyire baj van. Úgyhogy a demokratikus paradigma a nyilvánosság előtt zajló vitákban mindenképpen előnyös helyzetben van.





Puritán luxus

Van egy kérdés, amivel kapcsolatban csak megérzésekre tudok hagyatkozni. Vajon mit engedhetünk meg magunknak a tervezett projektek minőségét illetően? Elmondtam abbéli meggyőződésem, hogy a legmagasabb minőségi szintet az egyedi gyártás, a kisipari műremek képviseli. Elérhető-e ez számunkra?

Ha hátrafelé tekintek az időben, afelé hajlok, hogy elérhető. Ha megérkezik majd a számvevőszék kérdésekre adott válasza, nevezetesen, hogy mennyit költöttünk eddig szép új világokra, tisztábban látunk majd. Addig azt feltételezem, hogy ott olyan számot olvasunk majd, amire azt mondjuk: ebbe bele fért volna a legmagasabb minőség is.

Ha előre tekintek az időben, már nem lehetek ilyen bizakodó, hiszen a legmagasabb minőség árának jó részét még a jövőben kell képesek és hajlandók legyünk megfizetni.

Személyes preferenciám persze van, de ez csak a lehetséges stratégiák egyike. ➤ [Papucsstratégia](#) Azt gondolom, hogy a közélet van olyan fontos eleme életünknek, hogy érdemes a legmagasabb minőséget megcélozni. Ha pedig a létrehozott értékeket az állandó változtatgatási szándék nyughatatlanságával szemben eredményesen tudjuk védelmezni, hosszabb távon még kifizetődőbb is lehet ez a stratégia.

Az út

*Terebélyes fa
hajszál-gyökérből fejlődik,
kilenc-emeletes torony
kupac földből emelkedik,
ezer-mérföldes utazás
egyetlen lépéssel kezdődik. (Lao-ce)*

Az út életünk egyik alapjelképe. Különböző kultúrák egységesen fogalmazzák meg azt a felismerést, hogy az utazás, az úton lét, ugyanolyan cél, mint amit a megérkezéssel remélünk elérni.

A szcenárió analízis előre vetített valamilyen utat, melyen álltak bizonyos mérföldkövek. Több lépésben fogalmazódott át az a cél, melyet követünk. Ezek között voltak olyanok, melyek alapvető változtatást feltételeznek a jelenlegi berendezkedéshez képest. Például az Országgyűlésnek kellene tudni meghozni olyan törvényeket, melyek értelmében törvényhozói szerepét átértékeli: a kormány és a saját kezdeményezésén kívül szentesít olyan szereplőket, akiknek a felkérésére szintén megalkot adott tartalmú törvényeket. Belegondolni is fásaszó az ezzel kapcsolatos nehézségekbe. Vajon minősíthetünk-e egyáltalán reálisnak olyan elképzelést, mely ilyesmivel számol?

Azt gondolom, hogy a demokrácia paradigmáján belül nincs más lehetőségünk. Másfelől gondoljunk bele, mit is jelentene az, ha azt mondjuk, egy ilyen elképzelés kivihetetlen. Az bizony azt jelentené, az Országgyűlés egyszer túszul ejtett minden hatalmat, de hát ami történt megtörtént, ezzel a továbbiakban nincs mit tenni. Ennyire csak nem használhatatlan rendszer ez a demokrácia, amiért úgy odavagyunk.

Harc közben ne gondoljunk a küzdelem kimenetelére. Ezt a tanítást követve nem is tekintgetek tovább előre az útra. Az első kérdés egyszerű, de – és most csalódnai fogsz, kedves Olvasó – az első kérdés pusztán személyes. Vajon nekem ment-e el az eszem, vagy ellenkezőleg, tudtam valamilyen segítséget nyújtani ahhoz, hogy másoknak megjöjjön. Ha az első teória látszana igazolódni, nincs más dolgom, mint hogy méltósággal viseljem sorsomat. Ha azonban az derülne ki, hogy elegendően fel tudunk sorakozni egy formálódó közös vélemény és szándék mögé, lehet az első lépésen gondolkodni. Ha sikerül megtenni az első lépést, elmondhatjuk: az úton vagyunk.

A jövőt nem sejtethetem

Mondandóm végére értem. Köszönöm, kedves Olvasó, hogy elkísértél figyelmeddel. Mielőtt elválnánk, teljesedjen még ki az egyik hasonlat. Annak, hogy éppen katedrálisépítéshez hasonlítottam a demokrácia építését, van még egy oka. Kevesen munkálkodhattak az építésen abban a hiszemben, hogy megadatik nekik látni az elkészült művet. Inkább az a gondolat nyújthatott nekik támaszt, hogy már az apjuk is azon dolgozott, talán egyszer a fiuk is azt teszi. Az avató ceremónia pompáját képzeletükben élhették csak meg. Ne szegje ez kedvünk. Ritkák már az olyan dolgok, melyeket ne azonnal próbálnánk megszerezni, becsüljük meg őket.





Írás közben időnként gondoltam rá: milyen jó lesz a végén hátradőlni a székben. Következik majd egy meghitt pillanat, megérdemelt jutalom. Egy butuska dalt dúdolva lapozok majd előre, hogy utolsó aktusként megírjam ajánlásom.

Ahogy lesz, úgy lesz...

Bárhogy lesz, úgy lesz...

Á Dieu, Olvasó!



Az élet közbeszólt. Az ajánlás helye is, szövege is változik. A meghitt pillanatba vegyül a friss fájdalom.

Ajánlás

Ajánlom e sorokat apám emlékének. És gyermekeimnek, Blankának és Péternek. Az örök körforgás jegyében...

Pilisborosjenő, 2008. Karácsonyán





A színpalak mögött rejtőzködő gondolatok

Óvatosan, kedves Olvasó, ez nem egy folyamatos olvasásra szánt fejezet. Egy-egy pont elolvasása után, szándékaim szerint azon a helyen jó folytatni az olvasást, ahonnan idelapoztál. (Ha képernyőn olvasod, Alt+← visszavisz a kiindulási helyre.)

A mondanivaló színpada

Szabadkoztam, hogy nem kenyerem az írás, nem is birkóztam meg azzal a feladattal, hogy mondandómat szépen sorba szedjem. Nos, valójában nem is sokáig erőltettem a dolgot. Több okot is láttam erre.

Egyfelől szeretném, ha a leírtak meghallgatásra találnának. Azokhoz is, akiknek idejük drága, nem akarnak belemerülni a dologba, eljutna az üzenetből legalább annyi, hogy miről is írok egyáltalán. Amikor megpróbáltam rövidre fogni a dolgot, az anyag elkezdett besűrűsödni. Olyan lett, mint a régi szilvalekvár, elgörbül a kanál, ha nem vigyázunk. Nem láttam már, melyik oldalán is járhatok az érthetőség határának. Ez egy érv volt amellet, hogy a részletesebb indoklásokat leírjam ugyan, de kiemeljem a fő sodrásból. Ahhoz, hogy a fő részben egy gondolatmenetet különösebb megütközés nélkül el tudjunk fogadni, jórészt előkészítésül szolgálnak ezek a némileg öncélú gondolattöredékek.

Ahogy gyűltek itt hátul a gondolatfoszlányok, egyre inkább megtetszett szerkezetük, ahogy egyikről el lehet kalandozni amásikra. Ekkor már tudtam, hogy nem is akarom kivasalni és egy szállá pödörni ezt a szerkezetet, csak azért, hogy előírjam, milyen sorrendben lenne jó velük barátkozni. Legfeljebb az olvasó bizonyos helyeken többször is megfordul, máshova meg el sem látogat. Egyik sem tragédia. Masszázsra hasonlít ez a technika. Nincs egyszeri előfordulása és kifejtése az információnak, egy-egy ingert ismételtel kiváltunk. Ellazulás a cél, lazaság a befogadás feltétele.

Húzódik egy másik határvonal is, mely kettéosztja az írottakat. A paradigmaválasztásról szólva azt írtam: úgy teszünk, mintha... Ez beismerése annak, hogy valamilyen színházzal állunk szemben. Ezért is kapta ez a rész a színpalak mögött rejtőzködő gondolatok címet. Úgy terveztem, hogy míg a fő részben a színpadon mozgunk majd, benne a paradigmában, addig ebben a részben ki-kilépünk a paradigmából. Nem szigorúan abban gondolkodunk, hanem időnként éppen arról. A terv csak terv maradt. A paradigmáról szóló megfontolások is berohangáltak a színpadra, képtelen voltam feltartóztatni őket. De hát, mint mondtam, nem vagyok én író.

Inkább a saját kárunkon

Így hangzott az a szabály, melyhez itt egy kis kiegészítést fűzünk: NEM SZABAD IDŐ ELŐTT SOK ENERGIÁT FORDÍTANI EGY JÖVŐBEN KIBONTAKOZÓ PROBLÉMA ELHÁRÍTÁSÁRA, HA MAGÁT A PROBLÉMA FELLÉPTÉT MEGAKADÁLYOZNI ÚGY SEM TUDJUK. A cím pedig azzal a közmondással felel, hogy *más kárán tanul az okos*.

Tudjuk magunkról, hogy időnként elég makacs módon szeretünk belesétálni nehéz helyzetekbe. Adott esetben még akadnak is olyanok a környezetünkben, akik idejében figyelmeztetnek a veszélyre, megüünk mégis a magunk feje után, míg saját bőrünkön meg nem tapasztaljuk a keserű végkifejletet. Jobb, ha ezt tudomásul vesszük, mint az emberi természet egyik sajátosságát. Ne akarjunk kibújni a bőrünkéből. Fogalmazzuk meg inkább ugyanezt a jelenséget pozitívan is: hittel és önbizalommal telve törünk céljaink felé, mit sem törődve ezer veszéllyel. Ha nem ilyenek lennénk, többet aggályoskodnánk és körülményeskednénk, céljainkat gyakran valóban csak lassabban érnék el.

A szabály azonban nem úgy fogalmaz, hogy NEM ÉRDEMES idejekorán túl sok energiát fordítani ezekre a kérdésekre, hanem hogy NEM SZABAD. Miért e tiltás? Az ok egyszerű. Ha nem így cselekszünk, előre hozunk és kiprovokálunk döntéseket olyan kérdésekben, melyekben meggyőződésünk szerint másként kellene dönteni. Ezek az elvesztett ütközetek nem múlnak el nyomtalanul – mikor a döntő csatát kell megvívni, ellenfeleink érvei között megjelenik majd az is, hogy *jaj, ne kezd már újra, ezt már eldöntöttük és pontum*.

Mindebből látszik, hogy a nehézség két kérdésben rejlik:

- annak megítélésében, hogy mely kérdéseket sorolunk az *ezt úgyis a saját kárunkon fogjuk megtanulni* kategóriába,





- valamint az időzítés megtalálásában. Se túl korán ne tűzzük a kérdést napirendre, amikor még vesztesen hagyjuk el a küzdőteret, sem pedig túlságosan későn, amikor már jóvátehetetlen károk keletkeztek.

Ezekre a kérdésekre nem tudnék egyértelmű receptet adni. Hasonló dolog ez, mint egy küzdősportban felismerni a pillanatot, amikor kenyértörésre visszük a dolgot – stílus, egyéni adottságok, temperamentum kérdése.

A szabály közéleti olvasata elég alapvető problémát érint majd. A hatalommegosztás területén tűnnek fel súlyos szerkezeti problémák. Erősek lesznek azok az érvek, melyek szerint az egész kérdéskört a *saját kárunkon fogjuk megtanulni* kategóriába kell, hogy besoroljuk. Elpuffogtattunk korábban feleslegesen valamennyi puskaport, erősítettük ezzel a *ne kezd már újra* érvet. Ami marad, az időzítés megtalálása a döntő összecsapásra. Ez az írás azért íródik napjainkban, mert üzenete egyértelmű az időzítésre vonatkozóan: most! Ha szereted a pátoszt, kedves Olvasó, egészsítsd ki nyugodtan: most, vagy soha!

Az analógiák ereje

Az analógiák erejét demonstrálandó hagy hozzak egy példát saját szakmámból. Vegyünk egy pénzügyintézetet. Informatikai szempontból a pénzügyintézetekre nagyon sok rendszer együttműködése jellemző, de ezek közül kiemelkedik az úgynevezett számlavezető rendszer. A bank vagy biztosító által végzett tevékenységek jelentős része olyan, ami nyomot hagy a számlavezető rendszerben is, ez a rendszer a bank informatikai világa gerincének tekinthető. Ahogy az üzleti tevékenység egyre komplexebbé válik, újabb és újabb igények jelennek meg a számlavezető rendszerrel kapcsolatban is, végső soron ezeket a rendszereket is időről időre lecserélik. Egy szép napon a bank gondol egy merészet, és elhatározza, hogy következő számlavezető rendszerét saját maga fejleszti ki, akkor az pontosan olyan lehet, amilyenre szüksége van. Ha ekkor erről az ötletről megkérdeznének, mint amolyan külső szakértőt, nem nagyon tudnék mást mondani, mint hogy felejtésük el, aligha fog működni. De természetesen a lelkesedés már beindult, a dolog felmérése lezajlott. Körvonalazódtak a nagybani elképzelések: ennyi és ennyi időt fordítunk tervezésre, annyit kivitelezésre, amannyit tesztelésre, bevezetésre, az egyes fázisokhoz ilyen és ilyen kvalifikációjú emberek és egyéb erőforrások kellene, melyek ennyibe meg annyiba kerülnek, az egész ekkorra készen lesz. Mondd meg, hol a hiba! A hiba persze azokban a számokban nincsen sehhol.

Ha ekkor megengedett dolog analógiákban beszélni, akkor az ember érvelhet a következővel: kicserélek néhány elnevezést és számot a tervetekben, ami most már arról szól, hogy egy légitársaság ezentúl nem repülőgépgyártótól szerzi be gépeit, hanem saját maga építi őket. Ez a terv is korrekt, mégis előfordulhat, hogy nem feltétlenül szeretnék a jövőben ezzel a társasággal repülni.

Az analógia ereje itt mindössze annyi, hogy remélhetőleg valóban elgondolkodásra késztet, egy korrekt terv és a megvalósításhoz szükséges finansziális erő talán még nem tekinthető a siker zálogának.

Aki az informatikában járatos, valószínűleg könnyebben elhiszi, hogy az elképzelés kevés sikerrel kecsegtet, mert látja azt a tényezőt – pontosabban a hiányát – ami szinte reménytelenné teszi az ötletet. Ez a tényező nem más, mint egy hálózat, mely a projektben tevékenykedőket összeköti, képessé teszi őket arra, hogy egy igen összetett kollektív tudást képviseljenek. Az élet bizonyos területein – és jöjjön erre még néhány hasonlat – hajlamosabbak vagyunk átérzeni ennek a hálózatnak a jelentőségét. Ha például azt mondom, hogy egy iskola teljes tanári kara elhagyta az iskolát, könnyen egyetértésre jutunk abban, hogy bizony nem kevés időnek kell eltelti, míg az új tanárok – legyenek bár egyénileg bármilyen képzett és gyakorlott szakemberek – ismét olyan tantestületként tudnak működni, mely egy következetes szellemiséget közvetít. Ugyanígy hajlunk erre a véleményre mondjuk egy színtársulat vagy szerkesztőség esetében. Az informatikával kapcsolatban viszont könnyebben elhiszük, hogy frissiben összerakott kitűnő szakemberek kitűnő munkát is tudnak végezni. Sajnos ez ott sincs így, a hálózat ott is lényeges, és csak lassan alakul ki. Lassan növekvő, nemes fafajta.

Projektmenedzsment, mint harcművészet

Annyira összeforrt szemléletemben a két fogalom, hogy azt sem tudom, mivel kezdjem ennek indoklását. Említsem talán a sok gyakorlással elsajátított mesterfogások alkalmazását egy alapvetően improvizatív környezetben? A ritmus és időzítés kritikus szerepét? Szinte nem is minősíthető önmagában, hogy mit teszünk, csak annak fényében, hogy mely pillanatban, milyen körülmények között tesszük. A hajlékony kitérések és könnyed eltáncolások ötvözetét a támadások robbanásszerű pillanataival? Az ellenfél





harcmodorának kifürkészését, a hozzá való alkalmazkodást? A kulcsfontosságú pontok védelmét és támadását? A teljes küzdelem stratégiájának felépítését?

Mindkettő olyan művészet, ahol a küzdelem maga a küzdő felek közös alkotása. Nemcsak az ellenfelet, de ezt a közös alkotást is tisztelni kell. És végül, talán a leglényegesebb elem mindkét területen a finom egyensúlyok megtalálása. Túl sok és túl kevés között hajszálvékony a jó döntés mezsgyéje. ➤ [Az arany középutról](#)

Az arany középutról

Ha azt vesszük észre, hogy egy kérdésre olyan típusú választ készülünk adni, miszerint *minél több, nagyobb vagy akármicsodább, annál jobb*, álljunk meg egy pillanatra. Nem mondom, hogy nincsenek olyan kérdések, melyekre ilyen formájú a jó válasz, de azt azért mondom, hogy nagyon ritkák.

Pénz és hatalom

Vannak az életben dolgok, melyekkel kapcsolatban könnyen felismerjük a mértékletesség, az arany középut szabályait, s vannak, amivel kapcsolatban ez sokkal nehezebben megy. Az utóbbiak közé tartozik például a hatalom és a pénz. Ezekről kulturálisan erősen örökítjük a minél több, annál jobb elvét. Az ellenkezőjét is persze, csak éppen egyre csökkenő mértékben. Az egyénre bízunk, keresi-e, megtalálja-e saját álláspontját. Az egész kérdéskört kíséri egyfajta zavar. Talán az ellentmondásos kulturális üzenetek miatt, talán a kikerülhetetlen személyes érintettségünk folytán. A zavar pedig arra vezet, hogy szemérmesen hallgatunk róla olyan helyzetekben is, melyekben jobb lenne szembenézni vele, tiszta vizet önteni a pohárba. A téma érintését nem tartom szertelenül elkalandozó eszmefuttatásnak. A kérdés bizony előkerül, amikor a közéletben szerepeket próbálunk definiálni, betöltésükre jelölteket kiválasztani.

A fenti fogalmaknak nem annyira az abszolút mértékét, hanem elsősorban a változásait észleljük. Ha gyarapodunk vagy előbbre lépünk, örülünk, ha hanyatlunk, lóगतjuk az orrunkat. A pénz esetében például képzeljük el, hogy leírunk egy számot, majd újra és újra odaírunk mögé még egy nullát. Minden alkalommal megkérdezzük, kinek lehet ennyi pénze? Elég hosszú az a lánc, ahol még szép számmal találunk szűkebb vagy tágabb környezetünkben olyanokat, akiknek anyagi lehetőségei éppen abban a nagyságrendben mozognak. Nehéz olyan értékrendet találni, mely egyszerűen a minél több, annál jobb elv szerint próbálja minősíteni ezt a helyzetet. Az ilyen értékrend szerint szinte senki helyzetét nem minősíthetnénk jónak, kivéve egy-két egész extrém vagyonnal rendelkező világpolgár helyzetét. De akkor mi lehet iránytűnk, mikor az egyensúlyt keressük?

Nem vagyunk egyformák, és ez jó így. Unalmas lenne, ha egyformák lennénk. Míg egyikünk péntek éjjel szíve szerint a tó közepén pecázik, másikunk még szívesebben hoz döntéseket igazgatótanácsi üléseken. Kinek-kinek késztetései és lehetőségei szerint. Pecázás és igazgatótanácsi üléselés nem egyformán visz előre a minél több, annál jobb versengésben. Érezzük, hogy a dolog kulcsa valahol ott rejlik: meghasonlás nélkül tudjunk dönteni abban a kérdésben, szívünk szerint többnyire pecáznánk, vagy üléseznénk, és ezt a célunkat meg is tudjuk valósítani. Szóval az eleink által oly gyakran hangoztatott önismeret jelentősége sejlik fel a háttérben. Az önismeret lehet képes eligazítani, ránk vonatkoztatva hol is húzódik az arany középut, a túl sok és túl kevés határa. ➤ [Egy néptelen kikötő](#)

Ez persze nem magyarázat arra, mi lehet a probléma a túl sok pénzzel. Nincs azzal semmi probléma. A pénz nem önmagában túl sok vagy túl kevés, hanem valaki számára egy adott pillanatban. Nem a mértéke számít, hanem a változás sebessége. Több helyen megfigyelhetjük, hogy a hirtelen nagy változás problémákhoz vezet. A szerencsejátékon főnyereményt nyerőket intézményesen próbálják meg felkészíteni az új helyzetre, a saját erejükből gyorsan tehetőssé válókat a köznyelv újjagdagoknak titulálja, melynek pejoratív felhangjában benne van az a tapasztalat, hogy ezek az emberek gyakran ésszerűtlen vagy tiszító viselkedést tanúsítanak, olyat, mely a tradicionálisan gazdag családok sarjai esetében ritkábban fenyeget. A pénzzel való ésszerű és felelősségteljes bánásmód nem veleszületett képesség. Elsajátítjuk egy adott környezetre vonatkozóan. De ezek a technikák a gazdagság különböző szintjein mások és mások. Ha valaki hirtelen áthelyeződik, az jelenti a problémát.

A hatalom tekintetében sok tekintetben analóg a helyzet. A hatalom gyakorlása is eltérő eszköztárat igényel a hatalom különböző szintjein. A hatalom növekedtével egyre nagyobb kör ellenében, egyre





keményebb eszközökkel kell azt védelmezni. Itt is belép az a jelenség, hogy egyre kevesebb az olyan személyiség, aki jól tudja kezelni ezt a feladatot.

Miért írtam ezeket? Mert a közéletben gyakran kerülünk olyan helyzetbe, hogy egy pozíció betöltője, bár nem tulajdonosa, de kezelője lesz jelentős pénzeszközöknek, vagy jelentős hatalommal ruházzák fel. Ilyenkor nagyon fontossá válik mind a jelölt viszonya ezekhez a fogalmakhoz, mind korábbi tapasztalatai, mind személyes helyzete.

Egészség

Tudom, hogy van bennem elfogultság, szeretek gyönyörködni a kényes egyensúlyokban, hajlamos vagyok mindent ilyennek látni. Még egy olyan fogalomra, mint az egészség, sem tudok a minél jobb, annál jobb módon tekinteni. Úgy érzem, ha erre törekednénk, nem jönne létre műalkotások sora, melyek létrejöttét nem tudom azon a talajon elképzelni, amit a tökéletes egészség talajának nevezhetnénk. Mint ahogy a tökéletes egészségtől félténem az empatikus képességeink kibontakoztatását is. De ennek valóban semmi köze mondanivalónkhoz.

Jin-jang

A szépen működő arany középutas megoldásoknak van még egy fontos sajátosságuk, az arany középut gondolata újabb szinteken meg tud jelenni bennük. Nem csak azt kell tekinteni, hogy valami hol van, hanem azt is, hogy mi tartja ott, melyek azok az erők, melyek az egyik illetve a másik irányba ki akarják téríteni. Ezeknek az erőknek a mértéke az, melyeknek újfent az arany középut szabályának illik engedelmeskedniük. És így tovább.

Ha nincsenek vagy gyengék ezek az erők, az halott helyzet. Gondoljunk egy árfolyamra, ami nem ingadozik, az a pénzügyi világ számára érdektelen terület. Hasonlóan rossz, ha az egymásnak feszülő erők aránytalanul nagyok, ez a hirtelen összeomlás veszélyével fenyeget. Az erőket a megfelelő szintre kell emelni, hogy életképes, dinamikus konstrukció jöjjön létre. Ez egy olyan gondolat, melyet az anyatejjel örökít a keleti kultúra. Odafigyel mindkét irányra, és egyformán fejleszti azokat. Nálunk sokkal inkább az a látásmód jellemző, hogy valamelyik tényezőt a másikkal szemben előnyben részesítjük, akár érzelmileg is elkötelezzük magunkat mellette, hajlamosabbak vagyunk az egyoldalúság irányába evezni.

Egy néptelen kikötő

A vitorlázás kapcsán sokat forgolódunk a kikötőben, jövünk-megyünk a versenyekre. Közben nézzük a többi hajót, ahogy méltóságteljesen ringatóznak a nagy nyugalomban. Nagyon ritkán van rajtuk élet. Nem ritka, amelyiknek egész szezonban nincs látogatója. Magányos sorsok.

Biztosan vannak a gazdáik között, akik már megvásárláskor tudták: lejönnek majd egyszer, lefényképezik magukat, bekeretezik, kiakasztják a képet a dolgozószoza falára. Ennyi, több nem fér bele az életükbe. Mit mondjak erre? Benne van az újjagdagság irracionalitása. A tradicionális gazdagságnak csak vékony szelete pazarló. Többségében józanság jellemzi, és nem érzi szükségét, hogy valótlán képeket fessen magáról. De ezek a tulajdonosok mindenesetre tudják, mit csinálnak.

És bizonyára vannak olyanok is, akiknek az járt a fejében, hogy majd vitorlázgatnak vele. Csak éppen ez eddig még nem jött össze. Talán majd egyszer, ha megengedhetik maguknak. Ezt szomorúbbnak érzem. Az élet ma történik. Ha sokat készülődünk rá, közben hajlamos elmúlni.

Ártatlan érdekellentétek

Az ide lapozó olvasónak példát ígértem érdekellentétre üzleti projektekből. Az ártatlan jelző arra utal, hogy nem foglalkozunk olyan helyzetekkel, amikor valamely szereplő a szerepkörétől idegen motiváció alatt áll, például nem az általa favorizált kivitelező nyert, ezért fálnak akarja futtatni a projektet. Az ilyenek nélkül, magából az üzemszerű működésből is fakadnak ellentétek. Ha mondjuk egy vállalat beszerzését és értékesítését faggatjuk arról, hogyan képzeli el a két területet integráló rendszert, ellentétes koncepciókkal fogunk találkozni. Eltérnek ezek abban, hogy mennyire vezérli az egyik terület a másikat, gyakran abban is, hogy mennyire átláthatók egymás számára. Mindkét koncepciót meg lehetne valósítani, csak éppen a kettőt együtt nem. Az ellentmondásokat föl kell oldani. Csábító lehetőség ilyenkor megpróbálni kitalálni, kinek lesz nagyobb szava a döntéshozatalkor. Ekkor a másik szálát pedig szép csöndben elejthetnénk és ezzel némi





utóbb fölöslegesnek bizonyuló munkát megtakaríthatnánk. Az esetek többségében azonban ennél aktívabb közreműködés szükséges a kompromisszumok kimunkálásában, hogy a használhatóság szintjét ne veszélyeztessük.

A komplexitás olló

A komplexitás olló mibenlétére való ráhangolódásra egy egyszerű gondolkísérletet találtam ki: írjuk föl egy-egy cédulára a foglalkozásunkat, dobjuk egy kalapba, este mindenki húzzon belőle, és másnap próbálja azt a foglalkozást gyakorolni, ami a cédulán állt. Furcsa egy nap lenne az a másnap, tele komikus jelenetekkel, tele tragédiákkal. Ha ebbe belegondolunk, könnyen beláthatjuk, hogy a dolgok döntő többségéhez bizony vajmi keveset értünk, örülünk, ha egyáltalán vannak kivételek.

Ez az olló egyre nyílik. Ha a saját pályámra gondolok, a hőskorban még lehetett érteni csaknem az informatika egészéhez, később egy-egy részterülethez, majd egy-egy konkrét rendszerhez vagy technológiához, manapság egy-egy rendszer egy-két moduljához. Ennyi fér a fejünkbe, ennyit tudunk elfogadható időn belül elsajátítani. De nincs ez másként más szakterületeken sem.

Ennek a jelenségnek számos fontos következménye van. Ezek csak laza kapcsolatban állnak tulajdonképpeni mondanivalónkkal, ezért csak érintőlegesen térek ki rájuk: nem árt azért, ha ezek a gondolatok ott motoszkálnak a háttérben.

Amikor a komplexitás olló a döntéshozói kört állítja abba a helyzetbe, hogy reménytelenné kezd válni az összehasonlító analitikus elemzés, a döntéshozó – hisz ez a dolga – kénytelen új kritériumok után nézni. Jellemzően ez annak hangoztatása, hogy a döntéshozó az adott területre vonatkozó „standard” megoldást keresi. Ez az attitűd azután gyorsan átrendezi a piacot. Míg korábban több piaci szereplő változó kimenetelű, de többé-kevésbé kiegyensúlyozott küzdelmét láthattuk, a vevői kör most már a mérlegelés helyett azt figyeli, ki szerez egy orrhossznyi előnyt. A szerencsésre azután egyszerre rárontanak, te leszel a standard, mind téged akarunk. Furkósbotlással sem lehet elijeszteni őket. A többi versenytárs hirtelen leszakad. A szerencsés pedig kikerül az éles verseny nyomása alól, annak minden további jó és rossz következményével.

Az úgynevezett módszertanok életét is megkeseríti a komplexitás olló szakadatlan nyílása. A módszertanok megpróbálnak recepteket kínálni a bonyolult együttműködést igénylő projektek kezelésére. Végezd el ebben meg abban a fázisban ezt meg azt a feladatot, és sikeres lesz a projekt. Csakhogy ezek az elemi feladatok is egyre összetettebbé válnak: amit tegnap még egy emberre bízhattunk, ahhoz ma már külön team kell, újabb belső szerkezettel. A feladatunk mindig az emberi befogadóképességnek megfelelő léptékű feladat- és felelősség-megosztás kialakítása, ez pedig folyamatosan változik. A módszertanok veszélyt is hordozhatnak, abba az illúzióba ringathatják alkalmazóikat, hogy a módszertan fegyelmezett követése garantálja a sikert. Vak bizalommal követjük, azt hisszük, valaki levette vállunkról az átlátás és megértés terhét. Sok projekt szenved hajótörést ezen az alattomos zátonyon.

Végül ide kapcsolódik az a kérdéskör, hogy mitől is képes emberek egy csoportja eredményesen képviselni egy kollektív tudást, melyhez a résztvevők egyre kisebb arányban tudnak személyükben hozzájárulni. Erről nem sok kézzelfoghatót tudunk. Gyakran látjuk, hogy all stars csapatok sem működnek jól, sokkal inkább az egyéneket összekötő kapcsolatrendszerben rejlik valahol a megoldás kulcsa.

Egy mély igazság ellentéte...

Többféle formában is idézik Niels Bohr egy gondolatát. Én a fia által írt életrajzból idézek szabad fordításban: *Két fajtája lehet az igazságnak: vannak trivialisok, melyek ellentétei nyilvánvaló abszurdítások, és vannak mély igazságok, melyeket arról ismerhetünk fel, hogy az ellentétük is egy mély igazság.* Szeretem ezt a mondást. Néha előveszem, és addig nézegetem, míg úgy nem gondolom, hogy valamennyire értem. Van benne valami megnyugtató. Próbálok rá időnként példákat találni, mint teszem azt kockázatkerülő vagy kockázatkedvelő stratégiák, melyek egyformán eredményesek. De leghétköznapiabb életünkben is megjelenik. Hogyan éljük le életünket a párkapcsolat szempontjából? Vannak, akik azt vallják: egy társ oldalán. Vannak, akik azt mondják, ha egy kapcsolat megromlott, váltani kell. Az egy életünk kevés, hogy a két igazságot személyesen megtapasztaljuk.

A felismerésben az a szép, hogy kifejezetten azt mondja: ragadd meg a dolog lényegét, annak vedd az ellentétét, és ott leszel az igazság párája. Én elhiszem ennek a gondolatnak egyetemes érvényét, és ezért írtam,





hogy szükségszerűnek tartom a heves szakmai hitviták fellángolását. Ott már nem azon a szinten mozgunk, ahol igaz állítások ellentétei hamis kijelentések, hanem a mély igazságok és ellentétes ikerigazságaik szintjén.

Sok helyen találkoztam ilyesmivel a gyakorlatban. Az epidemiológusok egyik tábora azt vallja: kövesd a kórokozó útját, ha járványügyet akarsz építeni. A másik tábor azt mondja: ne a kórokozót kövesd, hanem a megbetegedést. A szegény informatika pedig vakarhatja a fejét: gyökeresen más rendszert kellene építenie az egyik vagy a másik iskola módszertanának támogatására.

A bőség zavara

Hiányokon nagyon tudunk keseregni. Kevésbé vesszük észre, mikor a szűkösnak éppenséggel nem nevezhető anyagi helyzetünk párosulva a kínálat bőségével okozza a fejtörést. Pedig általában ezek a komplikáltabb kérdések. Sok rossz döntés meghozatalára nyílik lehetőség. Nem véletlenül egyoldalú a szemléletünk. A bőség ránk tukmálása mögött ott serénykedik az aranyborjú, a maga szofisztikált eszközeivel. Ha még nem találkoztál vele, kedves Olvasó, mikor e sorokat olvasod, majd fogsz a későbbiekben.

A piacaink sorra fordultak keresleti piacokból kínálati piacokba. A keresleti piac fő kérdése: *meg tudunk-e valamit csinálni és hogyan?* A kínálati piacon inkább a *szükségünk van-e valóban erre a dologra* a döntő kérdés. Időközben mesteri szintre fejlesztettük magunkban azt a képességet, hogy eladjunk egymásnak olyan dolgokat is, amikre vajmi kevés szükségünk van. Régebben a levesbe szórt pirított kenyérkockát nem croutonnak neveztük, nem a hipermarket polcain kutakodtunk utána, mondjuk úgy 1.300 Ft/kg-os árért, hanem az előző napi kenyérből készült, kevés fokhagymával bedörzsölve. Finom volt.

Ismerkedjünk meg a kínálati piac által követett néhány praktikával.

Minek nevezzelek?

Annak idején volt egy telefonunk, egy fényképezőgépünk, meg egy rádiónk. Eszünkbe nem jutott volna megpróbálni a rádióval fényképezni. Ma, ha nem vigyázunk, könnyen lesz három készülékünk, az egyiket telefonnak vettük, a másikat fényképezőgépnek, a harmadikat rádióknak. Mellesleg mind a három kínálja mind a három funkciót, kérdés persze, hogy melyiket milyen színvonalon. Az első trükk tehát az univerzálisnak álcázás trükkje. Csak miután kiderült, hogy a telefonnal készített fénykép fabatkát sem ér, és úgyis kell vennünk egy fényképezőgépet, jut eszünkbe, hogy talán érdemesebb lett volna ugyanazért a pénzért olyan telefont venni, mely telefonként jobb, csak éppen nem fényképez. Az informatikában remekül lehet pocskékolni egy kis meggondolatlansággal: amikor az ügyfél a három integrációs platformját próbálja integrálni, már teljesen értelmetlen tevékenységet végez, ellenben jó sok pénzt kiadott.

Murphyre várva

Csak a piacgazdasághoz mit sem értő Szovjetunióban voltak képesek olyan termékeket csinálni, melyek az istennek nem akartak tönkremenni. A Szaratov hűtőszekrényt és a Rakéta porszívót azért dobtuk ki, mert meguntuk. Ha megtalálnánk a szemétdombon, még ma is működne. Ma már ekkora dilettantizmussal sehol nem találkozunk. Nem bízunk a véletlenre, hogy Murphy törvénye mikor kegyeskedik végre megnyilvánulni. Kutatók hada kutatja, mi romoljon el és mennyi idő után. Az informatika itt nehezebb helyzetben van: meg lehet persze oldani, hogy egy program, amelyik tegnap még összeadta a számokat, ma már ne tegye, de azért kilóg a lóláb. Finomabb módszerek kellene, mint például a támogatás megszüntetése: ebbe a változatba már nem dolgozom bele a jogszabályi változásokat, vedd meg az újat! Ahol ez nem működik, mert a rendszert nem érdeklik a környezet változásai, ott mítoszokat kell építeni életciklusokról, hátha ezzel lehet az ügyfelet újabb beszerzésre ösztönözni. Vannak szereplők, akiket nem hat meg ez az igyekezet. Svájci bankok üzemelnek harminc éves alaprendszerekkel, nem mintha nem lenne pénzük egy új bevezetésére.

Jákob létrája

Természetesen nem tudunk olyan eszkalációs létrát meghatározni, ami az égisz éri, dolgainkat itt a földön kell eldöntsük. Szerencsére ezzel nincs különösebb baj. Gondoljuk meg, mit is jelent az, hogy egy probléma fölsétált a létra tetejére? Az bizony – feltéve, hogy mindenki jól tette dolgát – nem jelent mást, minthogy a problémát már körüljártuk minden szempontból. Néztük üzletileg, technológiailag, gazdaságilag,





stratégiailag, ki tudja honnan még, még sem akar az egyik megoldás egyértelműen jobbnak tűnni, mint a másik. Találtunk hát két egyformán versenyképes alternatívát. Na, bumm! ➤ [Egy mély igazság ellentéte...](#)

Ez persze nem jelenti azt, hogy a két megoldás minden szereplő számára egyformán jó, a döntésnek lesznek nyertesei és vesztesei. Dönteni viszont kell, nem állhat meg a világ.

Az üzleti életben az eszkalációs létra tetejére előszeretettel állítanak olyan embereket, akik jó nagyot tudnak ordítani. Aki nagyobbat ordít, annak lesz igaza. A finomabb érvelés már korábban elvégeztetett. Az ordítás csak amolyan rítus, többnyire egy feldobott érme is megtenné. De, és ez a fontos, a létra alacsonyabb fokain nem ejtettek egymáson komolyabb sebeket a résztvevők.

Tudományos összefüggések

Nagyon egzakt összefüggéseket lehet megállapítani például a hétvégi munka és a nagyszülők egészségi állapota között. Persze arra az esetre gondolok, amikor nincsenek megfelelő eszközeink, hogy a hétvégi munkát megfelelően honoráljuk, azt kénytelenek vagyunk *tudod, együtt sírunk, együtt nevetünk* érvekkel kieszközölni. Ha ez huzamosabban fennáll, a nagyszülők egyszerre csak hullani kezdenek, mint a legyek, mindegyik hétvégére jut néhány temetés. Vannak a hétvégi munkának szerencsére pozitív hatásai is, a legjobb barátok házassági kedve ugyanilyen ugrásszerűen megugrik, de különös módon kizárólag az ország legeludogottabb zugaiban tartják menyegzőiket.

Mindezt azért élhetjük meg jó hírként, mert a dolog a másik irányba is óramű pontossággal működik: ha elégedettek vagyunk a feltételekkel, kezünk-lábunk törjük a siker érdekében.

Gondolataink tere

Eltérő tapasztalataink birtokában bizonyára azt a kérdést is eltérően ítéljük meg, hogy vajon mennyire vélekedünk egyformán. Mindnyájan adott – szűkebb vagy szélesebb – körben forgolódva éljük életünk, ahol bizonyos nézetekkel találkozunk, másokkal nem. Valamennyien szembesülünk a sajátunkkal szöges ellentétben álló véleményekkel is. Kérdés, mekkora is valójában a képviselt vélemények tárháza?

Bennem az a kép alakult ki, hogy az bizony egyszerűen mindent lefed. A napokban járták be a sajtót az óceán 7.500 méteres mélységében készült felvételek az ottani meghökkentően pezsgő életről. Nekik ott jó. Hasonlóan ahhoz, ahogy az élet minden szegletbe benyomul, a gondolható gondolatok is mind testet ölteni törekszenek. Még valahogy ugyanazt az evolúciós mechanizmust is gyaníthatjuk mögötte. Megkockázatom, hogy szép teljesítmény olyan örültséget kitalálni, amihez ne találánk olyasvalakit, aki azt meggyőződéssel képviseli. Gyakorlati problémánk szempontjából nekünk ennél jóval kevesebb is elég hogy megnyugodhassunk, a megfelelően kitalált szerepekre mindig kerülnek majd megfelelő emberek.

Nem árt figyelni a kiválasztásnál. Minőségileg más helyzet jön létre, ha a szerepkör és a személy pontosan illeszkedik. Talán furcsa, de eklatáns példa: Borenich Péter interjúja jut eszembe Vida Ferencsel. A kiválasztott személy haláláig képviselte álláspontját, megfosztva az utókort bármiféle beismerés elégtételétől.

A jó kiválasztásban rejlő potenciált tudatosan lehet kiaknázni. Gyakori helyzet például, hogy egy egyébként megelégedésre betöltött posztból átmenetileg egy fájdalmas szakaszt kell levezényelni. Érdemes ilyenkor cserélni, majd amikor a mór megtette kötelességét, a mór mehet. Visszatérhet a békeidőben regnáló szereplő, akire nem vetül az átélt keserőségek árnyéka. Ezek egyébként olyan technikák, melyeket a politikai élet magas szinten alkalmaz, lehet, hogy inkább a projektmenedzsment világnak van tőle tanulnivalója.

Önmérsékletre várva

Az ijesztővé fajult 2006 őszön, mikor olyan hangnem uralkodott el politikai életünkben, hogy megalázó volt még hallgatni is, egyik tekintélyes politikusunk arra a kérdésre, hogy mi fog ennek véget vetni, azt válaszolta: hát reméljük, feltámad majd valamiféle önmérséklet. Minden tiszteletem mellett, már miért támadna föl? Természetesen az egyes emberben megjelenhet ilyen késztetés, vissza is foghatja magát. Ennek azonban meglepően egyszerű következménye lesz. Éppen saját törzsének tagjai fogják este a tábortúznél összedugni a fejüket, és kimondani: egykor rettegett harcosunk, Nagy Medve, mára fogatlan vénasszonnyá lett. Ideje, hogy pihenni térjen, uff! És hátra kísérik. Az ugyanis nem lehet, hogy ellenségeink mindnyájan torkuk szakadtából üvöltik a harci kiáltást, mi meg nem.





Tulajdonképpen egy nagyobb probléma mellékhatását láthatjuk itt. Nevezetesen, hogy közéletünk permanens választási üzemmódban működik. Ennek okait majd az Elemzés fejezet hivatott kutatni. Mindenesetre a választási üzemmódban valóban semmi keresnivalója az önmérséklet fogalmának. A kampányoló politikusnak határozottnak, hangosnak, gátlástalannak, rámenősnek kell lennie, mint egy porszívóügynöknek. Kíméletlenül ostromozhatja az ellenfél hibáit. Teljes erőbedobással kell küzdenie a sikerért. Félnék kell lenni a rendszerben, de nem magában a politikusban. Az önmérséklet itt magától akkor fog felbukkanni, ha majd a bokszedző is azt kiáltja a szorító sarkából tanítványának: önmérséklet Pityukám, önmérséklet!

A külügyminiszterem

Aggodalommal szoktam figyelni, mikor fontos köztisztviselői posztra – kimondva vagy kimondatlanul – olyan indoklással állítanak jelöltet, mint teszem azt: bizonyára kitűnő vezető lesz, hiszen korábbi pályafutása során számos uralkodó életrajzát tanulmányozta. A szakmai háttér, az erkölcsi megfelelés szép dolog. De legtöbbször egyéb irányú professzionalizmusra is szükség van.

Még a kezdeti időkben történt, hogy külügyminiszterünket megkérdezték, mi a helyzet a volt Szovjetunió utódállamaihoz fűződő kapcsolatokban. Nem jártam arra, és a jövőben sem tervezek ilyesmit – hangzott a válasz. Bárkinek örömmel meghallgatom és megpróbálom átérzeni a nézeteit. De annak az embernek az esetében, akit a külügyminiszteremnek hívnak, szeretném, ha ezt a választ visszautasíthatnám. Elsüllyedtem szégyenemben. Ma már az ilyen jelenségektől remélhetően messze vagyunk, de azért van még min tovább munkálkodni.

Ezek előlről-hátulról hülyék...

Ha tartjuk magunkat paradigmánkhoz, a képviselők feladata alapján egyszerű: képviselje azt az álláspontot, mellyel választói bizalmát kivívta. Ez a képviselet értelemszerűen azt jelenti, hogy olyanokkal szemben kell megpróbálnia álláspontját érvényre juttatni, akik eltérő álláspontokat képviselnek. A feladat tehát: elvonulni, magukra csukni a párnázott ajtót, majd a nyilvánosság elé tárnai a megkötött kompromisszumokat. Ennek alapján a választók mérlegelhetik, hogy mennyire eredményesen képviselte az általuk fontosnak tartott érdekeket.

Ha ez az alapvető mechanizmus nem működik, az egész képviseleti rendszer értelmetlenné válik, a döntéshozatal megbénul, vagy a választók jelentős hányadának képviselete nélkül születnek a döntések. Szerencsére a közélet legtöbb szintjén az egyeztetés működik. Önkormányzatok ésszerűen el tudják dönteni, hogy ha egyesek sportpálya, mások idősek otthona építését tartják fontosnak, akkor ebben a ciklusban mondjuk elkészülhet a sportpálya a fedett csarnok nélkül, az idősek otthona pedig a bentlakásos rész nélkül. Azokat majd később. A döntést a választók jó része egyetértéssel elfogadja.

Országgyűlésünknek azonban sikerült más gyakorlatot megvalósítania. A párnázott ajtók magukra csukása helyett elkezdtek inkább a médiát járni, és fennen hangoztatni, hogy tárgyalópartnereik előlről-hátulról hülyék, azokkal nem lehet értelmesen beszélni. Megpróbálhatjuk ezt a feladat meg nem értéseként értelmezni, vagy próbálhatjuk egy önként kiállított szegénységi bizonyítványként felfogni: nem tudom betölteni, amire vállalkoztam, képtelen vagyok ellenkező nézeteket képviselőkkel kompromisszumokat kötni. Akárhogy is nézzük, nincs ez jól, amennyiben szöges ellentétben áll paradigmánkkal.

Ehhez képest már csak a bohózat kiteljesedéseként nézhettük, amikor az úgynevezett nagyobbik ellenzéki párt nem-képviseelésének még fizikai kivonulással is nyomatékot adott, mindössze egy kuttyogató embert hagyva maga után.

Vegyük azonban észre, hogy a kialakult helyzet csak a gond egyik fele. Az igazi bökkenő egy szervezeti/szerkezeti hiányosság: nincs a rendszerben megfelelő jogkörű instancia az állapot orvoslására.

Kaukázus

... s utána bemegyek a postára, feladom a csekket az anyjába dúdolgattam fent nevezett együttes dalocskáját. A postáskisasszony arra kért, írnam már rá a személyi igazolványom számát. Ki fogja azt elolvasni? tettem fel neki az akadémikus kérdést. Mikor legközelebb a jól értesült és jogkövető polgár alázatával érdeklődtem, írjak-e valami személyeset még a csekkre, a kisasszony megnyugtatóan, ez már nem szükséges.

Más alkalommal megérkeztem a HÉV-vel a Batthyányi térre, ahol is egy metró szakaszjegy vásárlására szántam rá magam. A pénztáros nem adta kezembe a jegyet, míg ki nem állított róla egy kétpéldányos





nyugtát. Az emberek az aluljáróban bokáig gázoltak az első példányokban, a pénztáros hónaljig ült a másodpéldányokban. Ez az ötlet sem állta ki az idő próbáját, legközelebb már nem találkoztam vele.

Sebességkorlátozás

A különböző szabályozásokra hajlamosak vagyunk azzal az elvárással tekinteni, hogy a benne leírtak majd úgy is jelennek meg a gyakorlatban. Ha közelebről megnézzük a dolgokat, ez inkább csak speciális területekre igaz, a jellemzőbb az, hogy egy (túl)szabályozás és annak valamilyen szintű követése alakul ki a gyakorlatban. Amikor az autópályát felújítják, a közlekedésbiztonság felelősei kihelyezik a 60-as táblákat. Ez a legtöbb autóst rábírja, hogy ne menjen 80 – 90-nél többel, ami talán a jó kompromisszum a tempós haladás igénye és a sok durva baleset között. A szakemberek nyilván ismerik a gyakorlatot, ha 60 km/h-ban látnák a jó kompromisszumot, a 40-es táblákat vennék elő.

Nagy hiba, ha a szabályozásra azzal a vélekedéssel tekintünk, hogy az a gyakorlatban egyszerűen megjelenik. Láttam olyan projektet, ahol a szállító így okoskodott: ennek a területnek a működését jogszabályok írják le. Magunkra zárjuk hát az ajtót, áttanulmányozzuk a szabályozást, megtervezzük ennek alapján a rendszert, jóváhagyatjuk a megrendelővel, majd létrehozuk. Ezzel, amit az adott területnek nyújtottak volna, azt nem úgy hívták volna, hogy informatikai támogatás, hanem hogy megbénítás.

Sikerült az elképzelést eltéríteni: talán nézzük inkább meg, hogyan is zajlik az élet. Megnéztük.

- Ebben az esetben ugye ki tetszenek tölteni a sárga K4-es nyomtatványt.
- A kicsodát?
- Ami itt a jogszabály mellékletében áll.
- Nézd már Pirikém, tényleg! De nem, ilyet mi még sose láttunk.

Melyik a legjobb bicikli?

Nyilván mindnyájan más bicikliket kezdünk mustrálni, ha mondjuk a szüleinknek, magunknak vagy a gyerekeinknek készülünk vásárolni. A jó kerékpárboltokban a fenti kérdést is jól kezelik. Lehetőleg jöjjön el személyesen a leendő tulaj, nézegetik különböző vázakra ültetve, nem fájdul-e meg majd a dereka.

Bonyolultabb helyzetekben azonban nem ilyen kézenfekvő kezelni a *kinek a kezébe is adom* kérdést. Egy tipikus példa erre az úgynevezett vezetői információs rendszerek területe. Az ezekre vonatkozó követelményeket úgy szokták megfogalmazni, hogy lehessen belőle megtudni ezt, azt, amazt meg akármit. Az akármit mindig odateszik a végére, és ragaszkodnak hozzá, hogy erre feltétlen szükség van. Nos, olyan eszköz, amivel akármit le lehet kérdezni, persze van – ez éppen az a fejlesztőeszköz, amivel a fejlesztő elkészíti majd, hogy le lehessen kérdezni ezt, azt és amazt. Ezzel előhozakodni is fölösleges, hiszen az eszköz használata olyan bonyolult, hogy nem várható el a vezetői információs rendszer felhasználótól, hogy elsajátítsák a használatát. Az eszköz viszont éppen azért olyan bonyolult, mert valóban akármit le lehet kérdezni vele. Ha ezt az összefüggést megértetjük, következő igényként azt halljuk, hogy rendben van, ne legyen szó szerint akármi, de legyen egyszerű a használata. Itt általában további szempontunk nincs, hogyan is korlátozzuk az akármit. Biztosak lehetünk benne, hogy a próbálkozások során majd egymás után jönnek a nyakatekert igények, amire azt kell válaszoljuk, sajnos erre éppen nincs lehetőség. Ráadásul a kezelés egyszerűsítése igen drága multság. Egyedi fejlesztés, aminek az ára elérheti annak a dobozos fejlesztő eszköznek az árát, amit a fejlesztő használ. Szóval a megrendelő sok pénzt fizet valamiért, amit sohasem fog használni, mert amire időnként használni akarná, arra éppen nem jó. Érezzük, hogy ebből a csapdából nincs kiút. Legjobb bele sem sétálni.

Konyhaművészet és fast food

Vendégeket várunk csütörtök estére. Fél nyolcra. Ha bízunk konyhaművészetünkben, már kedden készülni kezdünk. Pácolni kezdjük a marhát. A csütörtök hajnal a piacon talál, mindenből frisset szeretnénk. Dél előtt azután komolyan nekiállunk az előkészületeknek, hogy estére minden elkészüljön. Nem aggodunk, mi lesz, ha elégetjük a két napja pácolt húst. Miért tennénk? Még sohasem fordult elő.

Gondolkodhatunk más megoldásban is. Elég, ha csütörtökön hatra hazaérünk, és megnézzük, mit is találunk a mélyhűtőben. Ha hétre elszenesítjük a tálcás készletet, semmi ok a pánikra: fél nyolcig lesz még időnk egy másikat előkapni.





Ezt a két tervet nem lehet jól ötvözni. A pépből összeragasztott húshoz jól ki van találva a szintetikus fűszerkeverék és mártás. Nem fogjuk tudni néhány természetes anyaggal feljavítani.

Aztán nehogy hibázzatok...

Visszatérő rítus, hogy a megrendelő mustrálgatja a megajánlott projekttervet. *Mit fogtok csinálni ebben a szakaszban?* Hát ott kijavítjuk azokat a hibákat, amiket addig elkövettünk. Fölvont szemöldökök: *jól értem, hibákat készültök elkövetni? Forduljatok meg, s nézzétek meg, mennyien állnak mögöttetek sorba. Azt ajánlom, húzzátok ki ezt a hibajavítást!*

Tényleg meg kell fordulni, hátha nem áll ott senki. Sajnos elő szokott fordulni, hogy végül tényleg el kell térni a reális tervezéstől. Mivel az elkövetett hibák erre nincsenek tekintettel, innentől kezdve elbeszélünk egymás mellett a megrendelővel. Az adminisztrációt pedig duplán kell vezetni. Sokat nyerünk hát, ha sikerül elfogadtatnunk gyarló mivoltunkat.

Elégedetlenkedések

Elégedetlenkedést hallani eleget, nem ezek számát szeretném szaporítani, hanem két példával megvilágítani a különbséget a általános indíttatású elégedetlenkedést attól, amikor kifejezetten a projektmenedzsment fogalomrendszerébe illetve vizsgáljuk a kialakult helyzetet. Ezeket csak konkrét példákra tudom bemutatni. Motoszkál bennem valami, hogy talán elnézést is illene kérnem az érintettektől, amiért pont őket pécéztem ki, de hát ne feledjük, én vagyok a megrendelő, aki úgy érzi, nem pont azt kapta, amiben megegyeztünk.

Mesél a buszmegálló

A 86-os busz vonalán találkoztam vele, nem tudom van-e másutt is. Mindenesetre a BKV itt felszerelt egy igen korszerű utas tájékoztatási rendszert. Van a megálló display, ahol olvashatók az információk, van tematikus térkép, ahol kis izzócskák jelzik a trafikáló járműveket, de a buszmegálló beszélni is tud: időnként közli, merre tart a közeledő busz, várhatóan mikorra ér ide.

Biztosan vannak, akiknek ez tetszik, az ötletet egyértelműen üdvözölni tudják. Vannak olyanok, akik össze-vissza török, ha már ott van, de az ilyen emberek megnyilatkozása általában elfogult és egyoldalú. És vannak olyanok is, akik – hallva a BKV szünni nem akaró pénzügyi nehézségeit, közpénz vérátömlesztését és injekcióit – felteszik a kérdést: nem lett volna jobb helye annak a pénznek? Biztosan valaki jól járt vele. Ez utóbbi az általános zsörtölődés, de ezt most hagyjuk. Tételezzük is fel, hogy a BKV nem fizetett egy fillért sem, ingyen kapta egy cégtől abban a reményben, hogy majd talán megvásárolja a beszélő szemétkosár rendszerüket, melyben a szemétkosár, ha tele van, megkéri a járókelőket, ne helyezzenek bele semmit, és közli, mikor fogják kiüríteni. Nos, szerintem ajándékba sem lett volna szabad a rendszert elfogadnia.

Nem vagyok a haladás megrögzött ellensége, mégsem tetszik nekem a dolog. Az irigyelt Svájcban járva például nem emlékszem, hogy valaha is megszólított volna egy buszmegálló. Ott egy egyszerű trükköt alkalmaznak: kiírják, hogy a busz 17:23-kor jön és 17:23-kor a busz ott is van. A kutyát sem érdekelné egy élő közvetítés arról, hogyan keveredett oda. Sőt, a közvetítés árát kifejezetten nem szeretnék megfizetni a jegy árában. Tehát a problémám a következő: a BKV kicserélte a vízió dokumentumban lévő célkitűzését, anélkül, hogy ebben megegyeztünk volna. Az üzleti életben ritkán szoktak jól végződni azok a helyzetek, amikor a szállító a következővel próbálkozik az ügyfélnél: nézd, amiben megegyeztünk, nem tudtam megcsinálni, olyan nyomós okok miatt, amiket szívesen el is sorolok neked, ha akarod, viszont csináltam valami egész mást. Az ilyen helyzeteknek leginkább elkergetés szokott a vége lenni.

A BKV víziós dokumentumában a következő mondat áll: hozzon létre megbízható tömegközlekedést. Ha ez sikerül, abban semmi keresnivalója beszélő buszmegállónak. Csak fölöslegesen drágítaná a rendszert. Így maga a rendszer bevezetése azt üzeni: feladtam az eredeti célkitűzést, ami közismert okok miatt lehetetlen. Cserébe azzal fogom az utazóközönséget elkápráztatni, nyugtatni vagy idegesíteni, hogy a buszmegálló elmeséli: a következő busz 300 méterre van és előreláthatóan 20 perc múlva ér ide. A megoldásnak ára biztos van. A haszna pedig nem sokkal több, mint hogy megtakarít egy kis nyaknyújtogatást, ami pedig egészséges gyakorlat, buszmegállóban kitűnően végezhető.





Nem tudhatom, hogy a konkrét esetben a döntés-előkészítés során történtek-e a fentihez hasonló megfontolások, ha igen, miért mégis ez a döntés született. Így azt sem tudom megmondani, pontosan mely szabályok be nem tartása vezetett erre az eredményre. Kívülről nézve és általánosítva úgy tűnik, a feladat megértetésére vonatkozó szabályt nem vesszük elég komolyan. A döntéshozó úgy viselkedik, mint aki azt a feladatot kapta, cselekedjen legjobb belátása szerint. Pedig az esetek többségében a feladat ennél sokkal egyszerűbb és konkrétabb.

Mire figyeljünk autóvásárláskor

Másik példánk az állami normatíva rendszer varázslatos világába kalauzol el minket. Azok kedvéért, akik nem mozognak otthonosan ezen a területen, annyit el tudok mondani, hogy van nekünk központosított közbeszerzésünk. Ez ugyebár azt jelenti, hogy az egyes költségvetési intézmények nem egyenként rohagnak a boltba, ha valamire szükségük van. Vannak olyan termékek, melyekre keretszerződések léteznek szállítókkal, ilyenkor ezeket csak a meglévő szerződés feltételei szerint le kell hívni. Vannak azután olyanok, melyekre el kell indítani egy procedúrát, de hogy milyen, az is szépen pontosan le van írva. Ezt az egész rendszert a sokat sejtető nevű Központi Szolgáltatási Főigazgatóság tartja fenn.

Vegyünk hát egy terméket, amihez szinte mindannyian kiválóan értünk, az autót, és nézzük meg, hogy is kell azt megvenni. Megtalálhatjuk a választ a Központi Szolgáltatási Főigazgatóság honlapján. Ott nem találtam semmilyen szerzői jogi fenyegetést az írottak felhasználhatóságára vonatkozóan. Fura is lenne, hiszen azt közpénzen csináltuk, magunknak. Így a személyautókra vonatkozó részt egyszerűen átveszem mellékletként. Más szavakkal úgysem tudnám hüen visszaadni, ami ott áll. Elengedem egy percre a kezed, kedves Olvasó, tanulmányozd egy kicsit kedved szerint. ➤ [0601000000 Személyszállító gépjárművek](#)

Nos, hogy tetszett? Elérkezett egy pillanat, amikor szomorúság tölt el, hogy az írás nem interaktív műfaj, most igen kíváncsi lennék a véleményedre, kedves Olvasó. De hát ezen nem segíthetek.

Annyit biztosan megállapíthatunk, hogy ez nem természeti képződmény, ember hozta létre, valakik dolgoztak, méghozzá az adófizetők megbízásából ugyebár, és keményen. Ne intézzük hát el egy kézlegyintéssel. Próbáljuk meg felgöngyölíteni, mi is történik itt.

Tévéton jártunk volna valamennyien, amikor korábban autókat mustráltunk? A normatíva szerint annak eldöntésére, hogy egy autó milyen kategóriájú, négy érték szükséges: széle, hossza, magassága, tengelytávja, ezeket viszont célszerű milliméterre mérni.

Számomra egyfajta csúcs akkor érkezett el, mikor *A fenti tulajdonságok alapján a kategória besorolás ún. fuzzy halmazok mentén történik* mondatot olvastam. Fuzzy halmazok, hát ez nem jutott volna eszembe! Gyerünk, csapjunk a lecsóba!

Azt ígértem még a bevezetőben, hogy kerülöm az érzelmi vagy indulati megnyilvánulást, így egyebek között a gúnyolódást is. Az előző bekezdésből se próbálj hát ilyesmit kihallani, kedves Olvasó.

Próbáljuk meg magunk elé képzelni a helyzetet. Elkezdték azt a tevékenységet, amit projektmenedzsment nyelven a követelményjegyzék összeállításának hívunk. Milyen kell legyen ez a beszerzési szabályozás? Felírták például egyfelől a méltányosság, másfelől a visszafogottság elvét. Se szegyenkeznie ne kelljen az állampolgárnak, hogy közszolgái milyen csotrogányokkal szaladgálnak, se vörös posztó ne legyen a szemükben a sok drága járgány. De ezek az elvek nem csak az autókra mondhatók ki. Az iroda berendezése se legyen se szegényes, se hivalkodó, ott mégsem bukkannak fel azok a fránya fuzzy halmazok. Kell legyen valami különbség.

Van is. Ha megvesszük az alkatrészeket és összerakunk egy számítógépet, talán még ma is olcsóbban jövünk ki, mintha összeszerelten leemeljük a polcról, régebben ez még hangsúlyosabban így volt. Ha ugyanezt egy autóval próbálnánk megcsinálni, a szalonár többszörösére jönnénk ki. Olcsón kapjuk, hogy képesek legyünk megvenni, majd a drága szervizelés behozza a maradékot. Másképp oszlik el időben az a költség, ami a gyártó bevételeit jelenti. A bördívány egyszeri történet. Aki a tenderen vesztt, még kicsit vitatkozhat, de előbb-utóbb hazamegy. Az autókereskedő ezt nem fogja megtenni, számára még nem ment el véglegesen a vonat. A bevétel jelentős részéért, a sok éves jövőbeni szervízdíjért érdemes tovább küzdeni, még ha rosszul is alakult a kezdet. Meg is fogja tenni, nem





nagyon válogatva az eszközökben. Az világos, hogy flottákat lehet gazdaságosan üzemeltetni, nem lehet megpróbálni minden szállítónak kedvezni. Lesznek tehát vesztesek, akik ebbe soha nem törődnek bele. Bővítenünk kell tehát követelményjegyzékünket is: a rendszernek olyannak kell lenni, mely elejét veszi végeláthatatlan vitáknak, vádaskodásoknak részrehajlásról, megvesztegetésről. Érezzük, hogy ez nem nagyon fog menni, ha nem szabadulunk meg a szubjektív elemektől. És ez az a pont, ahol jó szolgálatot tehetnek nekünk például a fuzzy halmazok. Komolyan és tisztelettel írtam tehát, hogy ez nem jutott volna eszembe.

Fuzzy halmaz ügyben annyit tudok segíteni, hogy elmondom, mik azok. A matematika halmazelmélet nevű ága azt a területet vizsgálja, amikor arra a kérdésre, hogy egy elem egy halmazba tartozik-e, két válasz lehetséges: igen vagy nem. A fuzzy halmazok esetében ezt abba az irányba általánosítják, hogy megengedik, hogy arról beszéljünk, *mennyire* tartozik egy elem az adott halmazba. Egy elem és egy halmaz kapcsolatát tehát már nem csak egy kétértékű (beletartozik/nem tartozik bele) függvény írhatja le, hanem annál bonyolultabb összefüggés is.

Érezzük, hogy ez a gondolat kifejezetten jól illik a problémánkhoz. Nem kell olyan kijelentést tennünk, hogy egy 4.520 milliméter hosszú autó márpedig – a hossza alapján legalábbis – a hatodik kategóriába tartozik, és a végtelenségig vitatkozni azon, hogy miért nem 5 milliméterrel arrébb húzzuk meg a kategória határát. Mondhatjuk helyette azt, hogy az autó 95%-ban hatodik kategóriás, de 5%-ban csak ötödik kategóriás, és ezt a tulajdonságát így is számoljuk el, mikor a kategóriáját meghatározzuk. Ezt takarják az elsőre bizarrnak tűnő képletek. De ennél nem is sokkal többet: ezen kívül csak megmondhatjuk, hogy az egyes tulajdonságok különböző súllyal esnek latba a számítások, és a normatíva le is jögzíti ezeket az arányokat.

Jó, de mi van azokkal a szempontokkal, amiket mi, hétköznapi halandók szoktunk használni, az árral, teljesítménnyel, felszereltséggel, a sok hárombetűs rövidítéssel? Mi lenne? Az egy más fogalom, más céllal, csak a neve azonos véletlenül. A tengelytáv megváltoztatását a kereskedő nem tudja kieszközölni. A besorolás egzakt. Vitának helye nincs. A célt elértük.

Akkor most happy end van, vagy micsoda? Miért került egyáltalán az eset az elégedetlenkedések rovatba? Ennek megválaszolásához is fuzzy halmazok kellenének. Nincs igen/nem válasz.

Meg kell ugyanis még néznünk a normatívában szereplő konkrét milliméter hosszokat. Hogyan kerültek azok oda? Erre bátran válaszolok: valaki odaírta őket.

Elég fura számok, az már igaz. Nem egy egyenletes beosztású skála, kisebb-nagyobb bolondos ugrásokat látunk. De ezen túlmenően, a józanész diktálna legalább valami olyasmit, hogy ha felveszünk egy mérőszámot, amivel kategóriába sorolunk, akkor azok legalább egy irányba növekedjenek. De nézd már, még ez sincs így. Az a fránya szélesség például, aminek a középértéke az ötödik kategóriában már feltornázta magát büszke 1.754 milliméterre, a hatodik kategóriában egyszer csak visszaesik 1.720 milliméterre – ami még a negyedik kategória 1.731 milliméterénél is kevesebb – hogy azután a lemaradást behozandó nagyot ugorjon a hetedik kategória 1.780 milliméterére. A magasságról nem is beszélek, az még inkább össze-vissza megy.

Azt kérdezed, kedves Olvasó, hogy ezek a fura számok esetleg az egyik gyártó számára kedvezőbbek, mint a másoknak? Nem tudok erre válaszolni, nem értek az autókhoz, nem is igen kedvelem őket. Amit mondani tudok, az annyi, hogy tapasztalataim szerint, ha két embert – teszem azt két autókereskedőt – összehoz a sors, akkor azok a legritkább esetben pont egyformán ügyesek. A jellemző inkább az, hogy az egyik ügyesebb, mint a másik. A másik dolog pedig az, hogy szemmel láthatóan valakik nagyon sokat dolgoztak a finomhangoláson, hogy az összes 1.701 milliméteres érték pontosan a helyére kerüljön. Nem tudom, mennyire sovány a vigasz, hogy ezt az impozáns munkát talán nem kizárólag közpénzből kellett finanszírozni.

Visszatérve a happy end kérdésre, nem az a célom, hogy azt megválaszoljam. Sokkal inkább az a célom, hogy megmutassam, a projektmenedzsment szemüveget feltéve mást látunk, mint a hétköznapi szemüvegen keresztül. Ami a hétköznapi szemüvegen elsőre – bocsánat a kifejezésért – hót baromságnak tűnik, már-már a szemtelenség határát súrolja, azt a projektmenedzsment szemüveg esetleg talpraesett ötletnek mutatja. Amik a hétköznapi szemüvegen nézve csak ártatlan számok, a





projektmenedzsment szemüvegen keresztül nézve lehetnek valamilyen ármány jelei. Nem mondom semmi olyasmit, hogy jobban látunk ezzel vagy azzal a szemüveggel, csak azt, hogy mást. De azt mondom, hogy ha célunk kifejezetten a működőképesség megítélése, célszerű elővenni a projektmenedzsment szemüveget is.

És még egy tanulság: azt láttuk, hogy talpraesett ötlet és vélhető ármány összeölkezve lejtik táncukat. Ez nagyon gyakori kép. Tartózkodjunk hát a sommás ítéletektől, nézzük meg inkább mindig nyugodtan, miről is van konkrétan szó.

Lehetetlen esetek

I. Történt pedig, hogy Párizsban, a magyar válogatott szereplése után a riporter a jobbszélső orra alá dugta a mikrofont: ... és mondja, amikor a 89. percben a csatártársa üresen állt a kapu előtt, miért nem adta be a labdát? Látom, válaszolta fiunk, hogy semmit nem tetszik érteni a magyar futballhoz, de elmagyarázom. Van nálunk két patinás egyesület, egymás örök riválisai. Igencsak nem szíveljük egymást, olyannyira nem, hogy inkább töből vágnánk le a lábunkat, semmint hogy egymásnak passzolnánk.

Ezt nem hisszük el. A fociban megvan az a bizonyos valami. Senkinek eszébe nem jutna klub szintet és válogatott szintet összekeverni. Csak azért, mert a múlt bajnokin csúnyán aprították egymást, még együtt halnak meg a válogatottért. Meg lehet kérdezni, hogy tulajdonképpen miért is? A válasz: csak.

II. Bemegy a színész a kedvenc törzshelyére. Láttatok már az A szereposztásban? És azt a kritikát olvastátok, amit a Kurír-ba írtam a B szereposztásról?

Ezt sem hisszük el. A színházi világban is megvan az a bizonyos valami. Valaki vagy színész, vagy kritikus. A kávéházban legfeljebb azt kérdeznék: de Alfréd, elgurult a gyógyszer? Miért is? Csak.

A harmadik történet is lehetetlen, de a szó másik értelmében. Ez ugyanis megesett. De szépen ötvözi az előző kettőt.

III. Elment pedig az ellenzék vezére a messzi külföldre, s ott oly' igen fura dolgokat mondott, hogy szerveztek is rögvést egy meghallgatást, magyarázná el, hogy is gondolta. Valahogy így szólt a magyarázat: Azt gondoljátok, piszkos körmű barátaim, hogy ti fogjátok nekem megmondani, miről beszéljek? Hát nem. Engem történelmi jelentőségű beszéd tartására kértek fel, így aztán történelmi jelentőségű beszédet is tartottam egy történelmi jelentőségű veszélyről. A fő meghallgató meg pillogott maga mellé, sehogy nem akart eszébe jutni, mit is kérdeznének a színész-kritikustól a kávéházban.

Erre mondom, hogy a közéletben még nincs meg az a bizonyos valami. Nem ismerünk klub szintet és válogatott szintet, egyazon szereplők szeretnének egyszerre színészek és kritikusok, pártpolitikusok és politikatudósok lenni. Hiányzik annak a felismerése és elfogadása, hogy ezt a játékot márpedig ilyen és ilyen tradicionális szabályok szerint játsszuk. Pusztán azért, mert úgy működik, másképp meg nem.

Szóval amennyiben a fő meghallgató felszabadultan nevetve azt mondta volna, de drága barátom, te történetesen pártpolitikus vagy, nem politikatudós, és erre a drága barát azt mondta volna, na látod, ez igaz, és erre a fő meghallgató azt mondta volna, egyébként, drága barátom, a dolog nem tartozik rájuk, és erre a drága barát azt mondta volna, na látod, ez is igaz, na akkor mondtam volna én, hogy közeledik a demokrácia, vagy legalábbis annak egy nagyon fontos eleme.

Add ide, enyém

Bizonyára sokunkban személyesen is él az élmény. Ülünk a földön egy év körüli partnerünk társaságában. Különösebben mélyenszántó beszélgetés folytatására még nincs mód: a partner szókincse néhány tíz szó. De ezek között már ott szerepel az *add ide* és az *enyém* is. Ezeket nem lehet eleget gyakorolni. Bármit veszünk a kezünkbe, elhangzik a varázsigé, s már vándorol is a hön óhajtott tárgy az emberpalánta ölébe. Rövid idő alatt betemeti magát szerzeményeivel.

Eltart egy darabig ennek a sulykolása. Átjön az egyidős szomszédgyerek. A szülők a sok nyivákolást hallva érvelgetnek, ahogy tudnak: ne vedd már el, hagy játsszon ő is, add vissza, az az övé.

Azután új korba lépünk. Korábban nem tapasztalt nagyvonalúság jelenik meg: te játssz borbélyost én meg kalauzost. Nem szeretnék gyerekpszichológusokat bosszantani, így csak azt mondom el, hogy én laikusként ezt hogy élem meg. Úgy látom, hogy a változásban nagy szerepe van a belátásnak, miszerint nem lehet





rendesen tűzoltóst játszani, ha közben a biztonság kedvéért szorongatni kell a babát is meg a kardot is. Talán nagyobb szerepe van, mint a szülői érveknek.

Erről nem gondolom, hogy különösebben jó hasonlat lenne a gyerekcipőben járó politikai kultúra *mindent én akarok birtokolni* attitűdjére. Ugyanakkor mégis izgat a kérdés: felbukkanhat-e az utóbbi területen valamilyen belátáson alapuló motiváció egy érettebb szakaszba lépésre?

Feneketlen hordó

Sosem voltam jelen ilyen eligazításon, de nem is vádaskodom konkrétan senki ellen. Mégis elég határozottan ki merem jelenti, hogy kormányváltások után nem voltak ritkák az alábbi megbízatások: Menj oda fiam, oszd hagytsd ki nagy csinnadrattával az ablakon, amit azok csináltak. Ha egy kis hűtlen kezelést is rájuk lehetne bizonyítani, még jobb lenne. Utána meg csináltasd meg a dolgot újra a mi kutyánk kölykével.

És egy ilyen utasításnak áldozatául eshet például egy ártatlan, vadonatúj informatikai rendszer, amelyik azt sem tudja, mi az, hogy jobb vagy bal. Sohasem kérdeztek meg, hogy kidobjuk-e, amit nemrégiben vásároltam. Ez elég bosszantó. Ráadásul igazán nem lenne bonyolult dolog egy gondnokot megbízni, hogy az ilyesmin tartsa rajta a szemét.

Lángeszű tanítás

Múlik, s közben változik is az idő. A *lángeszű tanítás* állandó szókapcsolatot nem is tudom, mikor hallottam utoljára. Volt idő, mikor lépten-nyomon belebotlottunk. Pedig akkor még azt a szót sem ismertük, hogy média. Tudtuk, hogy az a médium többes száma, csak azt nem tudtuk volna, mit értsünk alatta.

Legjobb példa lángeszű tanításra a *mindenki képességei szerint, mindenki szükségletei szerint* elvű társadalom építése. (Megint a fiatalabbaknak: ... járul hozzá, ... részesedik a javakból.) Ezen elv kiteljesedését a kommunizmus fölépítésétől lehetett reményelni. Bródy Feri ezt az akadémiai kutatóintézet falai között kiforgatta: a szükségleteink szerint dolgozunk, az állam a képességei szerint honorálja. És a dolog működött. Nem voltak azok az emberek sem szentek, sem megszállottak, de hülyék sem. A síelésért akkoriban is fizetni kellett. Tették a dolgukat legjobb tudásuk szerint, függetlenül az anyagi elismeréstől.

Máig nem tudom ennek valamilyen fő okait megnevezni. Valahogy a teljes környezetből adódott.

Kátyús utak

Szép helyen lakunk. Tehetősebb emberek is szívesen választják a falut lakóhelyül. Az utak azonban gyatra állapotban vannak. Nézem, ahogy falubélijeim zötykölődnek el vagy haza. Lassan kerülgetik a rettentő lukakat. Még jó, hogy azért bírja a finom kis terepjáró.

Látom rajtuk, bosszankodnak erősen. Egy más valamit meg nem látok rajtuk. Egy kérdést vagy felismerést átsuhanni a homlokuk mögött: lehet, hogy a lyukak valahogy összefüggnek az én off-shore cégeimmel? Annyira nem látom az átsuhanást, hogy azt feltételezem, nincs is. Pedig a falubélijeim rendes emberek. Nem hagynám bántani őket. A kérdésben kell legyen a hiba, valahogy nem tud adekvát lenni ebben a környezetben.

Vagyonok és adatvagyonok

Vagyonok akkor keletkeznek, amikor értékeket összehordunk egy helyre. Ezzel létre is hozunk egy új feladatot: a vagyont védeni kell. Ez a védelem nem olcsó mulatság. A védelem mértékére vonatkozóan még nem találtak ki jobb elvet, mint hogy azt mondják: a védelem legyen a kockázatokkal arányos.

Az informatikában a vagyonok megfelelői az adatvagyonok. Gondoljunk például bankok, biztosító társaságok ügyfeleikre és azok ügyleteire vonatkozó adataira. Ezek védelméről minden körülmények között gondoskodni kell. A védelem több veszélyre vonatkozik: illetéktelen kezekbe jutásra, megsemmisülésre. Történeti okoknál fogva ez manapság mindenütt ugyanarra az architektúrára vezetett: az adatokat összehordják egy helyre, amit minden lehetséges védelemmel ellátnak. Az egész helyet megsemmisítő katasztrófa ellen is van védelem, a hely egy teljes másolata valahol másutt, lehetőleg minél messzebb. Rettentő drága rendszer. Az összehordás történeti oka, hogy a szükséges feldolgozások valamikor technológiailag csak központosítva voltak elképzelhetők. Az említett intézmények rendelkeznek egyéb eszközökkel is, nevezetesen sokkal kevésbé védett és sokkal alacsonyabb megbízhatóságú számítógépek hálózatával. Mára léteznek olyan technológiák, melyekkel elvileg ez a hálózat is át tudná venni a központ által végzett feladatokat. Kíváncsian várom, rá





szánja-e magát és mikor valamelyik cég a váltásra. Ha sikeresen megvalósít egy ilyen átalakítást, nem jelentéktelen versenyelőnyhöz juthat.

Mindezzel csak azt akarom mondani, hogy nem szerencsés gondolat az újraelosztás során a javakat a szükségesnél nagyobb mértékben özszeterelni. Olyan nem kívánatos hatásokra gondolok, mint például arra a lehetőségre, hogy az önkormányzatoknak azt lehet mondani: elismerem, hogy a pénzed itt van nálam, ki is fogom fizetni, csak éppen nem most, amikor szükséged lenne rá.

Egyszerűsített költségvetési beszámoló

Az elmúlt évben minden 100 befizetett adóforintból elköltöttünk:

- madarak gyűrűzésére, a hód élőhelyének visszaállítására... 35 fillért
- katonai műholdakra és missziókra... 1,10 Ft-ot
- ...

És így tovább. Mennyi adósságot fizettünk vissza a 100 Ft-ból? Mennyi kamatot? Mennyi új adósságot csináltunk minden 100 Ft-nyi adó mellé?

Három követelménynek kellene, hogy eleget tegyen egy ilyen tájékoztatás: hétköznapi fogalmakkal dolgozzon, mutassa meg az arányokat, részletezettségét tekintve maradjon áttekinthető. Tudom, hogy hosszan lehetne sorolni az okokat, amiért a fenti beszámolót ilyen formában nem lehet elkészíteni. Egyéb bevételi források, azok címkézett jellege, stb. Ezeket nem érdemes fennakadni. Ha a költségvetés kiadási oldalát rávetítjük 100 Ft-ra, máris tisztábban látunk.

Pici kövek a gyomromban

Nem mintha illúzióim lennének a demokráciát illetően, de voltak reményeim, melyekben csalatkoznom kellett.

Az első pici követ akkor kezdtem érezni a gyomromban, mikor olyan kormányunk volt, amelyik mintha azzal a gondolattal kezdett volna incselkedni, hogy a vissza-visszatérő választások tékozlásának tulajdonképpen addig van értelme, míg egy ország rá nem talál igazi vezetőire. Rég volt, talán igaz se volt.

A második pici követ akkor kezdtem érezni a gyomromban, amikor egészségügyi, közérzet és közbiztonság javító séták indultak, nem is tudom, miért gondoltam előtte, hogy a demokrácia ilyesmiktől meg fog kímélni.

A harmadik pici követ akkor kezdtem érezni a gyomromban, amikor láttam, hogy auditált demokratikus eszköztárral kollektív hülyeségi versenyt is lehet nyerni. [➤ Referendumológia](#)

Referendumológia

A népszavazások értelmezésében kétfélék. Az első típus, amit az üzleti élet eszkalációs mechanizmusa legfelső szintjének tudok megfeleltetni. Ha kidolgoztunk olyan alternatívákat, amelyek között semmilyen egyéb módon nem sikerült döntésre jutni, akkor megkérdezzük magát a megrendelőt, a népet, melyik úton is haladjunk tovább.

Ilyen népszavazás értelemszerűen csak alternatívák között dönthet. Jó kérdés, ha azt kérdezzük, melyik alternatívát szeretnéd. Rossz kérdés, ha azt kérdezzük, kiküszöböljük-e egy javasolt megoldás hátrányait. Arra csak egy épeszű válasz lehetséges: küszöböljük ki, ha tudjuk. Ezért állok mindmáig értetlenül legutóbbi népszavazásunk előtt. Az vajon ebbe az eszkalációs típusba tartozott? Nem tartozhatott oda, hiszen a lehetséges válaszokban nem szerepelt semmilyen alternatíva. Ugyanakkor a kérdés a rossz kérdés szerkezetét követte.

Az értetlenül állok persze csak annyit jelent, a demokratikus paradigmában nem tartom levezethetőnek a történetek indoklását. Fogalmazhatok úgy, hogy itt egy másik paradigma durván be tudott avatkozni a történésekbe.

A másik típus, a népi kezdeményezések kategóriája. Ez az üzleti életben leginkább talán az innovatív kezdeményezések érvényre juttatásának mechanizmusaival rokonítható. Bármilyen gondolat, ami kellő támogatottságot élvez, kapjon esélyt az érvényre jutásra. Természetesen az első kategória szempontjából rossz kérdésnek minősülő felvetések beszivárgását ezen a csatornán meg kellene tudni akadályozni. Ha jól





értem, ez az, ami nem sikerült. Pedig önmagában nem nagy tudomány ezek felismerése, a betanított munka szintjén mozog.

A népi kezdeményezések lehetősége arra mindenképpen jó, hogy a választópolgár – ha érzi, hogy rossz kérdés kerül népszavazásra – itt jelezheti elégedetlenségét is. Javasolja például, hogy a tyúk-tojás problémát is ideje lenne már népszavazással eldönteni.

Ezen túlmenően azonban nem szólalt meg józan vélemény. Párosával álltak mindenütt a politikai elemzők, még sem akadt egy sem, aki szívből szólt volna: *Ezt a dolgot magyarul úgy nevezik: hülyeségi verseny. Mivel egyedüli indulók vagyunk, nem kétséges, nyerni fogunk. Fölösleges hát az egészet megrendezni, a címet a nélkül is átvehetjük.*

Nem olyan súlytalan kérdés ez, mint a fenti megfogalmazás sugallja – az egész politikai elemző réteg szuverenitását kérdőjelezi meg.

Korszerű oktatási rendszer

Megszólal a sztentori hang: ne a hőskölteményeiteket meg az ókori művészeteket tanítsátok gyermekeiteknek, mert azoktól nem fognak tudni több crouton-t eladni. Ügyeljeteink inkább arra, hogy minél szaporábban tudjanak klikkelni az egér gombjával, az korszerű és keresett ismeret. Mi meg követjük, mint a birka.

A gond ezzel az, hogy a sztentori hang még csak azt sem tudja, mit beszél. Épp a napokban hallottam egy fejtárgy beszámolóját. Egy teljes új telephely munkatársait kellett toborozniuk, műszaki végzettségű szakembereket. Annyi volt az alkalmas jelentkező, hogy sehogy sem akartak érdemi különbségek mutatkozni a felkészültségükben. Jobb híján a humán műveltségüket kezdték tisztelni, és annak alapján döntöttek. Egy idő után azt vette észre a cégvezetés, hogy ez a telephely valamiért sokkal jobban működik, mint a többi. Ki hitte volna!

Szóval az ilyen helyzetekben ne maradjunk úgy, ahogy felültettek. Nyugodtan forduljunk meg a lovon, hátha mégis arra van a feje. Nem tudjuk, mi végre vagyunk a világon, de ilyen hülye magyarázattal, amivel most az aranyborjú próbálkozik, még nem próbálkozott senki.

Akaratlan euroszepticismus

Az Unió megszólalásaiban nagyon nagy azoknak az aránya, melyeknél azt kell feltételezzük, ezt erősen az aranyborjú súgja. A disznó ne egyék moslékot, bontott építőanyagból ne építkezzünk, ha gazdát cserél egy ház vagy bérbe adjuk, kelljen már készíttetni egy energetikai tanúsítványt, satöbbi.

Lehet, hogy rossz nyomon járok, amikor arrafelé tapogatózom, hogy egy demokratikus intézményrendszer annál inkább válhat gazdasági érdekek szócsövénév, minél később kezdett kialakulni, mert annál erősebb gazdasági lobbival találta szemben magát. Mindenesetre markáns különbségeket vélek felfedezni valamiféle mentalitásban. Ha megnézünk a tengerentúlon egy intézményt, mely egy adott területet összefog, azt látjuk, hogy az elsősorban támogatást nyújt. Módszereket dolgoz ki és bocsát rendelkezésre, monitoroz, tájékoztat. Az uniós megfelelője ezzel szemben egy újabb hatóság szerepét próbálja betölteni. Jelentések garmadát követeli, görcsösen próbálja magához ragadni a szabályozás jogkörét. Ez utóbbi már csak azért sem tetszik, mert ugyebár azt tanultuk a szabályozásról, hogy azt a szabályozandó közeg ismeretében jó tenni. Azt pedig onnan nem is látni. De nem is létezik pillanatnyilag egy olyan homogén közeg, amire egy egységes szabályozást rá lehetne húzni. Ennek ellenére az Unió hihetetlen magabiztosan tudja előírni, milyen kell legyen a jósvafői kocsmában a cinkborítás ahhoz, hogy ott európeér módjára lehessen berúgni.

Egy meghitt vacsora

Hazatérve jól megérdemelt estebédünk elköltéséhez készülődünk. De bekapcsolva maradt a tévé. Nem baj, nemsokára jönnek a hírek, azt megnézzük. Amíg az ennivalót készítjük, legalább nem töltjük haszontalanul az időt. Átismétlünk néhány nélkülözhetetlen tudnivalót. *Mit tegyünk, ha felfúvódtunk? Mit tegyünk, ha nem tudjuk visszatartani a vizeletet? Mit tegyünk, ha nem áll fel a farkunk? Mit tegyünk, ha elviselhetetlen a testszagunk? Mit tegyünk, ha megtámadott a körömgomba? Hm, tegyünk gombát a salátába? Mit tegyünk, ha megtámadott a hüvelygomba? Nem, ma jobb lesz gomba nélkül. De már jönnek is a hírek. Jó estét kívánok! Az udvaron hozta világra gyermekét egy tizenkét éves roma származású (no lám) leány, de sajnos megette a kutya. Hamarosan jövünk a részletekkel. Addig is maradjanak velünk!*





Miért traktállak ilyen visszataszító dolgokkal, kedves Olvasó? Hogy érezd az aranyborjú erejét. Ideáig el kellett jutni. Ezt nem lehetett volna egyik napról a másikra behozni az otthonunkba, mert kihajítottuk volna. Lépésről lépésre kellett felépíteni. Ha valaha valaki elénk festette volna ezt a képet, nem hittük volna el. Ma már azt mondjuk, óh, hát ez az ára, hogy a sok jó talk- és valóságshow-t, szappanoperát, rém- és katasztrófa- és actionfilmet ingyen elhozzák nekünk. Legalább nem kell színházba járni, vagy olvasgatni. Családi vagy baráti kör utáni igényünk kielégítése is házhoz jön. Közös barátaink vannak. Celebritások. Most éppen azt látjuk – úgy látom, ez valóságshow lehet – mint bánik el a dzsungel mélyén hajnali merevedésével a ranglista nyolcadik helyezettje. Na de mit szólnak ehhez a többi celebek? Rögtön megtudjuk, csak előbb az iszapban henteregve megesznek egy-egy tálka csúszómászót.

Csak annyi az intelmem, legyünk résen. Ha az aranyborjú nem hazai pályán játszik, hanem demokratikus intézménybe bújva, annak hangján ad nekünk életvezetési, gazdasági, kulturális vagy bármilyen más tanácsot, attól az még ugyanez az aranyborjú.

Képviselhetetlen nézetek

Olyan ponthoz érkeztünk, ami az ebben az írásban egyáltalán felmerülő témák közül a legtöbb kínlódást okozta nekem, míg eljutottam odáig, hogy ki tudjam mondani: igen – ismereteim jelenlegi szintjén legalábbis – ezen a ponton állapodott meg a véleményem.

Azt írtam: ne ringassuk magunkat olyan reményekbe, hogy a diszkriminatív kijelentések belátható időn belül elhallgatnak. Próbáljuk folyamatosan elviselhető szintre mérsékelni őket, de próbáljunk meg a velük való együttélésre berendezkedni.

Ez bizony nem vág össze sokak hitével, reményével, törekvésével. Mi mondatja ezt velem? Elmondom. Messziről fogom kezdeni.

Korán megérintett a liberalizmus eszméje, és korán meg is kaptam az első pofont. Franciaországban jártam nyelvtanulási céllal, egy nyári ösztöndíjjal. Egy egyetemi városban helyeztek el minket, ami nyárra kiürült. Nem teljesen: maradt néhány afrikai diák, akik valamilyen oknál fogva nem utaztak haza, de a helyükről őket is kirakták. Egyikük meg is kérdezte, nem lakhatna-e nálam. Miért is ne?

Hát, nem tartott sokáig. Reggelenként, mikor az utolsó simításokat végezte külsején, mindig átpucolta cipőjét a törülközőmmel. Nem nagy dolog, de nem tudtunk felülkerekedni ezen a problémán. Se ő nem tudta megérteni, mi lehet ezzel a gondom, se én nem tudtam felülemelkedni azon, hogy a cipőrongyával kell törülközzek. Nem tudtunk odáig eljutni, hogy ez az én törülközőm, ez meg a te cipőrongyod. A kettő mindig összekeveredett. Elválás lett a vége – és utána harag: kifejezetten utazott arra, hogy egy esetleges be nem jelentett látogatót gyorsan jelezzon a rendészet felé.

Ezen kívül is volt problémánk: ha beszéltünk, én folyamatosan hőköltem hátra, ő folyamatosan nyomult előre. Az ezzel foglalkozók ezt úgy hívják: személyes tér. Amibe nem engedjük be, csak akit nagyon közel engedünk magunkhoz. Ez neki kulturálisan kisebb volt, nekem nagyobb.

Nem ezt a szálát folytatom, újat kezdek. Kiderítették már, milyen értékes üzenetet hordoz, ha egy nő illatát vonzónak találjuk. Bocsánat, női olvasóim: ha egy férfi illatát vonzónak találjuk. Azt üzeni ezzel a természet: a géneink megfelelő mértékben különböznek, gondoljunk bátran párosodásra.

Még egy szál. Bent laktunk még a városban, egykori polgári környezetben. Volt egy cigány lakótársunk. Intelligenciáját tekintve a ház esze. Sikeres vállalkozó. Személyesen is jóban voltunk, kedélyesen el tudtunk élcéldni, ha összefutottunk. Ennek ellenére emlékszem arra a visszatérő feszengésre, amikor a kaput elülő, szotyolával mindent betérítő felesége mellett próbáltam ki- vagy beszlisszolni.

Az utolsó szál. Németországban éltünk éppen az újraegyesülés utáni években. Nem tudom, kellene-e példát venni róla, vagy inkább nem, a németek mindenestre szembe akartak nézni múltjukkal. Zárjuk le valahogy a történetet: határozzuk meg, apáink bűneiért mennyit méltányos vezekelnünk. Az tegyük is meg, de utána a további önmarcangolásnak legyen vége. Ennek a jegyében hoztak vezeklési szabályokat, például menekültek befogadására. De ha már úgylis jött ez az újraegyesülés, ezeket a menekülteket csak áttolták az egykori NDK-ba. Furcsa képsorokat lehetett látni, ahogy az újraegyesítés által amúgy is megrázott polgárok a menekülteket rejtő konténerekből kibugyogó ürüleken korcsolyáztak ki és be lakótelepi otthonaikba.





A fenti tapasztalatok, s feltehetően még sok egyéb, itt fel nem idézett élmény arra vezetett, hogy lekanyarodjak a szép elvekben való gondolkodás ösvényéről. Ehelyett inkább azt kérdezzem: milyen mechanizmusokat kell még megértenünk önmagunkról, s az eddig megértett mechanizmusok milyen viselkedési célkitűzéseket tesznek egyáltalán reálissá?

Mind biológiai lény mivoltunk, mind mély kulturális gyökereink szintjén hordozunk olyan kódolt üzeneteket, melyeket még olvasni sem nagyon tudunk. Ezekkel szembe menni nem tűnik jó ötletnek.

Ha valaki azt a szép elvet állítaná fel, hogy ne diszkrimináljuk azon ellenkező nemű embertársainkat, akiknek a szaga taszít, hanem igyekezzünk ezen túltenni magunkat, és velük is párosodjunk, már tudjuk, mekkora hibát követnénk el: utódaink között növekedne a genetikailag sérültek száma.

Kultúránk is védi magát valamilyen belénk, a tagjaiba kódolt üzenetekkel, melyek gyökere ki tudja milyen mélyre, talán törzsi mivoltunkra nyúlik vissza. Az idegennel szemben légy éber és bizalmatlan. Tarts három lépés távolságot. Rossz válasznak tartom, ha erre olyan etikai elveket kezdünk hangoztatni, hogy ez egyszerűen legyen másként. Nyomjuk el magunkban vagy irtsuk ki magunkból. Viseljük el holnaptól a másik tetszőleges közelségét, mert a törzsi kultúrának vége.

Úgy vélem, a feladatunk ennél sokkal bonyolultabb. Olyan környezetet kell kialakítanunk, melyben ezek a kulturális védőburkok nem préselődnek egymásnak, nem horpadnak be. Sem személyes, sem közösségi szinten. És ápolnunk kell azt a nagyon hosszú tanulási folyamatot, melynek során mintegy a kultúrák enyhítenek a tagjaikba kódolt üzeneten: közelebb engedheted magadhoz a másikat, nem bánt.

Nagy körültekintést igénylő feladat, de megéri vele foglalkozni. A multikulturális berendezkedés hatalmas érték – a hosszú távú életképesség záloga.

Ígéretemhez híven, annak ellenére...

Ígéretemhez híven fordul a szerény vélemény petícióba, hiszen már az írás alcíme ígéretet tett erre. Ugyanakkor ígéretem ellenére, hiszen elmondtam: *nem igazán sajátom olyan kijelentéseket tenni, miszerint a dolgoknak így vagy úgy kellene lenniük.* Hogy ezt feloldjam, szükségem van egy újabb Bohr féle igazságpárra: *sorsunk meg van írva a könyvekben, illetve mindenki a maga sorsának kovácsa.*

Nem vitatom egyik érvényességét sem. Attól, hogy sorsunk meg van írva, még látjuk, hogy bizonyos törvényszerűségek működnek környezetünkben. Ha reggel a kutyával felszaladunk a hegyre, az másképp hat napunkra, mint két kávé és három cigaretta. Vannak opcióink. A sors könyve legtöbbször nem megy a részletekbe. Néha pedig éppen a legapróbb részletekig megy, hogy kiérdemelje nevét: a sors könyve.

A mester tanácsai

Képzeld el, hogy idegen városba költözünk. Ahogy rendezzük be új életünket, előbb-utóbb lelátogatunk a közeli edzőterembe, ahol kedvenc küzdősportunk gyakorlását szeretnénk folytatni. Első találkozásunkkor új mesterünk megkér, hogy vegyük fel a küzdelem alapállását. Elgondolkozva körbejár, majd a következő utasításokat adja: a csípőt kicsit vigyük hátrább, a vállakat és a bal kart engedjük lejjebb, az állat kicsit emeljük meg. Most nagyjából jó.

Mi történik ilyenkor? Nem kérdezzük vissza minden utasításra, hogy mi is annak a pontos indoka. Ha visszakérdeznénk, talán kapnánk válaszokat, a súlypont túlságosan előre kerül, a bal kéz nem ér vissza védekezni, stb. Érezzük azonban, hogy ezek csak esetlegesen kiragadott érvek lennének, messze nem valamiféle teljes indoklása az adott tanácsoknak. Bízunk abban – és jó mester esetében okkal – hogy az alapállásunkat szemlélve látja azt a számtalan lehetőséget, mely a küzdelem során kialakulhat. Milyen lehetőséget rejteget alapállásunk, mikor kényszerülünk védekezésre és az eredményes lesz-e, mikor nyílik alkalmunk megelőzésre, milyen módon indíthatunk támadást.

Vannak tehát élethelyzetek, mikor megelőlegezünk egyfajta bizalmat, nem vonakodunk olyan utasításokat követni, melyek pontos okát nem értettük meg velünk. Utóbb persze ezek a tanácsok bizonyulhatnak rossznak, néhány hét múlva dönthetünk úgy, jobb, ha edzőt váltunk. Én is leírtam néhány ilyen tanácsot, különösebb indoklás nélkül. A versenyző alkatát nézve ezek jutottak elsőre eszembe.





Fűtőkorszerűsítés

A projektünk része, hogy a fűtés is korszerűbb alapokra kerül. A megrendelő biztosítani akarja magát, hogy az új fűtés legalább olyan jó lesz, mint a régi. Bele is vetet a szerződésbe egy záradékot, miszerint az új fűtés rendelkezik majd legalább mindazon tulajdonságokkal, mint a régi. Korábban cserépkályhával fűtöttek. Az új rendszerben gázkazánok vannak. Adott pillanatban megrendelő megkérdezi, hogyan is kell a gázkazánt tüzfával fűteni. Némi értetlenkedés után felfogják egymás álláspontját: megrendelő nem hajlandó abba a rizikóba belemenni, hogy ha akár a gáz, akár a keringtető szivattyúhoz szükséges villany kimarad, ott álljon fűtés nélkül. Be akar durrantani tüzfával a gázkazánba. Az asztalon heverő tervek mind vázlatok erre a megoldásra: hogyan fogunk a gyári gázkazánba egy új tüzteret integrálni, mely lehetővé tesz vegyes tüzelésű üzemeltetést.

A projektvezetőnek ezt a problémát kell helyére tennie, semmi értelme azzal foglalkoznia, amiről eddig folyt a diskurzus, hogy hogyan alakítsunk át egy gázkazánt vegyes tüzelésre.

Az az átkozott talján

Azok voltak ám a szép idők, az elmúlt század utolsó éveit. Nagy becsben állt az informatika. Alig dugta ki a fejét egy-egy cég a tőzsdére, úgy megszórták pénzzel, hogy ki se látszott alóla. Mit volt mit tenni, globalizálódni kezdtek még azok is, akik korábban az utcára sem nagyon mentek ki.

Járták a menedzserek a világot, eljutottak Itáliába. Nézték, milyen jó kis cég, hatvan fő, jó ügyfélkör, pont jó lenne. Ide figyelj, te talján! Mi ezt a céget sok pénzért megvesszük. Érted? *Si, si*. Azután te végzed a dolgod, mint eddig, de mi megmondjuk a számlaszámunkat, oda utald majd át a nyereséget. Minél több nyereséget utalsz át, annál több bónuszt fogunk neked fizetni. Capisco? *Va bene, va bene*.

Elmentek a menedzserek, morfondírozott a talján: hatvan fő, hatvan fő... Eh, mit hatvan? Legyen inkább háromszáz. Kiszaladt az utcára, behívott mindenkit: gyertek, ti lesztok az én tanácsadóim. Utána meg elszaladt az ügyfelekhez: hihetetlenül olcsó projekteket csinállok nektek, egy feltétellel – az elején az ár nagy részét ki kell fizetni.

Dübörgött a gazdasági csoda, dőlt a pénz. Elégedetten nézték az új tulajdonosok. Eljött az év vége. Tartotta a markát a talján: akkor járna nekem az az ötszörös bónusz. Óh, köszönöm. Egyébként pedig, addio. Innen már ti is be tudjátok fejezni.

Nézték az új tulajdonosok, mit is kéne befejezni. Hát igen: a sok kutyagumiért elvállalt projektet, aminek nagy részét már kifizették, de alig valami készült el belőle, azt kéne befejezni, ezzel a sok hozzá nem értő emberrel, akiket az átkozott talján behívott a buszmegállóból.

Azért meséltem csak az átkozott taljánról, hogy érzékeltessem, az üzleti élet alapvető sémái között akadnak bőven nem nyilvánosak. Az üzleti élet nincs mindig abban a helyzetben, hogy kertelés nélkül feltárja, mire is megy ki a játék. Ez persze hátrányt jelent, ha nyilvános diskurzust kell folytatasson egy másik paradigmával.

Papucsstratégia

Feleséggel eltérő stratégiát követünk, ami a papucsaink beszerzését illeti. Ő az ellenállhatatlan akciók nagy vadásza, majd az ott szerzett sok csalódás eredményeképpen időnként ellátogat a felső középkategóriába, de nem feljebb. Én vérlázító áron vagyok képes papucsot vásárolni, amivel utána néhány évtizedig békében megvagyok. Nem provokálnék eldönthetetlen vitát azzal a kijelentéssel, hogy összességében kevesebbet költöttem papucsra, mint hitvesem. Maradjunk békésen annyiban, hogy a kiadások ugyanabban a nagyságrendben lehetnek. De arra emlékszem, hogy neki gyakran volt feltörve a lába.





Függelék

0601000000 Személyszállító gépjárművek

I. Kiemelt termékkör definíciója

A személygépjármű a közúti közlekedés szabályairól szóló, többször módosított 1/1975. (II. 5.) KPM-BM együttes rendelet 1. számú függelék II. fejezete *d)* pontjában meghatározott (személyszállítás céljára készült olyan gépkocsi, amelyben - a vezető ülését is beleértve - legfeljebb kilenc állandó ülőhely van) személygépkocsi-kategóriába tartozik.

A személygépkocsi rendeltetése az intézmények általános utazási, személyszállítási, ügyintézői feladatainak ellátása, valamint az állami vezetők és az állami vezetői juttatásra jogosultak személygépkocsi-ellátásának biztosítása.

A variálható utasterű személygépjármű a közúti közlekedés szabályairól szóló, többször módosított 1/1975. (II. 5.) KPM-BM együttes rendelet 1. számú függelék II. fejezete *d)* pontjában meghatározott (személyszállítás céljára készült olyan gépkocsi, amelyben a vezető ülését is beleértve legfeljebb kilenc állandó ülőhely van) személygépkocsi-kategóriába tartozik, és az intézmények általános kiscsoportos utazási, személyszállítási feladatainak ellátására szolgál.

A variálható utasterű személygépkocsi rendeltetése az intézmények szolgálati, hivatali feladataihoz kapcsolódó kiscsoportos személy- és áruszállítás ellátása.

A személyszállító könnyű terepjáró gépjármű a közúti közlekedés szabályairól szóló, többször módosított 1/1975. (II. 5.) KPM-BM együttes rendelet 1. számú függelék II. fejezete *d)* pontjában meghatározott (személyszállítás céljára készült olyan gépkocsi, amelyben a vezető ülését is beleértve legfeljebb kilenc állandó ülőhely van) személygépkocsi-kategóriába tartozik, és alkalmas könnyű terepviszonyok és nehéz útviszonyok közötti tartós használatra.

A 2. kategóriában a gépjármű - a fentiekén kívül - reprezentatív megjelenésű.

A személyszállító könnyű terepjáró gépkocsi rendeltetése az intézmények szolgálati, hivatali feladatainak könnyű terepen, illetve nehéz útviszonyok között történő ellátása.

A személyszállító nehéz terepjáró gépjármű a közúti közlekedés szabályairól szóló, többször módosított 1/1975. (II. 5.) KPM-BM együttes rendelet 1. számú függelék II. fejezete *d)* pontjában meghatározott (személyszállítás céljára készült olyan gépkocsi, amelyben - a vezető ülését is beleértve - legfeljebb kilenc állandó ülőhely van) személygépkocsi, vagy *i)* pontjában meghatározott tehergépkocsi kategóriába tartozik, és alkalmas közepes és nehéz terepviszonyok közötti tartós használatra.

A személyszállító nehéz terepjáró gépkocsi rendeltetése az intézmények szolgálati, hivatali feladatainak közepes és nehéz terepen történő ellátása.

Származó termékosztályok:

A termékkör az alábbi termékcsoportokra terjed ki:

Személygépjárművekre (0601010000), amelyek lehetnek

- Személygépjárművek alsó 1. (F01-00-1) és 2. (F01-00-2) kategória;
- Személygépjárművek alsó-közép 3. (F01-00-3) és 4. (F01-00-4) kategória;





- Személygépjárművek közép 5. (F01-00-5) és 6. (F01-00-6) kategória;
- Személygépjárművek felső-közép 7. (F01-00-7) és 8. (F01-00-8) kategória;
- Személygépjárművek felső 9. kategória (F01-00-9);
- Variálható utasterű személygépjárművek 1., 2., 3. és 4. kategória;
- Személygépjármű extra felszereltségek.

Személyszállító terepjáró gépjárművekre (0601020000), amelyek lehetnek

- Személyszállító könnyű terepjáró gépjárművek 1. és 2. kategória;
- Áruszállító terepjáró személygépjárművek;
- Személyszállító nehéz terepjáró gépjárművek;
- Személyszállító terepjáró gépjármű extra felszereltségek.

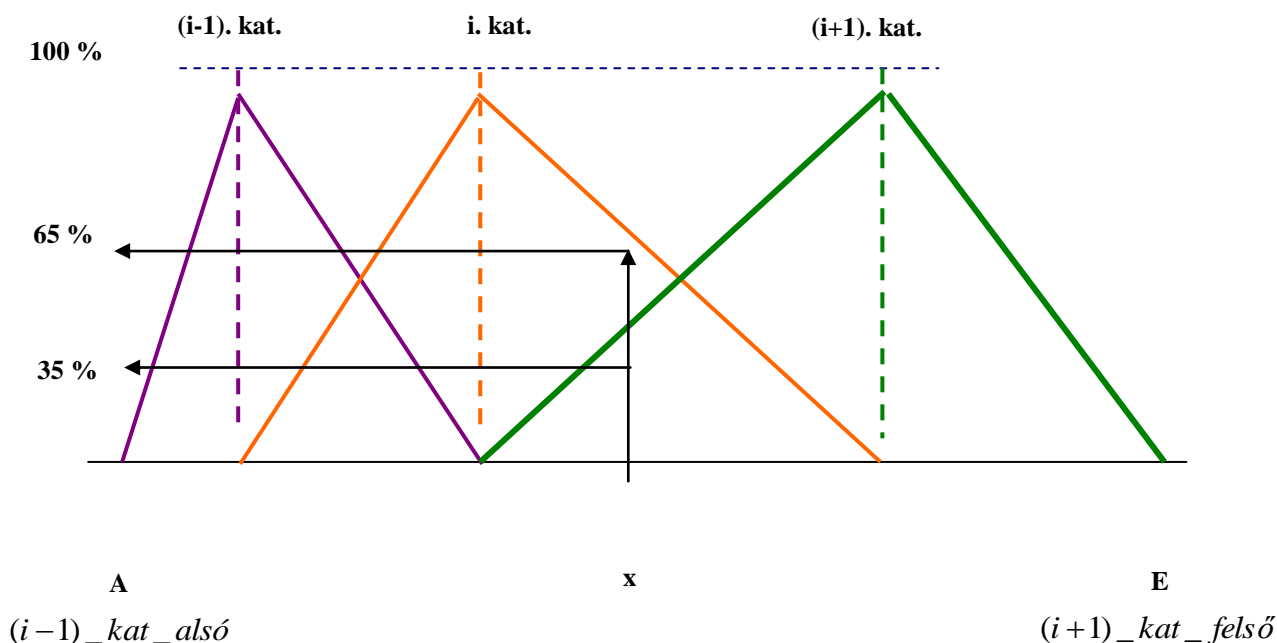
II/1. Általános műszaki követelmények

II/1.1.) A személygépjárművek kategóriába sorolásának műszaki tulajdonságai:

- Hosszúság (mm)
- Magasság (mm)
- Szélesség (mm)
- Tengelytáv (mm), amelynek **elvárt minimális értéke: 2350 mm.**

A fenti tulajdonságok alapján a kategória besorolás ún. fuzzy halmazok mentén történik.

Minden esetben úgy jellemezhető egy halmaz, hogy definiáljuk egy adott geometriai paraméterű jármű adott halmazba tartozásának mértékét definiáló függvényt. Ezen függvények az adott geometriai paraméter függvényében „háromszögek”, melyek egységnyi (100% magasságúak), és az egymás melletti kategóriákat jellemző függvényeket úgy definiáljuk, hogy egy adott geometriai érték esetében a két szomszédos függvényből kimetszett érték összege 100% legyen. Ez a következőképpen biztosítható:





B	C	D
$(i-1)_kat_közép$	$(i-1)_kat_felső$	$i_kat_felső$
$i_kat_alsó$	$i_kat_közép$	$(i+1)_kat_közép$
	$(i+1)_kat_alsó$	

1. ábra Fuzzy függvény

Az i . kategóriát leíró fuzzy halmaz képlete:

$$Súly_i = \begin{cases} 0, & \text{ha } x \leq B \text{ vagy } x \geq D \\ (x - B)/(C - B), & \text{ha } B < x < C, \\ (D - x)/(D - C), & \text{ha } C < x < D \\ 1, & \text{ha } x = C \end{cases} \quad ..$$





A járművek besorolásához kilenc kategóriát definiálunk az alábbi értékeknek megfelelően:

F-01-00-1	F-01-00-2	F-01-00-3	F-01-00-4	F-01-00-5	F-01-00-6	F-01-00-7	F-01-00-8	F-01-00-9
	alsó	közép	felső	alsó	közép	felső	alsó	közép
alsó	közép	felső	alsó	közép	felső	alsó	közép	felső
közép	felső	alsó	közép	felső	alsó	közép	felső	

hosszúság	3 633	3 826	4 061	4 325	4 463	4 523	4 661	4 845	5 089
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

szélesség	1616	1667	1701	1731	1754	1720	1780	1842	1883
-----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

tengelytáv	2357	2464	2520	2578	2615	2652	2692	2807	3023
------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

magasság	1518	1503	1465	1477	1457	1451	1459	1462	1469
----------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

1. táblázat Kategóriahatárok

Az 1. kategóriába tartozás mértéke:

$$Súly_1 = \begin{cases} 1, & \text{ha } x \leq 1_kat_közép \\ \frac{1_kat_felső - x}{1_kat_felső - 1_kat_közép}, & \text{ha } 1_kat_közép < x < 1_kat_felső, \\ 0, & \text{ha } 1_kat_felső \leq x \end{cases}$$

A 2. (3, 4, 5, 6, 7, 8) kategóriákba tartozás mértéke:

$$Súly_2 = \begin{cases} 0, & \text{ha } x \leq 2_kat_alsó \text{ vagy } x \geq 2_kat_felső \\ \frac{x - 2_kat_alsó}{2_kat_közép - 2_kat_alsó}, & \text{ha } 2_kat_alsó < x < 2_kat_közép, \\ \frac{2_kat_felső - x}{2_kat_felső - 2_kat_közép}, & \text{ha } 2_kat_közép < x < 2_kat_felső \\ 1, & \text{ha } x = 2_kat_közép \end{cases}$$

A 9. kategóriába tartozás mértéke:





$$Súly_9 = \begin{cases} 0, & \text{ha } x \leq 9_kat_alsó \\ \left(\frac{x - 9_kat_alsó}{9_kat_közép - 9_kat_alsó} \right), & \text{ha } 9_kat_alsó < x < 9_kat_közép, \\ 1, & \text{ha } 9_kat_közép \leq x \end{cases}$$

A személyszállító gépjárművek kategóriába sorolást biztosító műszaki tulajdonságokhoz az alábbi súlyok kerültek meghatározásra:

Paraméter	Megnevezés	Súly
hosszúság	<i>SÚLY_HOSSZ</i>	50 %
szélesség	<i>SÚLY_SZÉLESSÉG</i>	10 %
tengelytáv	<i>SÚLY_TENGELYTÁV</i>	35 %
magasság	<i>SÚLY_MAGASSÁG</i>	5 %

A kategória meghatározása:

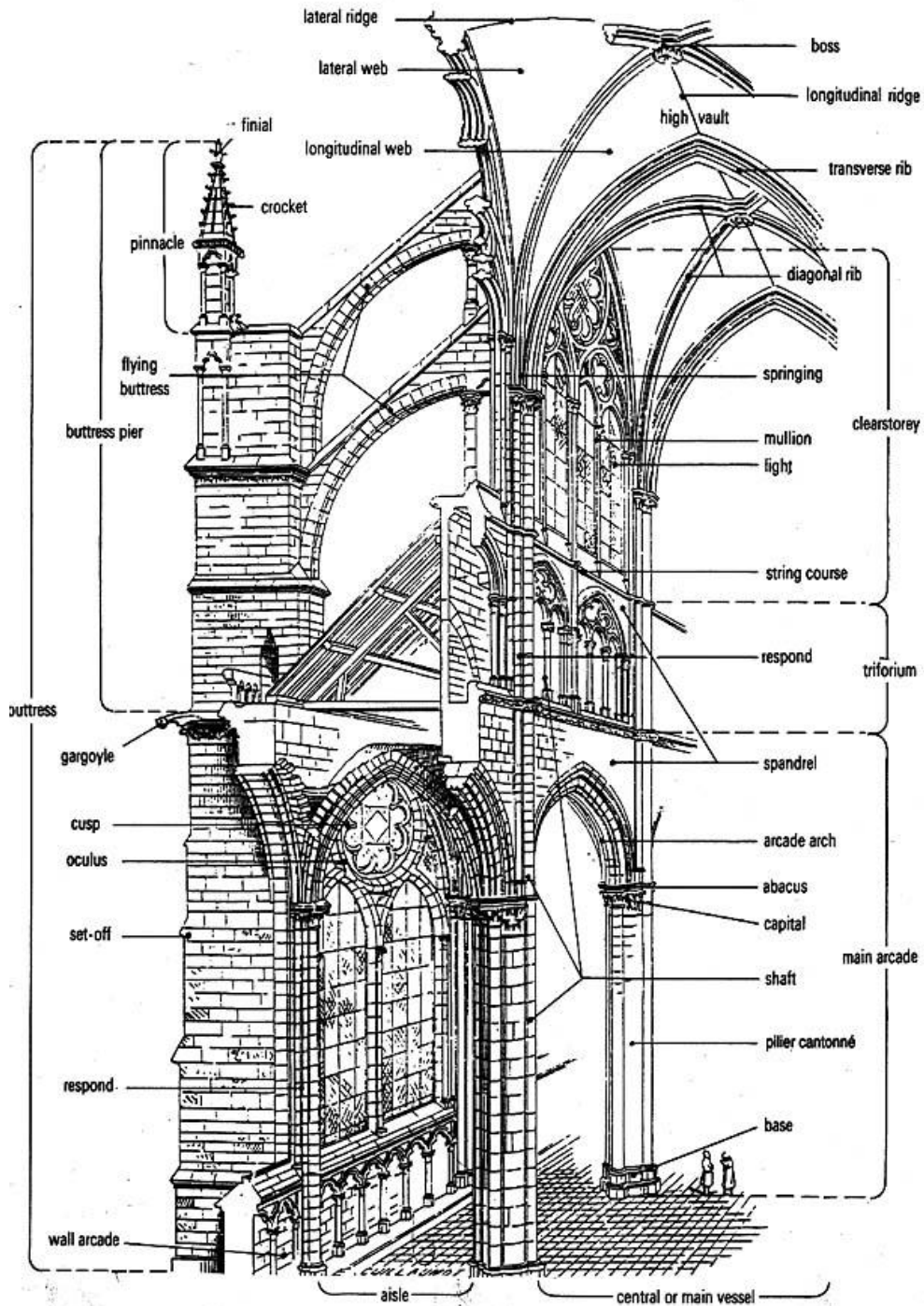
$$KATEG = \sum_{i=1}^9 (i * súly_hossz_i) * SÚLY_HOSSZ + \\ + \sum_{i=1}^9 (i * súly_szélesség_i) * SÚLY_SZÉLESSÉG + \\ + \sum_{i=1}^9 (i * súly_tengelytáv_i) * SÚLY_TENGELYTÁV + \\ + \sum_{i=1}^9 (i * súly_magasság_i) * SÚLY_MAGASSÁG$$

A *KATEG* értéket a matematika szabályai mentén egésze kerekítve adódik a vizsgált személygépjármű kategória-besoroló értéke. A személygépkocsi kizárólag abba a kategóriába sorolható, amely kategóriára vonatkozó személygépjármű-kategória besoroló értéknek megfelel.



Katedrálisépítés

Szeretném, kedves Olvasó, ha vizuálisan is rá tudnák hangolni a katedrális építés monumentalitására. Kerestem hát egy illusztrációt.



Azért erre esett a választásom, mert ezen a rajzon feltűnik az a két parányi alak, szépen illusztrálva az alkotók és a létrehozott mű arányát.

Annak igazolására pedig, hogy egy épülő katedrális bizony még nem áll meg a maga lábán, álljon itt egy bekezdés szakavatott szerző tollából:



A legkényesebb művelet a nagyobb faragott kövek beemelése volt. Ácsolt faszerkezetek, csigasorok, taposókerekek (fejlett harci gépekhez hasonló szerkezetek) segítették már a rómaiak idején is a kövek mozgatását. A középkor céhes építőkorszaka, a városiasodás és katedrálisépítés idején a fa megmunkálásában nemcsak az asztalos szekezetek, hanem az ősi hagyományú ácsszerkezetek is tovább fejlődtek. A vízierővel hajtott gatterekkel a 14. század elejétől már deszkává lehetett a rönköt fűrészelni. Belső taposókerekes, mozgatható karú emelőszerkezetek és nehéz állványok segítségével jutottak fel a falazó tömbkövek, oszlop- vagy támpillérelemek, faragott bordák, a boltsüvegek téglá- vagy kőanyaga és a zárókövek néha negyven méter magasságba, templomtornyoknál, lakótornyoknál ennél is magasabbra. A reneszánsz egyetemes tudású, a technika történetében is kiemelkedő mestere, a vízműveket, gépeket, sárkányrepülőt alkotó Leonardo da Vinci kőemelő szerkezeteket is tervezett. (Vámossy Ferenc – F. Vámossy Erzsébet: Az építészeti kultúra Magyarországon)

