

Gönczi Gergely:
A robotika a mi gőzgépünk – interjú Orbán Miklós ügyvéddel

Dr. Orbán Miklóssal, az Orbán & Perlaki ügyvédi társulás partnerével a múlttól és a jelenről, nem mindennapi karrerútja főbb állomásairól és fordulópontjairól, valamint a jogi szakma jövőjéről beszélgettünk.



Melyek azok a főbb fordulópontok, amelyek a karrierutadat meghatározták?

A kilencvenes években jártam egyetemre. A magyar jogrendszer ekkor még teljesen a kádári örökség része volt, és csak akkoriban kezdett átalakulni. Zavar volt az éterben: a tanárok érezték, hogy már másképp kellene tanítani, de még nem voltak új jogszabályok és tankönyvek. Beindult a törvényhozás, de valójában még minden a régi beidegződések szerint működött.

Fura világ volt, politikai kultúra szempontjából sok tekintetben a mostani totális ellentéte. Úgy éreztem, hogy a 460 fős évfolyamomból én voltam az egyetlen nyugati értelemben konzervatív gondolkodású fiatal. Nem voltam az akkori mainstream „szoclib” értékvilágú ember, mint az évfolyamom és a legtöbb tanárom, de „emdéefes” vagy szélsőséges sem voltam.

Valószínűleg persze nem én voltam az egyetlen, de az biztos, hogy az egyetem folyosóján csak én olvastam magyar nemzetet, ami akkor jelentett valamit. Azt éreztem, hogy én vagyok a belga a vallonok és flamandok között. Mostanra sok minden megváltozott: sokkal kevésbé vagyok ideologikus, viszont a mélymagyarkodás, a provinciális nyugatellenesség és a plebejus populizmus még mindig fizikailag fáj. A nyájszellem sosem állt közel hozzám.

Az egyetemen azt vettem észre, hogy ha karriert szeretnék, akkor annak az egyetlen módja, ha csatlakozom egy nagy nemzetközi „brandhez”. Akkoriban a karrierépítésnek sokkal kevesebb alternatívája volt: nem voltak igazi magyar sztorik, start-upok, nem volt legal innovation sem, és még számos olyan dolog, ami most már van. A nagy cégek jogi osztályai is old school-módon működtek, azaz igazából nem csináltak semmit ahhoz képest, amit egy nemzetközi ügyvédi irodában lehetett csinálni.

Egy nemzetközi ügyvédi irodához, az Allen & Overy-hez csatlakoztam, ahol akkor Jonathan Porteous volt a managing partner. Fiatal, energikus és innovatív volt. Az első hetekben azzal bízott meg, hogy készítsék egy széleskörű internet-memót annak jogi vonatkozásairól. Én ezt hónapokon keresztül írtam, és az elkészült közel 100 oldalban nagyjából minden fontosabb jogi kérdést körbejártam.

Nem arról van szó, hogy Jonathan tökéletesen ráértett a jövőre, sokkal inkább a hozzáállása volt zseniális. Egyrészt azért, mert allokált megfelelő erőforrást ilyen innovatív dolgokra akkor, amikor más még egyáltalán nem foglalkozott az internettel (ne feledjük, ekkor még bőven a 20. században vagyunk). Másrészt pedig azért a szemléletmódjáért, hogy mindenkit ambicionálni akart, és nagyon jól érezte, hogy engem ilyenekkel lehet. Azt mondta: ez az egész cég addig működik, amíg te „én” akarsz lenni. Az ezt követő három évben sok minden történt: kijutottam Fulbright-ösztöndíjjal a Georgetown Egyetem jogi karára, ami után New York-i ügyvédi szakvizsgát tettem. Majd Londonba mentem dolgozni az Allen & Overy-hez.

Londonban két dolog tudatosult bennem: az első, hogy mennyire hihetetlenül gyárjelleggel működik a profi jogi szolgáltatás. Mennyire nincs helye a személyiségnek. Sokkal inkább megbízható szakértelemre van szükség: mindig ugyanúgy, mindig ugyanolyan minőséggel, mindig ugyanazzal az egyenmosollyal nyomd a melót. Félreértés ne essék, itt tényleg a 'best and the brightest' van összeválogatva, a probléma csak az, hogy a koordináta-rendszernek egyetlen tengelye van, hogy te mennyire vagy jó a szakmádban. A karakter viszont ebbe a rendszerbe nem fér bele. Elképedve tapasztaltam, hogy mennyi ötletelen, sótlan, végtelenül unalmas, ámde kiváló jogi szakembert foglalkoztatnak ezek a cégek.

A másik, ami Magyarországon nincs jelen, az az, hogy az Egyesült Királyság egy kasztrendszer. A legnagyobb ügyvédi irodákban klasszikusan első generációs értelmiségiek és bevándorlók dolgoznak. Azok tagozódnak be, akik a középosztályból vagy az alatti társadalmi rétegekből jönnek. Akik a társadalom felső egyharmadába születtek, azok tipikusan nem a nagy jogi gyárakba helyezkednek el, hiszen ott az

egyetlen dolog, amivel előre lehet jutni, az a rendszeres, sok munka. Aki jó családból jön, az otthon sokkal többet kap, mint egyszerűen szorgalmat. Kap beszédkultúrát, gondolkodást, képes a dolgokat perspektívában látni, kialakult történelemszemlélete van, satöbbi. Ezek az emberek vagy saját céget csinálnak, vagy pedig butikcégekben ülnek. Ez a felismerés nagyon mélyen érintett.

Én nagyon szerencsés vagyok, értelmiségi családból származom, szüleim biokémikusok, édesapám feltaláló. De nem is ez mond el róluk a legtöbbet, hanem az a klasszikus értelmiségi miliő, amelyben felnőttem. Londonban jöttem rá, hogy én a perspektivikus látásmódommal, történelemszemléletemmel mennyire elütök az ottani emberektől. Ott a tipikus nagy ügyvédi irodai munkavállaló volt gyarmati országból, egy faluból jön, vagy egy alsó-középosztálybeli angol családból, ahonnan a Magic Circle irodák a kiugrási lehetőséget jelentik a társadalomban. Ha sokat tolod, eljutsz odáig, ahol az angol felső-középosztálybeli, vagy akár felsőbb osztálybeli családok vannak. De ha oda születesz, miért mennél be ezekbe a gyárakba? Erre jöttem rá, és arra, hogy én szerencsére nem ebben a kasztban vagyok. Én a saját társadalmamban – hála Istennek – nem a társadalom alsó vagy középső harmadában vagyok, hanem a felső egyharmadba születtem, minden szempontból. Így aztán nekem idegen volt ez a közeg, még Angliában is. Magyarországon ez a jelenség azért sokkal kevésbé érvényesül. Hazajöttem tehát, még nemzetközi ügyvédi irodában dolgoztam Magyarországon egy évet, de azután végképp rájöttem, hogy ez nem az én közegem: már nem akartam az lenni, aki a főnököm volt.

Úgy látszik, nagyon meghatározónak tartod a társadalmi és családi közeget, még a karrierben is...

Nemcsak a családot, hanem általában a közeget, amiben élsz: ahol, akivel és amivel töltöd az időt. Az egyik legérdekesebb kutatás, amit az elmúlt 10 évben olvastam az intelligencia változásáról szól. Azok közül a gyerekek közül, akiknek 6 évesen 130 feletti IQ-juk volt, 18 évesen már csak az egy-negyedükénél maradt meg ez a hányados. Ez sokkoló és mindenképpen elgondolkoztató. Ehhez tegyük hozzá azokat a kutatásokat, amelyek arról szólnak, hogy egy adott pillanatban a génállományunk milyen kis része aktív (funkcionál) igazából: az életünk, a környezetünk határozza meg, hogy a 20.000-es génkészletünk közül melyik pár száz határoz meg minket egy adott élethelyzetben. Lefordítom: hihetetlen fontos, hogy mivel töltjük az időnket, kik a barátaink, és legfőképp talán az, hogy ki a párunk. Ha olyan környezetben élünk, olyat csinálunk és olyan emberekkel töltjük az időnket, akkor a génállományunk legjobbja aktivizálódik, az IQ-nk nő, de legalábbis nem csökken. Azonban bármilyen jó képességgel születhetünk, ha nem állítjuk magunkat folyamatos szellemi kihívások elé, mindenféleképpen leépülünk.

Bízató. Az Allen & Overy után hogyan alakult a karriered?

A következő lépés egy kiváló nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező iroda volt, ahol nagyon jól éreztem magamat: a Partos & Noblet Hogan Lovells. Ez egy fantasztikus csapat, remek hangulattal. Máig jó kapcsolatot ápolok velük. Másfél év után azonban kaptam egy visszautasíthatatlan ajánlatot: az akkori egyik első ügyfelem, a British Telecom 2004-ben elképesztő expanzióba kezdett Magyarországon. Ott volt a lehetőség, hogy egy igazi nemzetközi állást betöltve csatlakozzak a csapathoz, partneri fizetéssel és

komoly karrier lehetőséggel.. Hiszen csak egy valóban nemzetközi cégnél lehet olyan szakmai utad, amely valóban nemzetközi, valóban állandó új kihívásokat hoz, és nem ugyan azt kell állandóan tolni újra és újra.

Nem sokkal később a managementbe kerültem, 25 országért voltam felelős. Igazi nemzetközi munkám volt, olyan, amelyet az ember ügyvédi irodában sosem csinálhat. Egyik nap Lengyelországgal foglalkoztam, a másik nap Kazahsztánnal, a harmadik nap Montenegróval. Nem egy nagyon szűk szakterületért feleltem, hanem komplex problémákat kellett menedzselnem és megoldanom, elejétől végig, saját költségvetéssel... és mindezt 30 évesen.

Az ezt követő hat év óriási volt, ráadásul sokat utaztam is, ami szintén elképzelhetetlen egy nemzetközi irodában, ott az ilyen utazásokat aligha tudod kiszámlázni.

Idővel itt is elértem az „üvegplafont”, ami tökéletes szókép: átlátsz rajta, de nem tudsz tovább jutni fölfelé. A BT-nek ugyanis ez a régió egy provincia, a fontos dolgokat nem itt döntik el. Amikor mi azt hittük, fontosak vagyunk, akkor fölöttünk még 3-4 szinttel döntötték el az igazán jelentős kérdéseket. Egy idő után ez azért frusztráló volt, ráadásul jött a gazdasági válság: alattam, mellőlem szinte mindenkit kirúgtak. A főnököm Londonban nyugdíjba vonult, felajánlották az ő állását, de én ekkor már tudtam, hogy nem akarok visszamenni Londonba: ott kint még ezen a szinten is, az ember valójában egy óriási senki.

Nekem pedig mindig is mások voltak az ambícióim. Abban a pillanatban, ha egy lényegtelen arc voltam valahol, ott nem éreztem jól magamat. Egy nagy szervezetben a 153 vezetőből a 19. számúnak lenni, az nem én vagyok, az nem nekem való. Végtelenül frusztrált volna. Szép ajánlat volt, de vissza kellett utasítanom. Ugyanakkor ismerve magamat, azt is tudtam, hogy ha nem tudok előre lépni, akkor tovább kell állnom.

Ez a más lett az Orbán & Perlaki Attorneys-at-Law...

A gondolkodásom alapja az volt, hogy ugyanazt nem szabad csinálni, mint az A&O, meg az összes nemzetközi ügyvédi iroda, csak olcsóbban. Ez no-go. És ez nem is érdekelt. Ráadásul a matek sem áll össze: ha a nemzetközi irodákkal versengsz, a költségszinted is majdnem ugyanolyan lesz, mint az övék, hiszen az emberek ugyanannyiba kerülnek, neked is jó irodába kell menned, te sem úszod meg marketing költség nélkül, csak ők a nagy létszám miatt alacsonyabb működési költségekkel dolgoznak.

Ha viszont mást csinálunk, akkor mi legyen az? Azt vettem észre, hogy az ügyvédi irodák magukkal vannak elfoglalva, csak a saját szűk környezetükre figyelnek. Már annyiszor elmondtam mindenkinek a 19. századi vasúttársaságok példáját, hogy magam is unom, de ennél nehezebb plasztikusabban leírni a helyzetet: ezek a cégek anno azért mentek csődbe, mert annyira csak egymásra és a másik áraitra figyeltek, hogy nem vették észre: valójában nemcsak a másik vasúttársasággal, hanem az egész fuvarozási iparággal versenyeztek.

Az ügyvédi irodák is azt gondolják, hogy a másik ügyvédi irodával állnak versenyben, miközben valójában az egész tanácsadó világgal rivalizálnak: versenytársuk mindenki, aki tanácsadást akar eladni. Ha az ember kimegy egy piacra, és azt mondja, hogy ő egy új és független szereplő, akkor nagyon pontosan be kell tudni lógni, hogy ki ő pontosan a piacon és mit akar eladni. Ezen két évet gondolkodtam, mielőtt elindultunk volna 2011-ben, és mai napig az időm egy komolyabb része a nemzetközi jogi piac kutatásával megy el.

Az egyik fontos célkitűzésünk az volt, hogy nemzetközies leszünk – nem nevében, mint sok más iroda, hanem valójában. És építettünk egy mini nemzetközi ügyvédi irodát: mára nemcsak minden magyar ügyvédünknek van nemzetközi háttere, hanem sok külföldi munkatársunk is van: lengyel, horvát, román, szlovák, angol jogászok ülnek velünk. És ez teljesen más szolgáltatást jelent. Látom azt, hogy milyen, amikor 6-7 iroda összeáll, és úgy nyújt egy szolgáltatást, és milyen, amikor mindez egy helyen van: egészen más. Meg kell találni, hogy pontosan kinek és milyen szolgáltatást lehet így eladni, de azt hiszem, hogy ezt elég jól belőttük, és ezért is lettünk sikeresek.

Amellett, hogy az OPL egy valóban nemzetközi ügyvédi iroda, a klasszikus jogi szolgáltatásokon felül más piaci szegmensekben is aktívak vagytok.

Az egyik, amire rájöttünk, hogy Közép-Európában nincsen profi public policy. Volt politikusok és nokiásdobozzal rohangáló emberek vannak. Nincs rendes public policy és kulturált lobbis, pedig borzasztó nagy szükség lenne rá. Szerintem a jogban az államelmélet és jogbölcselet az igazi tudomány, minden más leginkább csak valami skill, amit pár hónap alatt meg lehet tanulni. Nyolc évet tanítottam államelméletet az ELTE-n, és ha valamit mondhatok jogelméleti szempontból, az az, hogy a jog borzasztóan megváltozott az elmúlt pár évtizedben.

A jogszabályok többségét alacsonyabb szinten hozzák meg, és sokkal nagyobb mennyiségben, és a minősége is teljesen megváltozott: nem keretszabályok vannak, hanem technikai parancsok. Ezek ráadásul állandóan változnak, így nem kell adottnak tekinteni őket úgy, mint mondjuk a Ptk.-t. Ezek a technikai részletszabályok igazából dekrétumokként működnek és nem jogalkotók, hanem bürokraták hozzák őket. Ezek ahogy jöttek, úgy mennek – és úgy is lehet őket változtatni. Magyarul, egészen más a public policy helye most, mint mondjuk 30 évvel ezelőtt.

Azt is tudtuk, hogy mi pontosan mit akarunk ebben csinálni. Nem kijárni akarunk dolgokat, mi nem kormányzati szerződéseket akarunk elintézni. Ha valaki a következő autópályát akarja intézni, az biztos nem hozzánk jön. De ha valaki azt érzi, hogy valami egy egész iparágnak rossz, ezért össze kellene állni, és kellene egy nagyon konstruktív stratégiai projektet csinálni, az jó helyen jár nálunk.

Csináltunk tehát egy public policy céget, amit azonban nem akartunk összekeverni az ügyvédi irodánkkal. Most az ügyvédi irodánk tulajdonolja ezt a public policy céget, ami egy önálló brand a cégcsoportunkon belül. Explico a neve egyébként. Mostanra egészen komoly hírneve van, a közép-európai régió egyik meghatározó public policy cége, amiről

Brüsszelben is hallottak, jelenleg is éppen két brüsszeli közpolitikával foglalkozó céggel tárgyalunk.

A másik, amit láttunk, hogy a cégeknél végzett jogi munka nagyjából egyharmada adminisztráció, egyharmada repetitív munka és egyharmada az, ami management és magas hozzáadott értékű munka. Az adminisztráción igazából csak cégen belül kell változtatni, optimalizálni folyamatokat. Viszont minden jogi osztálynál van nagyon hasonló, repetitív munka. Oltári nagy waste of resource, hogy ezeket belső jogászok, azaz általában a szükségesnél sokkal szeniorabb emberek csinálják, és emiatt a cég szempontjából rendkívül drágán.

Egy nagyvállalat jogi osztályán gyakran a családi napon fellépő bohóc szerződését ugyanaz a jogász csinálja, mint a legfontosabb felvásárlási szerződést. Ez óriási pazarlás. Kialakítottunk egy úgynevezett low cost legal center szolgáltatást. Ennek az a lényege, hogy bemegyünk egy jogi osztályra, megtaláljuk azokat a munkákat, amelyek hasonlóak és rendszeresen előkerülnek. Ezekre a munkákra azután kialakítunk az ügyféllel egy procedúrát, amin keresztül ezeket ki tudják szervezni nekünk úgy, hogy közben biztosítani tudják a magas minőséget. Mindez persze azt is jelenti, hogy előre pontosan megmondjuk az ügyfelünknek: hány órán belül fogunk válaszolni, hány órán belül fogjuk a feladatot elvégezni.

A megszokott ügymenetben ezeknek a feladatoknak az ütemezése azon múlik, hogy az ügyvéd éppen mennyire leterhelt más munkákkal. A mi szolgáltatásunk elérése viszont 24 óra egy nap, 7 nap egy héten és 365 nap egy évben – ezt fel kell tudni építeni így, mint egy kicsi gyárat, és onnantól kezdve ez egy nagyon versenyképes szolgáltatás. Ehhez képest a nagy cégeknél egy kutatás szerint az átlagos munkavállaló rendelkezésre állási ideje az összes munkanapra vetítve átlagosan 80-83%, azaz egy magyar munkavállaló gyakorlatilag heti 4 napot dolgozik a valóságban. Ehhez képest nyújtunk mi 100%-ot, ami óriási dolog. Egy valódi igényre valódi választ adunk tehát egy olyan területen, ahol ebben a régióban nem igazán csinál ilyet más.

De mindehhez emberek is kellenek. Hogyan toboroztatok?

Mindenhez kell egy partner! Sokszor többes elsőben beszéltem, és ez nem „fejedelmi többes” volt. Ugyanis a cégeinket Perlaki Szabolcs barátommal alapítottuk és vezetjük. A jó üzleti partner olyan, mint a jó pár: nem olyan mint te, hanem kiegészít téged.

A toborzás nagyon nehéz, hiszen mi vagyunk Budapest legkevésbé ismert nagy ügyvédi irodája. Azt szeretnénk, hogy a legtehetségesebb, legvagányabb és legérdekesebb fiatal jogászok ránk is gondoljanak, amikor a jövőjükön morfondíroznak. De ez nehezen megy, ha nem is tudnak rólunk, ezért az elmúlt 1-2 évben elkezdtünk komolyabban költeni a megjelenésre.

És folyamatosan növekszünk, minden szinten. Hatalmas lépés volt, amikor az öt éves évfordulónkon partnerré választottuk a szemtelenül fiatal Kovács Gábort, aki még jelöltként csatlakozott hozzánk.

Kik azok az emberek, akik a karrieredre meghatározó befolyással voltak?

Az embernek nagyon különleges kapcsolata van a főnökeivel, és szerintem a legtöbbet egy karrier során a jó főnöktől lehet tanulni. Nekem sok főnököm volt, és párnak közülük meghatározó hatása volt rám. Jonathan Porteous-ról, Partos Laciról és Christopher Nobletről már beszéltem. Tőlük láttam azt, hogy hogyan lehet a klasszikus ügyvédséget nem gépszerűen, mégis kiválóan csinálni. A BT-ben dolgoztam Tim Cowen-nek, aki a mai napig a karizmatikus vezető példaképe számomra: azóta sem hallottam senkit olyan perspektívából beszélni a jogról, mint őt. Aztán dolgoztam Gordon Moir-nak is, aki megtanította, hogy minden szakmában és minden pozícióban lehet az ember kreatív. Az utolsó főnököm a BT-ben az olasz Emanuele Vadilonga volt, aki valami olyat tudott, amit csak nagyon kevesen: úgy volt a főnököm, hogy egy percig sem éreztem annak, mégis úgy tekintettem rá. Ezt a mai napig nem tanultam meg. A „szívem csücske” viszont Phil Stubbington volt. Benne minden megvolt, ami jó az angol felső-középosztályban: a humor, a kulturáltság, a nemzetköziség. Viszont teljesen hiányzott belőle az arrogancia. Phil jogi diploma nélkül volt több tucat jogász vezetője. Nyelvész: szerinte a jogszabályokat „csak” olvasni kell tudni. Nagyon igaza volt.

De volt megannyi borzalmas főnököm is, sőt néhány futóbolonddal is összehozott a sors: volt olyan „control freak” főnököm, aki az első találkozásunkra összeállított nekem egy két napos programot, amiben külön jelölte, hogy mely 10 percben mehetek majd el WC-re: ezt a kinyomtatott programban „comfort break”-nek jelölte. A rosszból is lehet tanulni – persze ezt akkor nem ilyen bölcsen éltem meg.

Említetted, hogy már az egyetemen érezted, hogy nem simulsz bele a trendekbe, hogy mindig is fontos volt neked, hogy a saját utadat járd, megtaláld, megismerd önmagadat. Mit javasolsz azoknak, akik hasonlóan érzik magukat az egyetemen?

Azt javaslom általánosságban, hogy menjenek el, és húzzanak le 1-2 évet egy nagy nemzetközi cégnél, mert iskolának jó. Egyrészt sokat tanulsz, másrészt az iskolához hasonlóan itt is az a kihívás, hogy meg kell tudni felelni. Lehet másnak lenni, de meg kell tudni felelni. Én baromira más voltam mind az iskolában, mind a cégeknél, mint a társaim – de a végén én is summa cum laude lettem, és előre is léptettek a cégeknél. Ebből önmagában hihetetlenül sokat tanultam. Ezek a nagy nemzetközi cégek pedig más szempontból is kiváló iskolák: nagyon megtanítanak dolgozni, megtanítanak egyfajta mentalitást, viselkedést és a how to do business-t. Ehhez képest lehet majd 10 évvel később az embernek „ellenpontoznia” magát, de egész életében tisztelni és becsülni fogja ezt a műfajt. Sokan hajlamosak úgy érezni, hogy én nem fogok beállni egy ilyen céghez, mert én hú, de nagyon kreatív vagyok. pedig nem biztos ám, hogy annyira kreatív vagy! És mire alapozod ezt a hitedet? Óriási különbség van az üres beszéd és a tartalmas beszéd között. A mostani közkultúra azt üvölti rád, hogy te egyéniség vagy, és minden megnyilvánulásod, ha ostoba is, egyedi! – és szinte parodisztikusan, mindenki elhiszi, hogy ez így is van. Közben soha nem volt annyira uniformizált a gondolkodás, az ízlés, a viselkedés, mint most. Nekem nagyon hiányoznak a tartalmas egyéniségek.

Ha az ember az egész karrierjét misfit-ként kezdi, az nagyon rossz pályára teheti. Nem baj, nem ciki, ha az ember a tanuló éveit egy nagy cégnél tölti. Pár évre nyugodtan el lehet menni, ezt tiszta szívvel tudom ajánlani. A tanítás során is azt tapasztaltam, hogy a

mostani generáció túl hamar, túl könnyen elengedi a dolgokat: bárhol, ahol kötöttséget látnak, rögtön azt érzik, hogy áh, ez nekem nem való. De ez szimpla lustaság, a könnyebb út választása. Én soha, senkinek nem ajánlom a könnyebb utat.

A sikerért meg kell küzdeni. Ráadásul annak van értéke, amiért keményen megdolgozol. Ezek talán közhelynek hangzanak, de a legnagyobb igazságok az életben. Az egyetemen is teljesíteni kell, nem lesöpörni a kötelezettségeket azzal, hogy hülyék a tanárok. Persze hülyék, de attól te még lehetsz okos és megfelelhetsz. A sok munka, a kemény munka soha nem ciki.

Az Arsoni Karrierfesztivál keddi napján te tartod a központi helysín nagyelőadását Ügyvédség 2020-2040 címmel. Merre vezet a jogászság útja a következő két évtizedben?

Alapvetően az a legfontosabb dolog, hogy a mostani jogi világ egy óriási átalakulás folyamatában van. Az egész jogászi, ügyvédi szakmát négy nagy dolog állítja kihívás elé.

Az első a nem jogi szolgáltatók megjelenése a jogi piacon. Ezek ma körülbelül 5-10 százaléknyi piacot hasítanak ki maguknak a jogi tanácsadás globálisan 1000-1200 milliárd dolláros üzletéből. A prognózisok szerint 2022-ig ez az üzletész megduplázódhat. (Összehasonlításképp: a magyar GDP kb. 124 milliárd dollár.) A jogi cégek nem vették észre, hogy az igazi kihívás az az hogy amit ők csinálnak, annak egy nagy része nem ügyvédi szakvizsgálóhoz kötött tevékenység. Igenis egy csomó dolog nem jogi szolgáltatás, amit nyújtanak, és azokat ezért meg tudják csinálni mások is. És akik ebben profibbak, jobban vannak szervezve, azok olcsóbban is garantálni tudják ugyanazt a minőséget.

A második, hogy a 2008-as világválság óta nagyon jelentős költségnyomás van az ügyvédi irodákon világszerte. Talán lebecsüljük a 2008-as válságot, pedig ez a válság nagyobb volt, mint a töröknyvekből mindenki számára ismert nagy gazdasági világválság.

A költségnyomás azt jelenti, hogy a jogi szolgáltatásokat megrendelő vállalatok azt várják el a nekik dolgozó ügyvédi irodáktól, hogy vagy többet dolgozzanak ugyanannyiért, vagy kevesebbet kell kínálniuk ugyanazt.

Nincsen senki abban a biztonságban, hogy rá ugyanannyit, vagy esetleg többet fognak tudni költeni, mint tavaly. A kilencvenes években és a kétezres évek elején az irodák évente stabilan pár százalékkal növelni tudták a díjaikat – ez ma messze nincs így, nemhogy emelni nem tudnak, de van, ahol csökkenteni kell. Új számlázási módok jelennek meg, mert egyszerűen többet várnak el az ügyvédektől kevesebbet.

A harmadik, hogy a körülbelül a hetvenes évek óta velünk élő technikai forradalom egy új hulláma indult be.

Az automatizálás körülbelül négyszer akkora produktivitás-növekedést fog hozni, mint amekkorát a gőzgép okozott, a gyártásban elterjedő robotizációhoz képest pedig minimum kétszeres bővüléshez vezet majd. Ez a hullám a jogi szakmát sem fogja

érintetlenül hagyni, és ezt mindenki látja is. Ha elmegy az ember az Egyesült Államokba egy konferenciára, csak erről beszélnek. A legújabb McKinsey-tanulmány szerint¹ körülbelül egyharmada a jogi munkának automatizálásra fog kerülni 10-15 éven belül.

A negyedik a jogszabályok jellegének és minőségének már említett megváltozása. Ahogy a jog változik, úgy lesz teljesen más szerepe a jogásznak is. Régen a keretjellegű szabályokon belül a jogász segítségével alakították ki a felek a játékszabályokat. Ma mindenre van részletszabály, amelyeket a jogász is csak követ, és egyfajta compliance officerként biztosítja, hogy az adott ügyben mindet figyelembe vegyék. A felek tárgyalásának tere tehát folyamatosan szűkül, a jogász szerepe egyre inkább a részletszabályok pontos, naprakész ismerete.

Ez a fajta jogászi munka pedig könnyebben digitalizálható, azaz a mai jogász könnyebben helyettesíthető mint egy római rétor?

Persze, tiszta sor. Egy compliance-jellegű, szabálykövetést biztosító munka sokkal könnyebben digitalizálható, mint egy tárgyalás.

Ugyanakkor ez is azt mutatja, hogy azok a területek, ahol nagyon fontos az ember, ahol érzelmi intelligenciára van szükség, azok sokkal nehezebben robotizálhatóak, egy emberöltőn belül ennek a mesterséges intelligenciába kódolása nem realitás.

Azt is látni kell, hogy csak a szakmák 1%-a olyan, ami teljesen robotizálható. Ez a fajta technológiai fejlődés tehát nem elsősorban arról szól, hogy jönnek a robotok, és elveszik a munkánkat. Ez egy tipikus félreértés. Ettől a folyamattól nem kell megijedni. Egy másik fontos szempont ugyanis, hogy ma az emberek 80-90%-a nem jut jogi szolgáltatáshoz, pedig van jogi problémája. Gyakorlatilag aki ebben a városban jogi szolgáltatásból él, az a társadalom felső tíz százalékából és a gazdagabb cégekből él. Az emberek túlnyomó többsége nem vesz igénybe jogi szolgáltatást, amikor munkaszerződést köt, kirúgják, vagy megbünteti a rendőr. A digitalizáció tehát azt is hozhatja, hogy kinyitja ezt a piacot a kevésbé jól fizető, de sokkal nagyobb tömegben igénybe vett jogi szolgáltatások felé.

Nem azt kell tehát gondolni, hogy azért, mert a mostani jogi munka egyharmada digitalizálható, akkor a jogászok egyharmadának lóttek – hanem arról, hogy megváltozik az egész piac. Ki is nyílhat – persze ezért még sokat kell majd dolgozni. Valami nagyon formálódik. Nem tudjuk pontosan, micsoda, de a fent említett négy erő egyszerre hat. Amit biztosan tudunk, hogy ameddig a mesterséges intelligencia be nem robban, addig az alacsonyabb hozzáadott értékű, repetitív munkák kiszervezése lesz a nagy sztori. Minden arról fog szólni, hogy mit csinálsz, hogy csinálod, kivel csinálod.

Ez innen, Közép-Európából még talán nem annyira látszik, de nyugaton már évek óta e körül forog minden. Mi pedig részt szerettünk volna venni ennek az egésznek a sűrűjében. Az egyik ilyen központ a világban London, ahol az egyik legrégebbi ilyen flexible/creative resourcing cég a Paralaw, amivel én 6-8 évvel ezelőtt kerültem

¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/Where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet> (2018. május 10.).

kapcsolatba. Mostanra odáig jutottunk, hogy stratégiai igazgató leszek. Ezért járok ki rendszeresen Londonba. Feladatom új termékek fejlesztése, a cég új irányokhoz való alakítása, esetleg egy joint venture létrehozása egy hasonló céggel. Mi a középtávú jövőt a jogi munkák flexibilis kiszervezésében látjuk.

Milyen hatással lesz ez a pályakezdő ügyvédjelöltek életére? Ha jól sejttem, az általuk végzett munka nagyobb része könnyen automatizálható vagy kiszervezhető...

A váltást nem úgy kell elképzelni, hogy egy nap felkelünk, és már robotok csinálják, amit tegnap még mi. A folyamat tipikusan úgy néz ki, hogy először rájövünk azokra a munkafolyamatokra, amelyek könnyebben automatizálhatók, másodszor megpróbáljuk mindezt emberekkel automatizálni. Ezt követi az IT-alapú, de még emberek által felügyelt automatizálás, és csak a negyedik lépés az, hogy már lényegében emberi felügyelet nélkül dolgozik a program. Ezért kell hozzá 10-20 év.

Ebben a folyamatban most ott vagyunk, hogy az elsővonalas technika eljutott odáig, hogy az IT-automatizáció és az emberi munka egyszerre van jelen. De az egyértelmű, hogy az automatizálható folyamatait már most mindenkinek meg kell határoznia, és el kell gondolkoznia, hogy azokkal mit csináljon.

A régi világban a jelölteket biorobotoknak használták. Nálunk a jelöltek nem biorobotok. Szerintem túl drágák hozzá. Ezeket a munkákat ki lehet szervezni, sokszor jogi diploma sem kell az elvégzésükhöz. Szerintem egy jelölt egy kis felügyelettel már majdnem olyan munkát tud végezni, mint egy ügyvéd, rendes felügyelettel pedig ugyanolyan tud végezni. Emiatt hatalmas erőforráspazarlás, ha ez az ember biorobot lesz.

Ezért kell ezeket a munkákat kiszervezni, és ezért szervezzük ki mi is a saját cégünkben. Semmi értelme, hogy az én drága, amúgy másra is használható jelöltem végezze ezeket a munkákat. Onnantól kezdve, hogy a kiszervezés lehetősége jelen van a piacon, és olcsóbb, mint a jelölt ideje, ahogyan Londonban már bőven tapasztalható, a jelölteket elkezdik minőségibb munkára használni. A jelöltek bére Magyarországon is emelkedik, így a jobb irodák vezetése már ma is meg kell, hogy gondolja, hogy a legrepetitívabb munkákat biztosan a jelölttel végezteti-e el.

Nagyon fontos, hogy amiről itt beszélünk, és amiről az *Ügyvédség 2020-2040* című előadás is szólni fog, azok már létező technikák. Nyugat-Európában már használják azokat a rendszereket, amelyek képesek dokumentumokat olvasni és értelmezni. Innentől kezdve ezek az eszközök nagyobb pontossággal tudják elvégezni mondjuk a due diligence-t, mint az emberek. Jelenleg még ezek a gépek drágák, ezért a kiszervezés még relatíve olcsóbb. De már létezik a technológia, legutóbb a jpmorgan fejlesztett ki egy olyan eszközt, aminek a hatására gyakorlatilag egy teljes jogi osztály szűnt meg.²

Persze itt a jogászok is hibáztak, hiszen nekik kellett volna előre gondolkodniuk. Fel kellett volna mérni, hogy mit kell azért megtenni, hogy ne áldozatai legyenek a

² <http://arsboni.hu/evi-360-ezer-jogasz-munkaorat-sporol-egy-algoritmus-jpmorgan-nek/> (2018. május 10.).

fejlesztésnek, hanem a folyamat úttörőjévé váljanak. Minden ilyen nagy átalakulás egyben lehetőség is. Az tehát, hogy egy jogi osztályt egy ilyen technológia helyettesíthetett, az a jogi osztályról is sok mindent elárul.

De mindenki megnyugodhat, ez a technika ma még nagyon drága. Az MIT 28 millió dollárt költött arra a gépre, ami az amerikai Legfelsőbb Bíróság ítéleteit kb. 95%-os pontossággal megjósolta. Nagyon nagy munka folyik a fejlesztési oldalon, és azért is, hogy ebben jogászok részt vegyenek. Ez egy iparág, amiben részt kell venni! Az a nagy kérdés itt, hogy az IT-sek viszik el, vagy pedig a jogászok. Én magam gyerekkoromban sokat programoztam, és most újrakezdtém, mert érteni kell ezt a világot.

A jogász nem fog jobban programozni, mint a programozó, és nem is kell, de hogy érteni kell ezt a világot, a rendszereket, az biztos. Ennek a világnak a logikája megértése nélkül senki nem lesz sikeres az elkövetkező harminc évben, még egy peres ügyvéd sem.

Robotbíró?

Angliában egyszerűbb szabálysértési ügyekben robotbíró dönt gyakorlatilag. Egy lépésre vagyunk attól, hogy ezt kiterjesszük bonyolultabb ügyekre: igazságosabb, kiszámíthatóbb, és jobb is lenne a rendszer. Egy embernek hangulata van, személyes preferenciái vannak, amik kijátszhatók, illetve torzítanak döntéseket. Aki volt már bíróságon, tudja hogy számít, hogy milyen napja van a bírónak.

Izraeli kutatók kimutatták, hogy feltételes szabadságra bocsátás esetén mekkora jelentősége van annak, hogy ebéd előtt, vagy ebéd után áll a bizottság elé valaki. Vagy hogy süt-e a nap kint, hogy milyen napja van az adott bírónak, hogy nő-e vagy férfi stb. Ehhez képest a robotbíró sokkal-sokkal jobb.

Valamit tehát e téren is biztosan kell majd fejleszteni az elkövetkezendő 20-30 évben, mert mindenkinek ez az érdeke. Nem a legbonyolultabb ügyekben, attól még valószínűleg nagyon messze vagyunk, de az egyszerűbb ügyekben elkerülhetetlen lesz. Ezért mondtam, hogy még egy peres ügyvéd sem fogja tudni magát ettől teljesen függetleníteni. Érteni kell, hogy hogyan működik a világ.

Ez egyben egy sokkal nagyobb lehetőség is. A prognózisok szerint a világ GDP-je minden évben 0,8-1% körül fog nőni csak az automatizálás hatására. Ez egy óriási lehetőség. Ezt fel sem tudjuk fogni, hogy ez mennyi pénz, és mekkora lehetőség. Az elmúlt száz év gazdasági, technológiai változásait mind túlszárnyalja hatásában.

Tehát egy mai joghallgató, ha fel akar készülni a jövő kihívásaira, tanuljon meg keményen dolgozni, tanuljon meg jól angolul, tanuljon meg programozni, és kövesse a világ változásait?

Ezt mind, mert az egyikből következik a másik! De mindenekelőtt tanuljon meg tanulni, mert azt egy életen keresztül kell csinálni mindenképpen. És ha háromszáz évvel ezelőtt beszéltünk volna, pont ugyanezt mondtam volna – a programozást leszámítva. De alapvetően a legnagyobb tanulság, hogy a legfontosabb dolgokban soha nem változik a világ. A legrövidebb történelemkönyv az emberi magatartás történelemkönyve. Én antik

filozófiát tanítottam, 2500 év alatt alapvetően az emberiség problémái nem változtak, csak a technológia változott körülöttünk. De aki úgy gondolja, hogy most már nem kell tanulni, az nagyon téved. Ezekben a dolgokban soha nem lesz változás. Sőt, még globálisabb a verseny, a most pályakezdő egy világszintű piacon versenyez. A Nike Közép-Európai igazgatói állására Prágába 24 országból érkezett pályázat, végül egy ausztrál nyerte meg.

A gőzgéppel szemben az IT-forradalom globális. Magyarországról is részt lehet benne venni, és a te döntésed, hogy keményen tanulsz-e, elmész-e külföldre, kitalálsz-e hogy mit akarsz az életben, és nagyon odateszed-e magadat, hogy sikerüljön. Csodát én sem tudok mondani. De ha ezeket betartod, akkor nagy bajod nem lehet az életben.

Nem kell, hogy huszonévesen tudd, mi az a pontosan definiálható piaci rés, amit ki fogsz tölteni. Ha 25 évesen megkérdezték volna tőlem, hogy nekem mi a niche-piacom, jó nagy hülyeségeket mondtam volna. Ennyi idősen kötelező jelleggel hülyeségeket beszélsz, de ez rendben is van. az élet hosszú távú játék, többszörös maraton. meg kell tanulni lassan, okosan építkezni, várni is.

Az első dolgok 30 éves kor körül kezdenek körvonalazódni, 40 körül tudnak beérni. És onnan még nagyon sok idő van hátra. Ahhoz hogy elszúrd, módszeresen kell elszúrni, de a sikerhez is hosszú távú kitartó munka kell.