

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Paul Torremans (szerk.): Copyright Law – A Handbook of Contemporary Research. Edward Elgar, Cheltenham, UK–Northampton, USA, 2007; ISBN 978 1 84542 487 9

Az Edward Elgar kiadó a nemzetközi tudományos és szakirodalmi könyvpiac meghatározó szereplője. Kiadványai elsősorban a társadalom- és jogtudományokra összpontosítanak, ezen belül szép számmal jelentet meg tematikus sorozatokat és önálló köteteket a szellemi tulajdon minden területéről, beleértve a szellemi tulajdon joggazdasági (*law and economics*) elemzését is.

2007-ben indította útjára a kutatási kézikönyvek a szellemitulajdon-védelem területéről (*Research Handbooks in Intellectual Property*) című sorozatot. A sorozat a szellemi tulajdon általános területei (védjegy, szabadalom és szerzői jog) mellett olyan kevésbé kutatott területekkel is foglalkozik, mint a földrajzi árujelzők vagy a szellemi tulajdon és más területek metszéspontjai (például éghajlatváltozás, élettudományok, üzleti titok, emberi jogok). Főszerkesztője Jeremy Phillips, az IPKat nevű internetes blog társalapítója, aki korábban az Olswang LLP szellemi tulajdoni tanácsadójaként dolgozott, jelenleg közösségimédia-tanácsadó a MARQUES-nál. A sorozat egyes darabjait, amelyek önálló tanulmánykötetet alkotnak, nemzetközileg elismert szakemberek szerkesztik (például Paul Torremans, Sam Ricketson, Daniel J. Gervais, Christophe Geiger, hogy csak néhányat említsünk), a tanulmányokat pedig részben már ismert, részben új, fiatal szerzők írják. Az eddigi tizennyolc kötetben mintegy 400 tanulmány jelent meg majd 450 szerző tollából. Az írások jellemzően egyszemélyesek, azonban van néhány, amelyet ketten vagy kivételesen hárman jegyeznek. Két tucatra tehető azon szerzők száma, akik több tanulmányt is írtak, ezek közül kiemelkedik Daniel J. Gervais kilenc, Paul Torremans hét, Jane C. Ginsburg, Matthew Rimmer és Peter K. Yu hat, Toshiko Takenaka, Susy Frankel és Christophe Geiger öt, Carlos M. Correa és Sam Ricketson négy egy- vagy többszerzős tanulmánnyal.

A kiadó a sorozat előszavában a következőképpen összegzi célkitűzését: „Minden egyes kézikönyv önálló, felbecsülhetetlen szakirodalmi forrás a szellemitulajdon-védelem minden művelője számára, valamint az olyan gyakorló jogászok számára, akik szeretnék részt venni a területet érintő gondolatok megvitatásában. Akár kulcsfontosságú témák információforrásként, akár a fejlett tanulmányok platformjaként használják, ezek a kézikönyvek a szellemitulajdon-jog meghatározó szakirodalmi forrásává fognak válni.”¹

¹ „Each Handbook stands alone as an invaluable source of reference for all scholars of intellectual property, as well as for practicing lawyers who wish to engage with the discussion of ideas within the field. Whether used as an information resource on key topics or as a platform for advanced study, these Handbooks will become definitive scholarly reference works in intellectual property law.”

A sorozatban kezdetben évente egy-egy kötet jelent meg, volt olyan év, amikor kimaradt, majd 2015-től kezdve a kiadott kötetek száma robbanásszerűen megnőtt évi három-négy kiadványra. A sorozat 2007-es első kötete szerzői jogi témában született, 2017 őszén pedig a sorozat tizennyolcadik tagjaként a szerzői jogi kötet „második kiadása” jelent meg. Ez az évforduló ad alkalmat arra, hogy a sorozat egyes köteteit könyvismertetés formájában az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle elkövetkező számaiban bemutassuk.

A kötetek a szellemi tulajdon időszerű témáinak széles körű vizsgálatát kínálják. A sorozat elemeinek felépítése hasonló: a tartalomjegyzéket és a szerzők affiliációját bemutató oldalak után a kötetek jellemzően három-öt részre vannak osztva, minden egyes rész egy adott kérdéskört vagy a téma egy aspektusát járja körül, elenyésző azoknak a köteteknek az aránya, amelyekben felosztás nélkül szerepelnek a tanulmányok. A köteteket részletes tárgymutató zárja. Némelyik kötetben előszó is található.

Ismertetésünk jellemzően kötött módszertan szerint történik, amelynek egyik lényeges eleme a terjedelmi korlát. A recenziósorozatnak így nem célja, hogy a több száz tanulmányt részletesen bemutassa, hanem az általános ismertetést követően kötetenként néhány (belső részenként általában egy-egy) írás vizsgálatát végzi el. Az írássok kiválasztása szubjektív, alkalmazkodik a recenzens szerzői jogi, jogtörténeti, európai uniós jogi témájú érdeklődési köréhez. Reméljük, hogy a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala Freckay János Szakkönyvtárában elérhető kiadványok a hazai tudományos és gyakorló jogász körökben is ismertté válnak, a munkák során szakirodalmi hivatkozásul szolgálnak és a szakmai párbeszédet is stimulálják.

A sorozat első kötete 2007-ben jelent meg. A Szerzői jog című kötet szerkesztője *Paul Torremans*, a University of Nottingham és a University of Ghent Jogi Karának oktatója, a szellemitulajdon-védelem nemzetközi hírű professzora. A szerzői jog gyors változásokon megy keresztül annak érdekében, hogy lépést tartson az új nemzetközi digitális környezettel. A tanulmánykötet célja, hogy *„alapos és modern képet mutasson a mai véleményekről a szerzői jog területén. Követi a lefolyt változásokat és a szerzői joggal szemben felmerülő kihívásokat, ahogyan annak gyökereit és változatosságát, hogy színes képet adhasson e dinamikus kutatási területről.”*²

A kötetet a tartalomjegyzéket és a szerzők affiliációját bemutató oldalak után Torremans rövid előszava nyitja meg. Ezt követően húsz tanulmány olvasható, amelyek különösebb tematika nélkül követik egymást. Mégis van néhány tanulmány, ami egy-egy témát jár körül, mint az adatbázis, a közkinccs, a versenyjogi aspektusok vagy a kivételek és korlátozások. A tanulmányok ismertetését ezért nem sorrendben végezzük el, hanem a tartalmi összefüggések szerint csoportosítva. A kötetet részletes tárgymutató zárja. Néhány tanulmány végén részletes bibliográfia szerepel.

² „This valuable research Handbook provides a thorough and contemporary tableau of current thinking in copyright law. It traces the changes undergone and the challenges faced by copyright, as well as its roots and its diversity, combining to present a colourful picture of a dynamic research area.” – Fülszöveg.

Az adatbázis szerzői joga

Annak ellenére, hogy az 1996-os adatbázis-irányelv átültetési határideje 1998. január 1-je volt, és hogy az Európai Unió Bírósága (EUB) a British Horseracing Board Ltd és társai kontra William Hill Organization Ltd., C-203/02. (BHB)-ügyben 2004. november 9-én hozott ítéletet, az eredetiség kérdése és az adatbázis szerzői jogi védelme 2007-ben még mindig igen aktuális téma volt. *John Adams*, a Sheffield Egyetem Jogi Karának professzor emeritusa és a Londoni Notre Dame Egyetem Jogi Karának adjunktusa az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság és Franciaország szerzői jogában az eredetiség kérdését elemezve kíván megoldást találni az adatbázis-problémára (*1. Originality in Copyright: A Solution to the Database Problem?*). Adams, miután ismertebb ügyek kapcsán elvégzi az amerikai szerzői jog alkotmányos vizsgálatát, visszanyúl a 16. századi Angliáig, és a kezdetektől veszi végig a szerzői jogilag védett művek körét és az egyes művekkel szemben támasztott eredetiségi küszöböt. A BHB-ügy kapcsán arra a következtetésre jut, hogy szerinte a bíróság a kérdést csak a *sui generis* adatbázis-oltalom oldaláról vizsgálta. Ellenben ha az EUB az adatbázis egyéni-eredeti jellegét is vizsgálta volna, azaz azt, hogy szükség volt-e készség és ítélet alkalmazására (az angol jogban ez tekinthető az egyéni-eredeti jelleg mérőfokának: *exercise of skill and judgement would require „intellectual effort”*), akkor megállapította volna, hogy a BHB-adatbázis szerzői jogi védelem alatt áll. Szerinte az EUB és az Európai Bizottság az angolszász szerzői jogi felfogással szemben a kontinentális *droit d'auteur* felfogást helyezi előtérbe.

Dr. Estelle Derclaye, a University of Nottingham Jogi Karának professzora (*4. Can and Should Misappropriation Also Protect Databases? A Comparative Approach*) az adatbázisvédelem versenyjogi aspektusait vizsgálja. Írásában először bemutatja a tisztességtelen verseny uniós alapjait, majd a jogtalan elsajátítás és az élősködés (visszaélésszerű) joggyakorlatát ismerteti az Egyesült Királyságban, Írországban, Franciaországban és Belgiumban. A tanulmány harmadik fejezete az adatbázisok párhuzamos védelmét vizsgálja, azaz hogy lehetséges-e a *sui generis* oltalom mellett versenyjogi eszközökkel is védeni az adatbázist. Végül Derclaye arra a következtetésre jut, hogy az Egyesült Királyságban és Írországban ugyan nincs lehetőség a túlzott védelemre, de Franciaországban és Belgiumban a bírósági gyakorlat miatt igen. Álláspontja szerint az adatbázis-irányelv nem valósított meg teljes körű harmonizációt, így indokolt lehet annak módosítása nyomán pontosítani: a *sui generis* jog elnyeli a parazitizmust az érintett adatbázisok tekintetében.

Dr. Charlotte Waelde, az University of Edinburgh Jogi Karáról az adatbázis témaköréhez kapcsolódva ismerteti a BHB-ügy részletes történetét és hátterét (*5. Database Copyright: The story of BHB*). Így összefoglalja az irányelv előtti időszak adatbázis-védelmének lehetőségeit, majd elemzi az „eljárás” és az „eredetiség” fogalmát érintő címjegyzék-, sport-, és sportfogadási jogeseteket, végül megvizsgálja az adatbázis-oltalom lehetséges határait az irányelv, valamint az angol szerzői jogi törvény rendelkezései alapján.

A közkincs lehetséges védelme

A jogalkotó kötelessége, hogy a szerzők és a társadalom érdekei között megfelelő egyensúlyt tartson fenn. Az egyensúly egyik eleme a védelmi idő, ugyanis annak eltelte után a művek engedély és díjfizetés nélkül felhasználhatók, azaz közkincsbe tartoznak. Négy tanulmány éppen ezért igen kényes kérdéssel foglalkozik, a már nem vagy soha nem is védett művek és teljesítmények lehetséges szerzői jogi védelmével.

Paul Torremans professzor olyan jogeseteket elemez, amelyek szerzői jogi védelem alatt soha nem állt alkotások restaurálásával, helyreállításával létrejövő szerzői jogokat érintenek (2. *Legal Issues Pertaining to the Restoration and Reconstitution of Manuscripts, Sheet Music, Paintings and Films for Marketing Purposes*). A tanulmány első részében a Hyperion Records v. Lionel-Sawkins- esetet vizsgálja. A perbeli tényállás szerint Michel-Richard de Lalande (1657–1726) francia zeneszerző műveinek urtext kiadását³ (*performing editions*) Lionel Sawkins készítette el. A kottákat különféle jelzésekkel és megjegyzésekkel látta el annak érdekében, hogy az előadók korhű módon tudják azt megszólaltatni. A darabokat az Ex Cathedra Együttes adta elő, ezekből a Hyperion Records CD-kiadványt készített. A perben a bíróság – többek között – azt vizsgálta, hogy a zenekritikus hozzáadott teljesítménye rendelkezik-e a megszólaló mű puszta hangjegyeihez képest olyan eredetiséggel, hogy önálló szerzői jogi védelem alatt álló műről beszélhessünk, valamint hogy fel kellett volna-e tüntetni a zenekritikus nevét a CD-n mint szerzőt. Az ítélet összefoglalásaképpen Torremans a következő megállapítást teszi: „Valóban nincs ok arra, hogy a zenei szerzői jogok terjedelmét a valóságos hangjegyekre korlátozzuk csak. Végeredményben egy irodalmi mű sem a színészek által kimondott szavakra korlátozódik. Köztudomású, hogy egy személy spontán éneklésének vagy bármilyen rögtönzésének rögzítése szintén szerzői jogi értelemben vett zeneművel ér fel. Sawkins munkája szükséges volt ahhoz, hogy a zenész úgy játszassa le Lalande művét, ahogyan tették, és ami még fontosabb, hogy hangzásbeli hatást eredményezett. Ez valójában is megváltoztatta, amit az emberek hallottak. Az oltalom szempontjából tehát különálló zenemű jött létre.”⁴ (37. o.)

A második jogeset a holt-tengeri tekercsek szerzői jogát vizsgálta. A tényállás szerint a 2000 éves tekercsek megtalálásukkor többnyire darabokban álltak, és Elisha Quimron professzor hét évig tartó munkájának volt köszönhető a szövegrészek összeillesztése. Az Izraeli Legfelsőbb Bíróság kimondta, hogy a professzornak nem magán az eredeti szövegeken van szerzői joga, hanem a megfejtett szövegek bírnak szerzői jogi értelemben vett eredetiséggel.

³ Az Editio Musica Budapest megfogalmazása szerint: „Az urtext-kiadványok a korabeli forrásokra viszonyulva igyekeznek a lehető legközelebb férkőzni a zeneszerző eredeti szándékához, megszabadítva a műveket az évtizedek során rájuk rakódott, sokszor önkényes közreadói jelzésektől.”

⁴ „There is indeed no reason for restricting the coverage of musical copyright to the actual notes of the music only. After all a dramatic work is not limited to the words that are to be spoken by the actors either. It is thus common sense that a recording of a person’s spontaneous singing or any form of improvisation also amounts to music for copyright purposes. Sawkins’ work was required for the musician to play Lalande’s work in the way they did and more importantly it produced aural effects. It did change what people heard. From a subsistence point of view a separate musical work had therefore been created.”

Torremans természetesen tisztában van azzal, hogy nem minden országban járt volna sikerrel a felperes, ezért tanulmányának második fele a nemzetközi magánjogi szempontokat vizsgálja, külön kitérve a jogválasztás fontosságára. Végző megállapítása szerint a két bemutatott ügyben a bíróságok mindvégig az eredetiséget keresték, és nem a helyreállításba belefektetett időt, pénzt és energiát méltányolták. A zeneművek és irodalom területéről hozott esetek döntéseit a többi műtípus esetében is irányadónak tekinti.

Jane Ginsburg, a New York-i Columbia Egyetem professzora az írók tulajdona és a közkinccs kérdését elemzi a korai brit, francia és amerikai szerzői jogban (6. *'Une Chose Publique'? The Author's Domain and the Public Domain in Early British, French and US Copyright Law*). *Valérie-Laure Benabou* (University of Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines) és *Séverine Dusollier* (University of Namur) tanulmányának címe A kis herceg egyik mondatát parafrázálja: rajzolj nekem közkinccset (7. *Draw Me a Public Domain*)! A szerzőpáros megkísérli körülhatárolni a közkinccs fogalmát pozitív és negatív oldalról is: vajon van-e rá meghatározás, vagy csak a „mi nem védett” kategóriák közül lehet válogatni. A szerzők remélik, hogy a téma részletes elemzése révén kinyílhat az Antoine de Saint-Exupéry által rajzolt láda, és megláthatjuk a benne lévő (alvó?) közkinccset.

A közkinccsel foglalkozó utolsó cikk a folklóralkotások jogi védelmével foglalkozik. *Dr. Silke von Lewinski*, a müncheni Max Planck Intézet kutatója már a tanulmány alcímében is érezteti, hogy talán ez egy véget nem érő nemzetközi folyamat (9. *Adequate Protection of Folklore – A Work in Progress*). A cikk első fejezete a folklór és a hagyományos tudás („traditional knowledge”) szerzői jogi aspektusait vizsgálja, bemutatva, hogy az UNESCO és a WIPO keretén belül milyen lépések történtek már eddig is. Külön fejezet foglalkozik ezen tudások és megjelenési formák egyéb szellemi tulajdoni (földrajzi árujelző, védjegy stb.), *sui generis* vagy szokásjogi alapú védelmével. A tanulmányt a WIPO tervezetének és a Csendes Óceáni Közösség 2002-es modellszabályainak részletes ismertetése zárja.

Versenyjogi kérdések

Thomas Dreier, a Karlsruhei Egyetem Információs Jogi Intézet professzora a szerzői jogi kivételek és korlátozások versenyre gyakorolt hatását vizsgálja (10. *Regulating Competition by Way of Copyright Limitations and Exceptions*). A tanulmány előbb a magáncélú másolást, majd pedig a társadalmi és kulturális érdekek miatt bevezetett kivételeket és korlátozásokat ismerteti, valamint ezek lehetséges hatását a versenyre. Szerinte ugyanis a szerzői jog már nemcsak a jogosultak és a végfelhasználók közötti viszonyról szól, hanem a szerzők és a kiadók, valamint mindazok közötti viszonyról, akik a piacon egymással versengő szerzői jogi oltalom alatt álló anyagokat kínálnak. A téma részletes vizsgálata érdekében Dreier professzor ismerteti az értéknövelt szolgáltatások és e szolgáltatások közötti versenyhelyzet szükségességét, a kivételekre és korlátozásokra vonatkozó európai és nemzetközi jogi keretrendszerrel. Az írást egy német esettanulmánnyal zárja, amelyben a német Szövetségi Legfelsőbb Bíróság által 1997 és 2003 között hozott négy ítéletet elemez, bemutatva, hogy a

szerzői jogi kivételek és korlátozások az értéknövelt szolgáltatások piacán komoly versenyszabályozási eszközök lehetnek.

Josef Drexl, a müncheni Max Plack Intézet igazgatója és a Münchener Egyetem tiszteletbeli egyetemi tanára a versenyjogi aspektusokat a közös jogkezelés területén vizsgálja (11. *Competition in the Field of Collective Management: Preferring 'Creative Competition' to Allocative Efficiency in European Copyright Law*). *Marco Ricolfi*, a Torinói Egyetem Jogi Karának oktatója pedig a szerzői jogok egyéni és közös kezelését járja körül a digitális környezetben (12. *Individual and Collective Management of Copyright in a Digital Environment*). Mindkét írás igen alapos és izgalmas olvasmány, azonban a közös jogkezelés területén bekövetkezett változások miatt mára túlhaladottak.

További témák

A kötet másik fele sokféle témát érintő tanulmányokat tartalmaz. *Reto Hilty*, a Max Planck Intézet kutatója, a Zürichi és a Münchener Egyetem professzora a szerzői jog és tudományos kutatás viszonyát vizsgálta (13. *Copyright Law and Scientific Research*). Írása elsősorban az Infosoc-irányelv 6. cikkével bevezetett hatásos műszaki intézkedések⁵ kutatásra gyakorolt negatív hatását elemzi. Álláspontja szerint ugyanis az irányelv címe, azaz irányelv „az információs társadalomban a szerzői és szomszédos jogok egyes vonatkozásainak összehangolásáról” félrevezető, mert a benne megfogalmazott kivételek, korlátozások és célok nem az információs társadalom érdekeit veszi figyelembe, hanem a kulturális iparét. A tanulmány végén konkrét javaslatokat fogalmaz meg az Infosoc-irányelv módosítására, többek között azért, hogy online környezetben is lehessen biztosítani a tudományos kutatás érdekében bevezetett kivételeket és korlátozásokat.

A tudományos tevékenységhez kapcsolódik *Raquel Xalabarder*, a barcelonai Universitat Oberta de Catalunya doktorandájának cikke, amelyik az online tanításra kíván szerzői jogi választ adni, reményét fejezve ki egy esetleges európai harmonizáció iránt (15. *On-line Teaching and Copyright: Any Hopes for an EU Harmonized Playground?*). A cikk ugyancsak messziről indul, végigveszi az oktatási célú kivételeket és korlátozásokat az 1886-os Berni Egyezménytől az Infosoc-irányelvig, majd hat tagállami szabályozást is megvizsgál.

⁵ 6. cikk (1) A tagállamok megfelelő jogi védelmet biztosítanak a hatásos műszaki intézkedések olyan megkerülése ellen, amelyet olyan személy hajtott végre, aki tudja, vagy kellő gondosság mellett tudnia kellene, hogy cselekményének célja a műszaki intézkedés megkerülése.

(3) Ezen irányelv alkalmazásában „műszaki intézkedés” minden olyan technológia, eszköz vagy alkatrész, amely rendszer működése során alapvetően arra szolgál, hogy a művek és más, jogi védelem alatt álló teljesítmények tekintetében megelőzze, illetve megakadályozza a jogszabályban meghatározott szerzői jog vagy szomszédos jogok, illetve a 96/9/EK irányelv III. fejezetében foglalt sui generis jog jogosultja által nem engedélyezett cselekményeket. A műszaki intézkedés akkor minősül „hatásosnak”, ha a jogi védelem alatt álló mű vagy más teljesítmény felhasználását a jogosult valamely hozzáférés-ellenőrzési vagy védelmet nyújtó eljárással – így például kódolással, titkosítással vagy a mű vagy más teljesítmény egyéb átalakításával – vagy olyan másolatkészítést ellenőrző mechanizmus útján ellenőrzi, amely a védelem célját megvalósítja.

Xalabarder úgy találja, hogy az európai szabályozás lehetővé tesz bizonyos szabad felhasználásokat az online tanításra is, azonban az egyes tagállamok eltérően ültették át az Infosoc-irányelv 5. cikk (3) bekezdés a) pontját,⁶ különbséget téve a jelenléti és az online oktatás között az utóbbi hátrányára, ezért ő az egységes implementálásban lát további lehetőséget. *Daniel Gervais*, az Ottawai Egyetem jogi karának professzora a kanadai szerzői jogi narratívát keresi tanulmányában (3. *A Canadian Copyright Narrative*). Gervais, miután ismerteti a 16–18. század szerzői jogi narratíváit, a kanadai törvényalkotási jelentések vizsgálata során jut arra a megállapításra, hogy szerinte nincs megfelelő és egységes kanadai narratíva. Elképzelhetőnek tartja, hogy ideiglenesen a bíróság pótolja ezt a hiányosságot, azonban egy cenzúra poraiból kinövő, importált brit szerzői jog és egy alkotmányból levezetett amerikai szerzői jogi felfogás között Kanadának is ki kellene alakítania egy nem feltétlenül saját, de markáns narratívát.

Dr. Irini Stamatoudi, a Görög Nemzeti Szerzői Jogi Szervezet igazgatójának írása a multimédiaművekről (8. *Could Multimedia Works Be Protected as a Form of Audiovisual Works?*) elsősorban az angol nyelvű országok számára lehet releváns. Jelentős eltérés a kontinentális és így a magyar szerzői jogi szabályozástól, hogy az Egyesült Királyságban csak azok a műtípusok állhatnak szerzői jogi védelem alatt, amelyek nevesítve vannak a törvényben.⁷ A korábban elemzett Hyperion-esetnél is az urtext kiadványokat (lényegében a kottában szereplő előadói jeleket) zeneműveknek tekintették, így védelem alatt állhattak. Stamatoudi is ezért próbálja a multimédiaműveket különböző definíciók fogalmi elemeit vizsgálva valamely nevesített műtípusba besorolni.

Jan Rosén, a Stockholmi Egyetem Jogi Karának professzora a szerzői jog és a szólásszabadság viszonyát vizsgálja Svédországban, szembeállítva a magánjogot és az alkotmányjogot (14. *Copyright and Freedom of Expression in Sweden – Private Law in a Constitutional Context*).

Két tanulmány foglalkozik a szellemi tulajdoni vitarendezéssel. *Ida Madieha bt. Abdul Ghani Azmi*, a Kuala Lumpur-i Nemzetközi Iszlám Egyetem professzora, aki a szellemi tulajdoni különbíróóság szükségességét vizsgálja Malajziában (16. *Development of Law in Asia: Divergence versus Convergence. Copyright Piracy and the Prosecution of Copyright Offences*

⁶ (3) A tagállamok a 2. és a 3. cikkben szabályozott jogok vonatkozásában az alábbi esetekben kivételeket, illetve korlátozásokat állapíthatnak meg:

a) kizárólag oktatási szemléltetés vagy tudományos kutatás céljából végzett felhasználás, amennyiben lehetséges, a forrás feltüntetésével – beleértve a szerző nevét is –, és az elérni kívánt nem kereskedelmi cél által indokolt terjedelemben.

⁷ Copyright, Designs and Patents Act 1988. 1 Copyright and copyright works.

(1) Copyright is a property right which subsists ... in the following descriptions of work

(a) original literary, dramatic, musical or artistic works,

(b) sound recordings, films or broadcasts, and

(c) the typographical arrangement of published editions.

Ezzel szemben lásd a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény 1. § (2) bekezdését: „Szerzői jogi védelem alá tartozik – függetlenül attól, hogy e törvény megnevezi-e – az irodalom, a tudomány és a művészet minden alkotása. Ilyen alkotásnak minősül különösen:...”

and the Adjudication of IP Cases: Is There a Need for a Special IP Court in Malaysia?). Brigitte Lindner londoni bejegyzett európai ügyvéd a hatásos műszaki intézkedések és a szerzői jogi kivételek összeütközésének alternatív vitarendezési lehetőségét ismerteti (17. *Alternative Dispute Resolution – A Remedy for Soothing Tensions between Technological Measures and Exceptions?*).

Anton Quaedvlieg, a nijmegeni Radbourn Egyetem Jogi Karának professzora a szerzői jogi szabályozás minőségi hatásait (18. *Qualitative Effects of Copyright Policies*) vizsgálja. Írásában bemutatja a tulajdon és a hozzáférés közötti jogi egyensúlyt, a közös jogkezelés szabályozását és a minőség kérdését a szabályozott piacokon. Torremans professzor másik tanulmánya a szerzői (és iparjogvédelmi) jogban általános területi elv megkérdőjelezésével foglalkozik (19. *Questioning the Principles of Territoriality: The Determination of Territorial Mechanisms of Commercialisation*). Először azt vizsgálja, hogy vajon az internetes közeg és az elektronikus formátum hatással van-e a szerződések szövegezésénél a kereskedelmi forgalomba hozatal területi mechanizmusainak meghatározására. Szerzői jogi szempontból kérdéses lehet az elektronikus vagy a dologi műpéldány terjesztése, azonban versenyjogi szempontból bármilyen területi korlátozás vagy maga a kizárólagos jog is aggályos lehet. Meglátása szerint a több országot érintő kereskedelmi kapcsolatokban fontosabb lehet a jogkimerülést szabályozni, mint versenyjogi szempontokra helyezni a hangsúlyt.

A kötetet Tom Rivers szellemi tulajdoni tanácsadó tanulmánya zárja (20. *A Broadcasters' Treaty?*). Az optimista írás a WIPO által 1998-ban újtára indított, a műsorsugárzó szervezetek védelméről szóló egyezménytervezetet ismerteti azzal a reménnyel, hogy 2009-ben akár érdemi elmozdulás lehet e téren. Talán ehhez a tanulmánycímhez jobban illene von Lewinski tanulmányának alcíme: „a work in progress”, mivel még 2017-ben sem igazán látni, hogy mikor várható az egyezménytervezet elfogadása.

A kötetben szereplő tanulmányok mélysége között igen jelentős eltérés tapasztalható. Többségük ugyan aktuális kérdéssel foglalkozik, mégis évszázados időszakot próbálnak feldolgozni. Némelyik tanulmány egyik fejezete még a 16. századi Anglia jogát vizsgálja, míg a következőben már a TRIPS-megállapodással találkozunk. A sok ismétlődés, mint például Anna királynő 1709-es statútumának, a Berni Egyezménynek, az adatbázis- vagy az Infosoc-irányelvnek, ismertebb jogeseteknek – pl. *Donaldson v Beckett* – a többszöri bemutatása elkerülhető lett volna, ha a kötetet részekre osztják, és az amúgy is kirajzolódó témakörök köré rendeznek 4-4 tanulmányt, megadva a lehetőséget egyéb önálló tanulmányok felvételére. Aki csupán egy-egy tanulmányt kíván a kötetből elolvasni, az teljes értékű olvasmányélményt szerez, aki azonban több cikket is elolvasna, annak számára lesznek a kötetben ismétlődő részek. Az is kitűnik a kötet szerkezetéből, hogy az egyes szerzők nem ismerték egymás tanulmányait, így nincs a kötetben belül eszmecsere. Esetleg a szerkesztő tehetett volna megjegyzéseket, hogy „ugyanazt a kérdést a kötetben lásd még”, vagy „ezzel ellenkező álláspontot képvisel a kötetben...” Az ismétlődések kikerülésével talán nagyobb ívet vázolhatott volna fel a kötet, és talán távolabbra is juthatott volna.

A tanulmányok többsége tíz év távlatából is szolgál újdonsággal és relevanciával, valamint arra is rávilágítanak, hogy bizonyos kérdések (online oktatás-kutatás, műsorsugárzó szervezetek jogai, irányelvek módosítása) európai vagy nemzetközi szintű rendezésére egy évtized sem volt elegendő, míg más, nagy falatnak gondolt témák (pl. közös jogkezelési irányelv) megoldódtak.

Dr. Legeza Dénes PhD

* * *

Jake Knapp – John Zeratsky – Braden Kowitz: Sprint. Hogyan oldjunk meg nagy problémákat és teszteljünk új ötleteket öt nap alatt? HVG Könyvek, 2017; ISBN 9789633044537

Az exponenciálisan gyorsuló technikai és gazdasági fejlődéssel eljutottunk oda, hogy az élvonalban a cégek és a társadalmak már alkotásalapú tevékenységekkel őrzik meg a versenyképességüket, a tudás önmagában ehhez már kevés. A versenyben ugyanakkor mindinkább felértékelődik a gyorsaság az előrelépésben, szintúgy a mások előrelépésére való reagálásban. A lassúságból keletkező pozícióvesztés cégnek halálos lehet, a társadalmakat pedig igen rossz helyzetbe sodorhatja. Mindezt a piaci siker esélyét megteremtő új fejlesztési elgondolások, koncepciók nélkülözhetetlenek, ám ugyanennyire nélkülözhetetlen az is, hogy sikerüljön igen rövid idő alatt ellenőrizni az életképességüket, amely szilárd alapjául szolgálhat a rájuk épülő fejlesztésnek. Itt szó szerint működik, hogy „*ki időt nyer, életet nyer*”. A lényegyet tekintve ugyanez érvényes a legkülönbözőbb szervezetekre, intézményekre, amelyek e gyorsan és gyakran viharosan változó feltételek és körülmények között teszik a dolgukat, s feladataik teljesítése mellett igyekeznek életben maradni. *Ezt segíti a módszer, amelyet a szerzők itt bemutatnak*, s amelyet az alkotásalapú tevékenység egyik legnagyobb és legismertebb ikonja, a Google vállalkozásfejlesztésre szakosodott cégénél dolgoztak ki.

A HVG Kiadó ajánlójából: „Hová összpontosítsuk csapatunk erőfeszítéseit? Vajon melyik ötletünk működik a való életben? Hogyan vonhatjuk be a fogyasztókat a termékfejlesztés korai szakaszába? Vezetőként naponta szembesülünk vele, milyen nehéz kiválasztani a sok ötlet közül azt, amelyiket érdemes megvalósítanunk. A sprint módszer segítségével hatékony választ találhatunk a termékek és szolgáltatások tervezése kapcsán felmerülő kihívásokra. Az egyedülálló, ötnapos folyamat lépésekre bontja le a nagy problémák megoldását, így végig a lényegre koncentrálhatunk, ráadásul gyorsan és késlekedés nélkül haladhatunk.

A Sprint a Google Ventures (a továbbiakban GV) három partnerének tollából született, praktikus útmutató kulcsfontosságú kérdések megválaszolására. Apró startupoktól a nonprofit szervezeteken át a nagyvállalatokig a legkülönbözőbb helyzetekben haszonnal forgozhatjuk, ha nagy üzleti lehetőség vagy kihívás előtt állunk, esetleg van egy jó ötletünk, és azonnali válaszokat várunk a kérdéseinkre.”

A szerzőkről a könyv internetoldalaról: <http://www.thesprintbook.com/>

„Jake Knapp hozta létre a GV sprint eljárását, és száznál több sprintet futtatott le startupokkal. Előzőleg a Google-nél dolgozott, sprinteket vezetve mindenre, a Gmail-től a Google X-ig.”

„John Zeratsky egyebek közt mobilalkalmazásokat tervezett, orvosi jelentéseket és egy napilapot. Mielőtt a GV-hez csatlakozott, egyik vezető dizájnere volt a YouTube-nak, és egyik korai alkalmazottja a FeedBurnernek, amelyet a Google 2007-ben megvásárolt. Dizájnáról és termelékenységéről ír a Wall Street Journal-ban, a Fast Company-ban (amely a bemutatkozásában magát a világ vezető üzleti médiájához sorolja, különös fókusszal az innováción a technológia, a vezetés és a dizájn terén – Osman P.), és a Wired magazinban (amely a felemelkedő technológiákra, valamint azok kulturális, gazdasági és politikai hatásaira összpontosító, kiemelkedő szakmai fórum – Osman P.)”

„Braden Kowitz alapította a GV dizájnteamjét, és úttörőként hívta életre a 'dizájnpartner' szerepkört egy kockázatitőke-cégnél. Közel kétszáz startupot segített tanácsadóként terméktervezés, szakemberbevonás és csapatkultúra terén. Mielőtt a GV-hez csatlakozott, számos Google-termék dizájnját vezette, mint a Gmail, a Google Apps for Business, a Google Spreadsheets és a Google Trends.”

(Sajátos fogalomná vált napjainkra a *dizájn*: mind nagyobb mértékben kiterjed olyan tervezési területekre is, amelyeket korábban a terméktervezés fogalma foglalt magában. Különösen így van ez a digitális informatika azon termékeinél, amelyeket a felhasználó grafikus interfészek segítségével használ, s így funkcióik az interfész vizuális elemeiben jelennek meg.)

A Google Ventures Knapp szavaival: „A Google által alapított kockázatitőke-befektető cég, amely nagyon ígéretes startupokat karol fel.” *Rövid bemutatkozása a honlapján:* „A 2009-ben elindított GV az Alphabet Inc. kockázatitőke-cége. (Az Alphabet – vezérigazgatója, a Google-társalapító Larry Page nevével jegyzett bemutatkozásából idézve – egy vállalat-konglomerátum, a Google-nak és korábbi leányvállalatainak holdingszervezete. Lényegében a Google-csoportot tulajdonolja és fogja össze – Osman P.) Már háromezernél több cégbe fektettünk tőkét, amelyek a lehetőségek határait feszegetik. Cégeink az életminőség javításán és az iparágak megváltoztatásán dolgoznak az élettudományok, az egészségügyi ellátás, a mesterséges intelligencia, a robotika, a fuvarozás, a kiberbiztonság és az agrárgazdaság területein.

Felépítettünk egy csapatot világklasszis mérnökökből, dizájnerekből, orvosokból, tudósokból, marketingszakemberekből és befektetőkből, hogy kivételesen jó támogatással lássák el ezeket a startupokat a sikerhez vezető úton. Segítjük a cégeinket a Google-hez kapcsolódásban, egyedülálló hozzáférést biztosítva nekik a világ legjobb technológiájához és tehetőségéhez.”

Hogyan mutatják be módszerüket maguk a szerzők a könyvben (innenől minden idézet onnan): Kezdjük egy igen fontos jellemzővel: maguk is elmondják, hogy e módszer létrehozása és folyamatos fejlesztése következetes tanulási folyamat eredménye. Ahogy a módszert különböző feladatokra a gyakorlatban alkalmazták, úgy gyarapodott a tudásuk arról, milyen hibái vannak, és hogyan lehet azt még hasznosabbá, eredményesebbé fejleszteni. Útmutatásukat, a megvalósításra vonatkozó tanácsaikat számos helyen azzal támasztják alá, hogy felvázolják, a gyakorlatban, az „élesben” végrehajtott sprintek során milyen tapasztalataik vezettek az itt javasoltakra.

„*A sprint a GV egyedülálló, ötnapos módszere kulcsfontosságú problémák megoldására.* Alapja a prototípus-készítés és a valódi fogyasztókkal való tesztelés. Az üzleti stratégia, innováció, viselkedéstudomány, rendszertervezés és számos más szakterület jelentős eredményeit ötvözi. Mindez egy bármely csapat számára használható, lépésről lépésre haladó folyamatban valósul meg.”

„Jó ötletre bukkanni nem könnyű dolog. Ráadásul a legjobb ötletek sem aratnak feltétlenül világsikert. Egyformán igaz ez a tanításra, a startupok indítására vagy éppen a nagyvállalati környezetre. (Voltaképp az első találkozásnál igazán jónak, netán csodásnak ígérkező ötlet is ’földiekkel játszó égi tünemény’: megfog, fellelkesít, esélyt ígér – vagy ezt beelátja az ember. Azután nekiáll elemezni, értékelni, hozzápróbálni a gyakorlathoz, és a legtöbbről kiderül, hogy ’istenségnek látszó csalfa, vak remény’, ’világsiker’ ellenben kevésből lesz, előre nem biztosíthatóan. Az ötlet ’felnevelése’ pedig nagyon sokba kerülhet, ráadásul mástól vonhat el erőforrásokat, ezért elsőrendű jelentősége van a mielőbbi szelektálásnak – Osman P.)

A kivitelezés során is nehézségekbe ütközhetünk. Mire összpontosítsunk, hol kezdjük a munkát? Mi történik az ötletünkkel, ha megvalósul? Egyetlen személyt bízunk meg a tervezéssel, vagy egy egész csapatot? Honnan tudjuk, hogy a legjobb megoldást választottuk? Hány értekezlet és megbeszélés szükséges ahhoz, hogy erről megbizonyosodhassunk? És ha végül elkészül, érdekelné fog-e bárkit is? (Szinte minden innovációs fejlesztés égető kérdései – Osman P.)

A GV partnereként az a küldetésünk, hogy startupoknak segítsünk választ adni mindezekre a fontos kérdésekre. Nem órabérért dolgozó tanácsadók vagyunk, hanem befektetők, akik akkor sikeresek, ha a velük dolgozó cégek is azok. *A sprint programját úgy dolgoztuk ki, hogy a legrövidebb idő alatt érzük el a legjobb eredményt – fejlesztve az önálló és gyors problémamegoldás képességét. A legnagyobb dolog pedig az, hogy a folyamat során az eleve meglévő tudásra, eszközökre és emberekre támaszkodhatunk.* (Minden kiemelés a recenzio szerzőjétől.)

A startupokkal való együttműködés folyamán rövidre zárjuk a végeláthatatlan vitákat, és hónapok munkáját sűrítjük egyetlen hétbe. Ahelyett, hogy a minimálisan életképes terméket piacra dobva bizonyosodnának meg arról, jó volt-e az elképzelésük, partnercégeink egyértelmű adatokhoz jutnak egyetlen valóságú prototípus alapján. (A szerzők ugyanakkor

másutt tisztességesen kiemelik, hogy a módszer igazán hasznos, ám tökéletes biztosítékul mégsem képes szolgálni későbbi kellemetlen fordulatok, meglepetések ellen – Osman P.)

A sprint szupererőt ad a vállalkozásoknak. Az időben előreutazva megfigyelhetik kész terméküket és fogyasztóik reakcióit, mielőtt költséges beruházásokba kezdenének. Ha egy kockázatos ötlet a sprint során sikert arat, a befektetett energia ezerszeresen megtérül. Valójában azonban a *sokszor igen fájdalmas kudarcok hozzák a legnagyobb hasznot. A hatékonyság csúcса, hogy mindössze öt nap alatt azonosíthatunk egy-egy kritikus hibát. A saját kárunkon tanulhatunk, anélkül hogy ténylegesen károkat szenvednénk.*” Ez tökéletesen igaz – ha nem is úgy, hogy a módszer minden rejtőzködő buktatót biztosan felfed. Az utóbbiakhoz tartozik az is, hogy a sprint alkalmazását követően akkor még előre nem látott módon változhat a fejlesztés műszaki-gazdasági környezete.

„A sikerhez a megfelelő csapat kell. *Nagyon fontos egy jó vezető, és elengedhetetlen, hogy a résztvevők a legkülönfélébb készségek birtokában legyenek.*”

„A 'csapat' szó talán elcsépelten hangzik, de *a sprint esetében valóban csapatot jelent. A tagoknak öt napig kell együtt dolgozniuk. Péntekre valóságos problémamegoldó géppé válnak, és teljes mélységében átlátják a megoldandó problémákat és a lehetséges megoldásokat. Ez az együttműködő légkör remek lehetőséget teremt, hogy olyanokat is bevonjunk a projektbe, akik nem feltétlenül értenek egyet velünk.*” – Ennek hasznaiból majd még idézünk.

„A startupoknál vezetett sprinteknél óriási előnyünk van a csapattagokkal szemben: *kívülállók vagyunk, akik semmiről nem tudnak, így buta kérdéseink teljesen őszinték. Bárki vezesse is a sprintet, érdemes a kívülálló szerepét játszania.*”

Referenciák: „A GV-vel olyan vállalatok számára szerveztünk sprinteket, mint a rákdiagnosztikával foglalkozó Foundation Medicine, az okos háztartási eszközöket fejlesztő Nest és a kávéfőrgalmazó Blue Bottle Coffee. A sprintet használtuk már üzleti ötletek életképességének felmérésére, mobilalkalmazások első változatainak elkészítésére, több millió felhasználóval rendelkező termékek továbbfejlesztésére, marketingstratégiák megalkotására és orvosi vizsgálati jelentések tervezésére. Befektetési bankárokkal stratégiaalkotás, a Google egyik csapatával a vezető nélküli autó megépítése és középiskolásokkal matematikai projekt kivitelezése közben.”

„2012 óta több mint száz sprintet tartottunk startupoknál. Ez nagy szám, de eltörpül amellet, hányan alkalmazták önállóan a sprint módszertanát problémamegoldásra, kockázatcsökkentésre vagy a döntéshozás javítására. *A legkülönfélébb környezetekben tartott sprintekről kapunk híradásokat. A legendás tanácsadó cég, a McKinsey & Company is elkezdte alkalmazni a módszert, csakúgy, mint a Wieden+Kennedy nevű reklámcég. Használják a kormányzati és nonprofit szférában, a csúcstechnológia területén, és olyan hirtelen befutott vállalkozásoknál, mint az Airbnb vagy a Facebook. Hallottunk sprintekről Münchenben, Johannesburgban, Varsóban, São Paulóban, Budapesten, Szingapúrban, de még Wisconsinban is.*”

Csináld magad kézikönyv: „Az olvasó igazi *csináld magad* kézikönyvet tart a kezében, amely abban nyújthat segítséget számára, hogy egyedül tarthasson egy sprintet, és megválaszolhassa legégetőbb üzleti kérdéseit. Hétfőn felvázoljuk a problémát, és kijelöljük a fókuszpontokat. Kedden papírra vetjük a lehetséges megoldásokat. Szerdán nehéz döntéseket hozunk, az ötleteket pedig tesztelhető elképzeléssé fejlesztjük. Csütörtökön elkészül a működőképes prototípus, amelyet aztán pénteken élő emberekkel, a való világban tesztelünk.” – Ezekhez és a következő idézetben foglaltakhoz a könyv 200 oldala részletes művelettervként szolgál.

Reduction to practice: „Magasröptű tanácsok helyett sokkal inkább a részletekkel foglalkozunk. Segítünk összeállítani a tökéletes sprintcsapatot a már meglévő munkatársakból. Elsajátítjuk a legfontosabb dolgokat, például azt, hogyan hozhatjuk ki a legtöbbet merőben különböző véleményekből úgy, hogy az eredeti elképzelés is érvényesüljön. Foglalkozunk közepesen lényeges dolgokkal is: megnézzük, miért fontos, hogy a csapattagok három egymást követő napot töltsenek kikapcsolt telefonokkal és számítógépekkel. Végül sort kerítünk csip-csup dolgokra is, mondjuk olyasmire, hogy miért kell pontban 1 órakor ebédelni. Nem kapunk tökéletes, minden részletre kiterjedő, készre csomagolt terméket. De gyorsan fejlődünk majd, és közben megbizonyosodhatunk arról, hogy jó irányba haladunk-e.”

Ismerős és új technikák – minden alaposan kipróbálva, ellenőrizve: „Ismerősnek tűnő és teljesen újszerű technikák egyaránt előfordulnak majd. Aki ismeri a lean vagy a dizájn gondolkodás módszertanát, látni fogja, hogy a sprint ezeknek a filozófiáknak a gyakorlati alkalmazása. (L. Eric Ries: *Lean Startup – Hogyan tegyük ötleteinket sikeressé és fenntarthatóvá?* HVG Könyvek 2013, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2014/3. sz. – Osman P.) Ha csapatunk agilis fejlesztési módszerekkel dolgozik, észrevehetjük, hogy a sprint ebbe a módszertanba is beleillik. Ha ezek közül egyik sem ismerős, akkor sincs ok az aggodalomra. A könyvet kezdők és haladók egyaránt használhatják. Mindenkinek jó szolgálatot tesz, aki hatalmas lehetőséggel, nehéz kérdéssel vagy nagyszerű ötlettel áll szemben, és segítségre szorul az elinduláshoz. Minden egyes lépést kipróbáltunk, szétcincáltunk, teszteltünk és több mint száz sprinten mértük, sőt az egyre növekvő sprintközösség visszajelzései alapján finomítottunk. Ami nem működik, az egyszerűen nem került bele a könyvbe.” – A Google presztízse nem engedné, hogy ez az állítás ne legyen teljesen igaz, ha pedig az, akkor ez igen jó biztosíték a könyvben foglaltak használhatóságára. Ám emlékezzünk: a módszer nem mindenható, és nem is képes mindenre felkészíteni.

Az ellenvélemény is építő segítség! „Minden sprint előtt feltesszük a kérdést: ki okozhat galibát, ha nem vonjuk be a projektbe? Arra az okos munkatársunkra utalunk, akinek határozott – és a miénkkel ellentétes – véleménye van, és akinek a jelenlétét nem érezzük túlságosan lelkesítőnek. [Az ilyenek] gyakran más szemszögből látják a problémákat. Látszólag örült ötletük akár működhet is, ha pedig mégsem, az újszerű szemléletmód lendületet adhat a többiek munkájának. Keskeny a választóvonal a lázadó és a kötözködő között, azért pedig senkit sem hagyhatunk ki, mert különbözik a véleménye a miénktől. A későbbiekben sok példát láthatunk majd arra, hogy a sprint az egymással versengő ötletekből teremt értéket.”

„Minden résztvevő kulcsfontosságú részlettel járul hozzá a sikerhez (háttér-információval, új ötlettel vagy akár az ügyfelekkel kapcsolatos megfigyeléssel). Megjósolhatatlan, ki mit mond vagy tesz majd. De ha jó az összeválogatott csapatunk, váratlan megoldások látnak napvilágot.” – Az innovációs fejlesztés stratégiájának egyik alapeleme, hogy járatlan utakon és/vagy a hagyományosoktól eltérő technikák, megoldások alkalmazásával keressük a gyors előrejutás lehetőségét. Ezért különösen hasznos lehet olyanok közreműködése, akik a szakterület szokásos gondolkodásától eltérő módon keresnek megoldásokat – főként, ha nem is ismerik a szakmai előítéleteket.

Ellenőrző lista mellékelve: „Az utolsó fejezet végén ellenőrző listát találhatunk bevásárlólistával és napra bontott útmutatóval. Nem kell mindent megjegyeznünk, a lista megvár, amíg belefogunk a sprintbe.”

Kissé belemélyedve az előadottakba

A Sprint születése (Jake Knapp előszavából): „2007-ben a Google-nél kaptam munkát. Olyan vállalati kultúrába csöppentem, ahol a folyamatfejlesztés megszállottja elemében érezheti magát. A Google nemcsak a termékek, hanem az egyéni és csoportok által használt munkamódszerek tekintetében is támogatja a kísérletezést. Valósággal rögeszmémé vált a csapatmunka folyamatainak javítása. Először fejlesztőknek tartott ötletbörze (brainstorming – OP) jellegű workshopokkal próbálkoztam.” „Áttekintettem a korábbi megbeszélések eredményeit, és komoly problémával kellett szembesülnöm. A későbbiekben ugyanis nem azok az ötletek bizonyultak megvalósíthatónak és sikeresnek, amelyek a bekiabálós workshopokon születtek. A legjobb elképzelések máshonnan érkeztek.

A jó ötletek igen sok esetben az íróasztal mellett, kávészünetben vagy éppen zuhanyozás közben támadtak. Az egyéni elképzelések pedig jobbnak bizonyultak, mint a csoportosak, amelyek a workshopok izgalmának múltával egyszerűen elhaltak. ... Újragondoltam a csoportos workshopokat. Mi lenne, ha megspékelném őket mindezekkel: az egyéni munkával, a prototípus elkészítésére fordítható idővel és a kőbe véssett határidővel? *Elképzelésemet 'sprint' néven vezettem be.*

Kialakítottam első sprintem hozzávetőleges időbeosztását: egy napot szántam az információ megosztására és az elképzelések kialakítására, négy napot pedig a prototípus kidolgozására. A Google-csapatok tagjai most is örömmel csatlakoztak. Indítottam sprinteket a Chrome, a Google Search, a Gmail és más termékek projektjeihez is. Izgalmas feladat volt. *A sprintek működtek. Ötleteket dolgoztunk ki, indítottunk el és teszteltünk. A legjobb az volt, hogy a tényleges felhasználók szerint is sikeresen működtek. A sprint módszere a Google-nél csapatról csapatra, irodáról irodára terjedt.* Egy Google X-tervezőnek megtetszett a módszer, ezért tartott egy sprintet a Google Ads egyik csapatának. *A résztvevők elmesélték kollégáiknak, és így tovább. Hamarosan olyan emberektől hallottam sprintekről, akikkel korábban sosem találkoztam.*

Közben persze néhány hibát is elkövettem. Az első sprintemben negyvenen vettek részt – vagyis hihetetlenül sokan, ami kis híján kisiklatta a sprintet, mielőtt elindulhatott volna. Finomítanom kellett az ötletek kidolgozására és a prototípusok létrehozására szánt időn is. *Rájöttem, mi a túl gyors, a túl lassú, és mi a megfelelő tempó.*

Jó néhány évvel később találkoztam Bill Marrissal, hogy a sprintekről beszéljünk. Bill a GV vezérigazgatója. Arra gondolt, hogy a GV portfóliójához tartozó startupoknak tartathatnánk sprinteket. *A startupoknak csak egy dobásuk van, hogy termékükkel sikert arassanak, különben kifogynak a pénzből. A sprint lehetőséget nyújthat számukra, hogy felmérjék, jó úton járnak-e, mielőtt kockázatot vállalnak, és belevágnak termékeik legyártásába és piacra dobásába – vagyis a pénzkeresés és -megtakarítás eszköze lehet számukra.*

Mindehhez azonban a startupokhoz kellett volna igazítani a sprint folyamatát. Évek óta a személyes és csoporthatékonyság állt az érdeklődésem középpontjában, a startupokról és a rájuk jellemző üzleti problémákról pedig szinte semmit nem tudtam. Bill ennek ellenére meggyőzött, hogy *a GV a megfelelő hely a sprintek – és jómagam – számára.* 'Az a küldetésünk – jelentette ki –, hogy megtaláljuk a földkerekség legjobb vállalkozóit, és segítsünk nekik jobba tenni a világot.' (Ezzel mint legfőbb céllal rendre találkozunk korunk kiemelkedő cégbirodalom-építőinek beszámolóiban, akik az innováció új csúcseit hozták létre – Osman P.) Erre pedig nem mondhattam nemet.

A GV-nél Braden Kowitz, John Zeratsky és Michael Margolis dizájner partnerekkel dolgozhattam együtt. Startupoknál tartottunk sprinteket, folyamatokkal kísérleteztünk, és a további fejlődés érdekében kiértékeljük az eredményeket.

Braden Kowitznak a 'történetalapú megközelítést' köszönhetjük: ezt a hagyományostól eltérő szemléletet, amely *az egyes komponensek vagy technológiák helyett a teljes felhasználói élményt helyezi a középpontba.* (Régóta alapelv, hogy a felhasználók voltaképp nem terméket vagy szolgáltatást, hanem azok révén kapott funkciókat vásárolnak. Valószínűleg Steve Jobs volt az első, aki új minőséget helyezett a fejlesztés középpontjába: a felhasználókat megragadó felhasználói élmény megteremtését, annak vezető értékévé emelését – Osman P.) John Zeratsky segített *a végeről kezdeni, ezzel biztosítva, hogy a sprintek során mindenképpen választ kapjunk az adott szervezet legégetőbb kérdéseire.* Braden és John velem ellentétben komoly üzleti tapasztalattal rendelkeztek, és *a folyamatot úgy alakították át, hogy még jobban elősegítse a fókuszálást és könnyítse a döntéshozás menetét.*

Michael Margolis arra bátorított minket, hogy *minden sprintet éles teszttel zárjunk le.* Górcső alá vette a fogyasztói kutatás folyamatát, amely azelőtt hetekig tartó tervezést és végrehajtást igényelt, és *kitalálta, hogyan juthatunk használható adatokhoz egyetlen nap alatt. Lenyűgöző volt. Ettől kezdve nem kellett találgatnunk, jók-e a megoldásaink: a sprint végén mindig választ kaptunk.* (Emlékezzünk az előzőekre: az éles teszt csak teszt, a gazdasági terepen történő boldogulás bonyolultabb, és bármilyen mértékben felülírhatja a teszt eredményeit. A teszten elért jó eredmény tehát szükséges, de önmagában nem elégséges feltétele, nem garanciája annak, hogy a fejlesztés sikerre jusson – Osman P.)

A 2012-es első sprint óta kísérletezünk és finomítunk. Eleinte úgy gondoltuk, hogy a gyors kutatási fázis és prototípus-készítés csak a tömegtermékekre alkalmazható. Aztán felmerült a kérdés, hogy lehetséges-e ilyen tempóban haladni orvosok és pénzügyi szakértők projektjeinél is? Legnagyobb meglepetésünkre *az ötnapos módszer mindenhol bevált, függetlenül attól, hogy ügyfelünk befektetési vagy agrár területen dolgozik, esetleg onkológus vagy kisvállalkozást vezet. Alkalmazni tudtuk weboldalak és iPhone-alkalmazások fejlesztésénél, papíralapú orvosi jelentéseknél és csúcstechnológias hardverek tervezésénél is. Ráadásul nem csak a termékfejlesztés területén bizonyult hasznosnak.* Sikeresen vetettük be prioritációs kéréseknél, marketingstratégiák kidolgozásánál, sőt vállalatok elnevezésénél is. Időről időre eredményesnek bizonyult a csapatok összekovácsolásában és az ötletek megvalósításában.

Az elmúlt években páratlan lehetőségünk nyílt arra, hogy teszteljük és tökéletesítsük a munkafolyamatokkal kapcsolatos ötleteinket. Ez idáig több mint száz sprintet tartottunk a GV portfóliójába tartozó vállalatoknál. Olyan fantasztikus vállalkozókkal dolgoztunk együtt, mint Ev Williams, a Twitter, a Blogger és a Medium alapítója, valamint Chad Hurley és Steve Chen, a YouTube alapítói. Rengeteget tanulhattunk tőlük.”

Segít a sprint: „A sprint utat mutat a nagy kérdések megválaszolásához, az ötletek teszteléséhez, a gyorsabb és hatékonyabb munkavégzéshez. Sőt szórakoztatóbbá is teszi az egészet. Egyszóval mindenképpen érdemes kipróbálni.”

Részletes nyitó példaként felvázolják, hogyan használta fel a sprintet egy robotikai cég egy igen kockázatos fejlesztéshez: szállodai kézbesítőrobothoz. A kockázat itt legfőképp abban állt, hogyan reagálnak a vendégek, ha egy robot „kopogtat be” az ajtajukon kézbesítőként. Pár részlet ebből:

„A Savioke csapatában világklasszis mérnökök és rendszertervezők dolgoztak, legtöbbjük a Willow Garage-ból, a Szilícium-völgy híres robotikai kutatóközpontjából érkezett. Közös álmuk volt, hogy robotokkal könnyítsék meg az emberek hétköznapijait éttermekben, kórházakban, idősotthonokban.

Steve [a cég alapító-vezérigazgatója] először a szállodai környezetre fókuszált, mert az átlátható és változatlan. Ugyanakkor egy szálloda alkalmazottai állandó nehézséggel küzdenek: a reggeli és esti csúcscsal, amikor a be- és kijelentkezők, valamint a folyamatosan érkező szobaszerviz-rendelések elárasztják a recepciót. Tökéletes helyszín egy robot számára. ... Volt azonban egy bökkenő. Steve-et és csapatát aggasztotta, mi lesz, ha a vendégeknek nem tetszik majd, hogy egy robot teljesíti a kéréseiket. Ha nyugtalanítja, vagy éppen megijeszti őket. Maga a szerkezet valóságos műszaki csoda, de a Savioke munkatársai nem tudták, hogyan kellene viselkednie az emberekkel.”

Részletesen elmondják, hogyan csinálták végig a sprint öt napját – hangsúlyozva azt is, hogy *azt igazából a saját gárda működteti, és ők a módszert adják* a siker eléréséhez –, a fényes sikert hozó eredmény pedig: „Három héttel később a robot szolgálatba állt a szállodában. Valóságos szenzációt keltett. A The New York Times és a The Washington Post is cikkezett róla, a Savioke pedig több mint egymilliárd médiamegjelenést könyvelhetett el az

első hónapban. Ami pedig a legfontosabb: a vendégek imádták. A nyár végére annyi megrendelés érkezett, hogy a Savioke gyártórészlege alig tudott lépést tartani.”

Sprintért kiáltó helyzetek

- „*Ha nagy a tét:* Amikor jelentős problémával állunk szemben, amelynek megoldása sok pénzt és időt emészt fel, a sprint segít nekünk – a hajó kapitányának –, hogy ellenőrizzük navigációs térképeinket, és a hajó orrát a megfelelő irányba állítsuk, mielőtt teljes gőzzel elindulnánk.” Ennek egyik példája itt a sprint alkalmazása egy kávékat forgalmazó cég webáruházának kifejlesztésében.
- „*Ha kevés az idő:* Amennyiben szorít a határidő, akárcsak a Savioke esetében, ahol a szállodai próbára el kellett készülnie a robotnak, akkor jó megoldások kellene, még hozzá gyorsan. A sprintet, ahogy a neve is mutatja, a gyorsaságra tervezték.
- *Ha megrekedtünk:* A fontos projekteket időnként nehéz elkezdeni, míg mások útközben veszítik el lendületüket. Ilyen helyzetekben a sprint lehet a gyorsítórakéta: az újszerű, friss megközelítés, amely kiszakít a gravitáció fogságából.” – Gravitáció? Hacsak úgy nem, hogy keményen, vastagon lerakódott rutinnak és kényelemnek, valamint a megállapodott és gyakran kockázatkerülő gondolkodásmódnak a tömegvonzása, amely nem engedi szárnyalni az alkotóerőt. A sprint segíthet mindebbe „másként gondolkodókat” bevonni, ami – volt szó róla – újszerű látás- és megoldásmódokat teremthet a játékban.

Nagyot sprintelni: A szerzők vázolják: a feladat új típusú ipari szivattyú fejlesztése volt, amelynél „tizennyolc hónapnyi munkát és több millió dollárt emészt fel a szivattyú megtervezése és legyártása.” Knapp első reagálása: „Egy ipari szivattyú túlságosan bonyolultnak tűnik ahhoz, hogy egy hét alatt prototípust építsünk belőle, és le is teszteljük.” Ám itt is bejött a korábban kiemelt működési mód: a sprint alkotói adják a módszert, s vele a részt vevő fejlesztők alakítják ki a megoldást. „Az ipari szivattyú nem volt túl bonyolult a sprinthez. A mérnökökből álló csapat tagjai elfogadták az ötnapos határidőt, és tárgyi ismereteiket hívták segítségül a kreatív gondolkodáshoz. A feladatot fontos kérdésekre bontották, amitől az egész folyamat leegyszerűsödött és felgyorsult.” Ennek mikéntjét is bemutatják, és a példa is igazolja, hogy

„*Egyetlen probléma sem túl nagy egy sprinthez:* A kijelentés első hallásra talán abszurdnak tűnik, ám két okból is igaz. Először is *a sprint rákényszeríti a csapatot, hogy a legégetőbb kérdésekre koncentráljon.* Másodsorban pedig *lehetőséget ad, hogy pusztán a felhasználói felület alapján komoly következtetéseket vonhassunk le.*” – Az utóbbi fogalmazás kissé túl emelkedettre sikerült: a „felhasználói felület” ugyan roppant „trendi”, de itt erősen átvitt értelemben értendő, s lényegében a leendő funkciók megjelenítését jelenti. Pl. az említett kávéwebáruháznál a cég „diavetítéssel helyettesítette a weboldalt, mielőtt megalkották volna magát a szoftvert, és kidolgozták volna a készletkezelési eljárásokat a valós működéshez”,

a szivattyú fejlesztője pedig „egy brosúra segítségével modellezte az értékesítési tárgyalást, mielőtt megtervezték és megépítették volna az eladásra szánt terméket.”

Kell egy jó vezető: „A tökéletes sprintcsapathoz először is egy tekintélyszemélyre lesz szükség. Ő lesz a Döntéshozó – a szerep fontosságát hangsúlyozandó nagy kezdőbetűvel. A Döntéshozó a projekt hivatalos vezetője. Ezt a szerepet sok startup esetében az alapító vagy a vezérigazgató tölti be, míg nagyobb vállalatoknál az elnökhelyettes, egy termékmenedzser vagy egy csoportvezető. Ezek a Döntéshozók részletekbe menően ismerik a problémát, határozott véleményt alkotnak, és sok szempontból hozzá tudnak járulni a megoldáshoz.

A Döntéshozónak benne kell lennie a projektben. Amennyiben Döntéshozók vagyunk, tegyük szabaddá magunkat, és vegyünk részt a munkában. Ha nem mi magunk fogunk döntést hozni, akkor pedig győzzük meg a Döntéshozót a csatlakozás szükségességéről.

A szabály alól lehet kivétel. A csapattagok bizonyos helyzetekben tudatosan szembemennek a vezetőséggel, mert biztosak abban, hogy a prototípus és a valós adatok az ő igazukat bizonyítják majd. Ha a csapat úgy dönt, hogy hivatalos Döntéshozó nélkül akarja végigvinni a sprintet, rendkívüli gonddal kell eljárunk a folyamat során. Gratulálunk a csapattagok bátorságához. *Ne feledjük ugyanakkor, a Döntéshozók hajlamosak elvitatni a sprint eredményeit, ha maguk kimaradtak belőle.*

Ideális csapatlétszám hét fő: „A sprint ideális létszámát maximum hét főben határoztuk meg. Nyolc, kilenc vagy több emberrel a folyamat lelassul, és komoly erőfeszítésbe kerül fenntartani a résztvevők figyelmét és produktivitását. Hét vagy kevesebb emberrel minden könnyebben megy.”

„Kiket vonjunk be a csapatba? Természetesen azokat, akik magát a terméket vagy szolgáltatást hozzák létre – mérnököket, tervezőket, termékmenedzsereket. Jól tudják, hogyan működnek mindezek, és talán már elképzelésük is van az aktuális kérdés megoldására. Ne szűkítsük azonban csapatunkat az egyébként is együtt dolgozó munkatársakra! A sprint egyes csapattal a leghatékonyabb, amelyben a terméken dolgozó kulcsembereken kívül extra tudással felvértezett szakértő is helyet kap.” – Ez ugyan már korábban is elhangzott, de itt új dimenziót is kaphat: „az egyébként is együtt dolgozó munkatársak” között már lejátszódhatta a véleményeik olyan egyeztetése, netán felülírása, amely a továbbiakban akadályozhatja, hogy újjal álljanak elő. A bekerülő külsősök eltérő véleménye, tudása ebben felszabadítóan hathat.

„Válasszunk Facilitátort! (Döntőbíró, mediátor, ha nagyon kell, szárazdada – Osman P.) Szükségünk van valakire ebben a szerepkörben: az időt, a beszélgetéseket és a teljes folyamatot menedzselő Facilitátorra. Magabiztosan kell majd vezetnie a megbeszéléseket, összefoglalnia az elhangzottakat, leállítania a bőbeszédűeket és továbblendítenie a folyamatot. Szerepe kulcsfontosságú.

A Facilitátor nem lehet elfogult, ezért a Döntéshozó és a Facilitátor szerepét nem tanácsos összevonni. (Ez nyilvánvaló, hiszen feladatait a Döntéshozó és a csapat egyes tagjai között is el kell látnia, ha vitába, ellentétbe keverednek. Feltehetően ez utóbbinak különösen fontos

része lehet, hogy a Döntéshozó ne tudja erővel lenyomni a tagokat – még akkor sem, ha olykor velük szemben ő képviseli a csúf realitást – Osman P.) Egy csapaton kívüli külsős bevonása jól működhet, de nem feltétlenül szükséges.

A könyvet éppúgy használhatják Facilitátorok, mint bárki más, akit érdekel a sprint módszere. A csapat irányítására vonatkozó tevékenységek leírása nagyon sokat segít majd egy jövőbeli Facilitátornak, ám annak is hasznos lesz, aki sosem kerül ebbe a szerepbe.”

Ötnapos menet: „Tegyünk szabaddá öt teljes napot a határidőnaplónkban! Ez a sprint egyik legnagyobb jellemzője. Ürügyl szolgál, hogy úgy dolgozzunk, ahogy egyébként is szeretnénk: üres naptárral és egyetlen fontos célkitűzéssel. Nem kell ugrálnunk a projektek között, és senki nem szakítja meg váratlanul a munkánkat. (Azért bőven adnak tanácsokat ahhoz is, ha a résztvevők nem tudnak teljesen kiszakadni a munkájukból – Osman P.)

Hogy miért éppen öt nap? Próbálkoztunk rövidebb sprintekkel is, de azok rendkívül kimerítőek voltak, és nem jutott elég idő a prototípus megépítésére és tesztelésére. Kísérleteztünk hathetes, egy hónapos és tíznapos sprintekkel is. Sosem értünk el lényegesen komolyabb eredményt, mint az ötnapos program esetében. *A hétvégék miatt elveszett a folytonosság. Elterelődött a csapattagok figyelme, elindult a halogatás.* Mivel több idő állt rendelkezésre, makacsabban ragaszkodtunk az ötleteinkhez, és kevesebb hajlandóságot mutattunk arra, hogy tanuljunk munkatársainktól és ügyfeleinktől.

Az ötnapos határidő sürgető érzést kelt bennünk, ettől jobban tudunk fókuszálni, és nem vitatkozunk fölöslegesen, de nem is kell halálra dolgoznunk magunkat, hogy megalkossuk és letezzeljük a prototípust. Mivel a legtöbb vállalat ötnapos munkahetekben dolgozik, ez az időtartam egyszerűen beilleszthető a naptárakba.”

„Az eszközmentesség szabálya: A sprint során minden perc számít, így nem engedhetjük meg, hogy bármi elvonja a figyelmünket. Egy egyszerű szabályt mindenképpen be kell tartanunk: *nincsenek laptopok, telefonok, tabletek. Nincsenek a virtuális valóságba repítő headsetek. Ezek az eszközök megtörik a sprint lendületét.* Ha a képernyőt bámuljuk, nem tudunk igazán odafigyelni a körülöttünk zajló eseményekre, így nem válunk a csapat hasznára. Ráadásul mindezzel azt az üzenetet közvetítjük, hogy 'ami itt történik, az érdektelen'”. [Egyszer talán eljön egy új rabszolga-felszabadító háború, amely kimentí az embereket a kutyák szolgátságából, és az azonnali hír-, tartalom- és üzenetküldéshez kötődő függőségből. Már a *demagogikon* (televízió) is óriási hatalommal telepedett ránk, de legalább az helyhez kötött volt. Ma viszont már mindenütt körülvesznek, velünk jönnek e kutyák. Megszabadulni? Óriási érdekeket sértene... – Osman P.]

Ezeket egyszerű, praktikus tanácsok követik: „A tábla egyszerű dolog”, „Szerezzünk két nagy táblát!”, „Ha a sprintszobát másokkal kell megosztanunk, használjunk gurulós táblákat, hogy azokat magunkkal vihessük. Ne engedjük, hogy a csapat 'közös elméjét' egyik napról a másikra letöröljék!”, „A sprint előtt be kell szereznünk néhány alapvető irodaszert, beleértve a post-iteteket, szöveghiemelőket, tollakat, a 'vizuális órát' (lásd a következő fejezetben), valamint egy adag jó öreg nyomtatópapírt. Szükség lesz egészséges rágcsálnivalókra is a csapat-

tagok energiaszintjének fenntartása érdekében. *Határozott véleményünk van arról, melyek a legmegfelelőbb kellékek – ezeket a könyv végén található bevásárlólistára írtuk össze.*

Helyzetértékelés, prioritások kitűzése: „Komoly kihívás esetén – amilyen a sprintben választott probléma is – természetes, hogy azonnali megoldást akarunk. Az óra ketyeg, a csapattagok tettere készek, az agyakban ott zakatolnak a lehetséges megoldások. Ám *ha először nem lassítunk le, hogy megosszuk egymással, mit tudunk, és nem határozzuk meg a prioritásokat, megtörténhet, hogy rossz végén ragadjuk meg a kérdést, ezzel pedig időt és energiát pocsékolunk el.*

A hétfőt a 'Kezdjük a végén!' elnevezésű gyakorlattal indítjuk: előretekintünk hetünk végére, sőt még távolabbra. *Lefektetjük az alapokat: először a hosszú távú célt és a legnehezebb problémákat kell meghatároznunk. A végéről belefogni a feladatba olyan, mintha az időgép kulcsát kaptuk volna kézhez. Ha előreugorhatnánk a sprint végére, milyen kérdésekre volnának válaszaink? Ha hat hónappal utazhatnánk előre, milyen pozitív változásokat tapasztalnánk cégünkben a sprintnek köszönhetően? Ha a jövő egyértelműnek tűnik is (akkor biztosan súlyos baj van a szemléletünkkel! – Osman P.), hétfőn mindenképpen érdemes időt szakítani arra, hogy pontosítsuk és rögzítsük. A projekt hosszú távú céljával kezdünk.*

Nagyravágyás, kellő kontrollal: „A célnak tükröznie kell a csapattagok elveit és vágyait. (Nyilvánvalóan a cég/szervezet törekvéseinek, érdekeinek, lehetőségeinek általuk képviselt részét, hiszen éppen erre kell szolgáljon a csapat összetétele. – Osman P.) Ne aggódjunk amiatt, hogy esetleg túl sokat markolunk! *A sprint segít az optimális kezdőpont megtalálásában, és abban, hogy komoly előrehaladást érjünk el akár a legmerészebb célkitűzés felé is.* Ha sikerült megegyezni a hosszú távú célban, írjuk a tábla tetejére. Ott lesz a tréning teljes időtartama alatt, mint egy jelzőfény, amely mutatja a helyes irányt.

Most képzeljük el, hogy egy évvel előreléptünk az időben, projektünk pedig teljes csődnek bizonyult. Mi okozta a kudarcot? Hol tévesztettünk célt?

Minden célkitűzés mögött veszélyes feltételezések bújnak meg. (Kétféleképp is veszélyesek lehetnek. Egyrészt ha eleve nem feltétlenül helytállóak, s így rossz irányba vezethetnek, hibás következtetésre, rossz döntésre készíthetnek. Másrészt – és ezt gyakran nehezebb már a kezdetnél feltárni – ha nem időtállóak, vagyis a lehetőségek, adottságok, körülmények másként alakulnak, és ez kedvezőtlen következményekkel jár a fejlesztés sikerére. – Osman P.) *Minél tovább hagyjuk figyelmen kívül mindezeket, annál nagyobb a kockázat. A sprinttel kiváló alkalmunk nyílik, hogy a feltételezések mélyére ássunk, kérdésekké alakítsuk őket, és válaszokat találjunk rájuk.*

Szakértők bevonása: „Rengeteg apróság bújhat meg egy-egy nagyobb feladat mögött, amelyek megértéséhez több forrásból kell információt szereznünk. Senki nem mindentudó, még a vezérigazgató sem. A tudás egyenetlenül oszlik meg a csapatban és a vállalatnál. *A sprint során össze kell gyűjtenünk és értelmeznünk kell a teljes adathalmazt, aminek legjobb és leggyorsabb módszere a szakértők bevonása. A megfelelő emberek kiválogatása egyfajta művészet.* Saját csapatunk esetében valószínűleg ösztönösen tudjuk, kik ezek. Nagy hasznunkra

válik, ha az alábbi kérdésekhez legalább egy szakértő a rendelkezésünkre áll: Stratégia / Az ügyfelek nézőpontja / Működés – Ki látja át a termékek működési mechanizmusát? / Korábbi próbálkozások.” – Ez utóbbi többszörösen is hasznos lehet. Egyrészt „Más kárán tanul az okos!” másrészt a korábbi próbálkozásoknak lehetnek olyan részeredményei, amelyek jó építőelemekként szolgálhatnak. A szerzők szavával: „A sprintcsapat tagjai sokszor hatalmas eredményeket érnek el azzal, hogy életet lehelnek egy befejezetlen ötletbe, vagy kijavítanak egy korábban megbukott elképzelést.”

Megnyerés: „A szakértőkkel történő megbeszélések korábbi, elfeledett tudáselemeket hívhatnak elő a csapattagok elméjéből. Minden alkalommal meglepő véleményeket hallhatunk. A másik hosszú távú előny, hogy ha a folyamat elején megkérdezzük a munkatársainkat, úgy érzik majd, hogy ők is hozzájárultak a sprint végső eredményeihez. Később, amikor a kiválasztott megoldásokat elkezdjük a gyakorlatba átültetni, a korábban megkérdezett szakértők valószínűleg a lelelkesebb támogatók közé tartoznak majd.”

Amire rákérdezni sem tudnánk: „A szakértőknek nem kell prezentációval készülniük. Ha már van valamiféle anyaguk, amelyet be tudnak mutatni, az remek, de a spontán beszélgetések sokszor hatékonyabbak. Az improvizáció talán feszültséget okoz, de remekül működik. Ha a meghívottak igazi szakértők, olyan dolgokat is elmondanak, amelyekre még rákérdezni sem tudnánk.” Ez utóbbi felettébb fontos. Minden tervezés egyik legnyomasztóbb kérdése, hogy mi lehetnek az, amire nem gondoltunk – vagy azért, mert senki sem képes mindenre kitérni, mindenre gondolni, vagy azért, mert egyszerűen hiányzott a tudásunk vagy a tapasztalatunk ahhoz, hogy azt is mérlegelendőnek ítéljük.

E könyv szóhasználatában a sprint módszeresen felfokozott ütemű, gyors és hatékony cselekvést jelent. Most már így kell elszakadnunk a további ismertetéstől is, meghagyva az olvasónak a mondandó nagy részének felfedezését. Egyetlen apró részlet még arról, milyen gyakorlatias tanácsokra vezet a módszer tapasztalatvezérelt fejlesztéséből táplálkozó útmutatás:

„A könyvben szokatlan ötleteket találhattunk a gyorsabb és eredményesebb munkavégzésre:

- A megoldások azonnali kidolgozása helyett használjuk ki a rendelkezésre álló időt, és állapotodjunk meg abban, mire fogunk fókuszálni! Kezdjük lassan, hogy aztán felgyorsulhassunk!
- A bekiabálás helyett önállóan dolgozzuk ki a szerintünk elképzelhető megoldások terveit! A csoportos brainstorming ideje lejárt, van sokkal jobb módszer is.
- Az elvont viták és végeérhetetlen értekezletek helyett használjuk a szavazást és a Döntéshozót, hogy gyors és azonnali döntések szülessenek, amelyek tükrözik a csapattagok prioritásait is! Így jutunk közös bölcsességhez, csoportgondolkodás nélkül. (Valójában dehogya is nélküle – ám annak sok buktatóját ügyesen elkerülve. – Osman P.)
- Ahelyett, hogy minden részletet kidolgoznánk a teszt előtt, készítsük el a termék 'díszletét'! Kapcsoljunk prototípus-üzemmódba, hogy gyorsabban szerezzünk tapasztala-

tot!” – Az igazság kedvéért: ez igen jól illik az ötnaposra szabott sprint rendszerébe, sokat is segíthet – amint azt a szerzők példákkal mutatják –, nem vadonatúj ötlet. A marketing már évtizedekkel ezelőtt is használt hasonló technikájú piackutatást. Kritikus jelentősége ebben annak van, hogyan képes ez a modellezés megjeleníteni azt, amivel az ember a fejlesztés eredményeként majd valóban találkozik, s így mennyire releváns a vélemény, amelyet arra ad. Ne feledjük, hogy még a teljes valójukban élénk állított, kész termékek és szolgáltatások vonatkozásában is gyakran csak a használatba vétel után jövünk rá, mit kellett volna inkább vennünk helyettük.

Dr. Osman Péter

* * *

Robert B. Cialdini: Előhatás. A meggyőzés forradalma. HVG Könyvek, 2017; ISBN 9789633044353

„A bölcs ember alakítja önmagát, a bolond csak meghalni születik. A tudatosság elve.”
(Frank Herbert: Dűne Messiása, Walhalla Páholy, 1992)

Előhang – A hatásgyakorlások és azok versenye alighanem korunk egyik legmeghatározóbb tényezőjévé vált. Életünk minden területén, folyamatosan zúdítják ránk a meggyőzés eszközeit, hogy küldőik megnyerjenek bennünket valaminek, ami érdekükben áll vagy amit feladatuk sikerre vinni. Az egymással versengő befolyásolások eszköztára a „nyers erőszak-tól”, azaz az üzenet állandó súlykolásától a tudatunkat megkerülő ráhatásig tart, technikáit, eszköztárát folyamatosan fejlesztik. Így igyekeznek szó szerint vagy átvitt értelemben eladni nekünk mindent, a rágószervünk mennyei állapotát megteremtő szájápolási eszközöktől a bennünket egyedül igazán szolgáló eszméig és annak képviselőiig, s persze rávenni, hogy csakis ezt, ne valami hitvány pótlékot vagy ócskaságot válasszunk. Ha magunk keresünk valamit, bármi legyen az, a versengő ajánlatok özönében vergődünk, s az elmesüketítő zajban mind nehezebb egy normális választáshoz megtalálni a valódi tényeket. Ez is jócskán hozzájárul ahhoz, hogy döntéseinket erősen képes befolyásolni, melyik ráhatás ragad meg először: ha eléri, hogy igényeink, rokonszenveink szerint valónak találjuk, már nehezebb onnan más javára kibillenteni. És ez megy minden ilyen versenypályán: a kereskedelmi árucikkek piacán éppúgy, mint a közösségi döntésekben a vélemények és állásfoglalások piacán, vagy akár szervezetek üzleti és működési döntéseiben, az azokat megnyerni igyekvő érdekek és törekvések – egyebek közt innovációs fejlesztési javaslatok és erőforrás-elosztások versenyében. Így eszköztárunk létfontosságú részévé vált, hogyan hathatunk másokra, önismeretünké és önvédelmünké pedig, miként és mennyire vagyunk így megfoghatók.

Hiszem, mert képtelenség/nek tűnik, hogy a dolog ilyen egyszerűen működjék – gyakran foghatja el ez az érzés az olvasót Cialdini fejtegetései, magyarázatai kapcsán, s persze a képtelenséget óvatosan elutasítanánk. Ő azonban tényekkel, kísérletes eredményekkel igazolja állításait, hogy a dolog tényleg működik – persze csak tendenciaként. Így tárja elénk az „előhatásnak”, a meggyőzésért folytatott ütközet megkezdése előtti trükkös megnyerésnek a mesterfogásait.

Új megvilágosodásokkal is szolgál – Pl. amivel a legtöbbször alighanem nincs tisztában, és akár szó szerint is sorsdöntő lehet: mennyire befolyásolhatja egy interakció – egyebek közt egy kihallgatás – felvételének megnézéséből származó következtetéseket, hogy milyen kameraállásból vették fel, hogyan látszanak rajta a szereplők.

A cége honlapján található információ szerint „a Harvard Business Review Cialdini kutatásait a ’korunk aktuális üzleti kérdéseiben áttörést hozó eszmék’ közé sorolja. A Fortune Magazin az Influence – The Psychology of Persuasion c. könyvét (Cialdini: Hatás – A befolyásolás pszichológiája, HVG Könyvek, 2009) a 75 legjobb üzleti könyv között értékeli. Bestsellerszerzőként tartja számon a New York Times, a Wall Street Journal és a USA Today. Megkülönböztetetten magas egyetemi státusú professzora a marketingnek és a pszichológiának az Arizonai Állami Egyetemen, és vendégelőadója más, rangos egyetemeknek. Ez az új műve gyorsan a Wall Street Journal és a New York Times bestsellerlistájára került.” A honlap írja, illő szerénységgel, hogy „világszerte elismerik Cialdini élvonalbeli tudományos kutatását, és ahogyan eredményeit az etikus üzletvitelre és politikára alkalmazza, s ezért gyakran említik a ’befolyás Keresztapjaként’ (Godfather of influence).”

A HVG ajánlójából: „Hogyan érjük el, hogy a közönségünk már az előtt befogadóvá váljon az üzenetünkre, mielőtt meghallja azt? Robert Cialdini, az ikonikus Hatás szerzője és korunk egyik legtöbbet hivatkozott szociálpszichológusa bemutatja a meggyőzés leghatékonyabb módját. A legújabb tudományos kutatások és saját tapasztalatai alapján elárulja, hogy a titok nem magában az üzenetben rejlik, hanem az üzenet átadása előtti döntő pillanatban.

Cialdini szerint nem muszáj megváltoztatnunk a hallgatóság hozzáállását vagy meggyőződéseit – csupán a másik fél figyelmének fókuszát kell módosítanunk közvetlenül az előtt, hogy a megfelelő tettet várnánk tőlük. A sikeres onlinemarketing-hadjáratoktól a hatékony háborús propagandáig számos kísérletre és beszámolóra építve szemlélteti, hogyan lehet a figyelem egyes irányításával eljutni a hatásos előkészítéshez és a kívánt eredményekhez.

Cialdini világszerte ismert módszeres és kreatív terepmunkájáról, amellyel azt kutatja, miként vehetünk rá másokat kéréseink teljesítésére. A befolyásolás pszichológiájának alkalmazásával kapcsolatos kutatások úttörője, több mint 3 millió eladott példánnyal a The New York Times bestsellerszerzője.”

Ugyanott olvasható: „Nincs pszichológus, akinek a kutatásait gyakrabban vagy sikeresebben alkalmazták volna, mint Robert Cialdiniét, aki korábbi könyvével a legnagyobb hatást gyakorolta e területen. Ezúttal a meggyőzésre tett kísérletet megelőző pillanat erejét mutatja

be. Klasszikus Cialdini – mértékadó, eredeti és azonnal átültethető a gyakorlatba.’ – Richard H. Thaler, a Rendbontók szerzője” (Rendbontók – A viselkedési közgazdaságtan térnyerése – HVG Könyvek, 2016, I. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/4. sz.)

„’Hihetetlenül lebilincselő olvasmány arról, hogy a meggyőzés legfontosabb motorja valójában nem is az, milyen szavakat választunk az adott pillanatban, hanem az, hogyan rendezzük be a színpadot előtte. Innentől soha többé nem fogunk ugyanúgy tekinteni a meggyőzésre.’ – Adam Grant, az Adni és kapni – A siker rejtett dinamikája (HVG Könyvek, 2013, I. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/2. sz. – Osman P.) és az Eredetik – Hogyan mozdítják előrébb a világot a nonkonformisták? szerzője” (HVG Könyvek, 2016, I. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017/4. sz.)

Pár karakteres mondat (innentől minden idézet a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől):

„Ami a fókuszban van, azt tartjuk oknak” – Vagyis: ha valamit folyamatosan a közbeszéd fókuszában tartanak mint meghatározó kiváltó okot, arról mind többen elhiszik, hogy valóban az.

„A könyv egyik központi állítása: az előkészítő módszerek a lehetőségek ablakait nyitják meg, amelyek azonban korántsem maradnak örökre nyitva.” – Cialdini következetesen kiemeli az időzítés jelentőségét.

„Emberi tulajdonság, hogy amint a figyelmünk egy adott gondolat felé irányul, rögvest indokolatlan fontosságot tulajdonítunk neki.” – Ennek kihasználása az itt bemutatott előhajtás-keltési technikák fontos része, akárcsak az itt következőké.

„Előnyös a figyelem egy konkrét ingerre való irányítása, de még több haszonnal jár, ha a figyelmet ott is tudjuk tartani.”

„Ha valami kitüntetett figyelmet kelt, annak a fontosságát a megfigyelők hajlamosak túlbecsülni.”

„Az asszociációk elsőbbsége: összekapcsolok, tehát gondolkodom.”

„A megfigyelők annak a félnek érezték erőteljesebbnek a hatását, akinek jobban látták az arcát.” – Lentebb idézzük: fontos gondolatmenet szól a kameraállás jelentőségéről.

„’Aki meg akar győzni másokat, *ne a helyes érvben bízson, hanem a helyes kifejezésben*’ – Joseph Conrad.”

„Mindnyájunkban ott szunnyadnak olyan tapasztalatelemek, amelyek hirtelen fontosságra és jelentőségre tehetnek szert, *elég hozzá annyi, hogy rájuk figyeljünk.*”

Erről szól a könyv: „Jelen kötet bővíteni igyekszik azon viselkedéstudományi információk mennyiségét, amelyeket a nagyközönség önmagában is érdekeseznek, másrészt a saját életében alkalmazhatóknak talál. A könyvből megtudhatjuk, mit tesznek a ravasz kommunikátorok üzenetük átadása előtt, hogy elfogadtassák azt. Az újdonságot a pontos időzítés jelenti. Ósi tapasztalat, hogy a későbbi siker biztosítása érdekében bölcs dolog előzetes lépéseket tenni. A korai tervezés értékét hangsúlyozva az ókori kínai katonai stratégia, Szun-ce így fogalmazott: ’Minden csata már azelőtt eldől, hogy elkezdtek volna vívni.’ (A háború mű-

vészete – Osman P.) A szakértő konzultánsokat arra tanítják, hogy ha meg akarnak szerezni maguknak egy ügyfelet, előbb ériék el nála a 'bizalomra érdemes tanácsadó' státusát. Dale Carnegie állítása szerint: 'Két hónap alatt több barátot szerezhetsz, ha őszintén érdeklődsz mások iránt, mint két év alatt, ha arra törekszel, hogy mások érdeklődjenek irántad.' (Carnegie legendává növekedett amerikai író és előadó, aki ma is világszerte kínált, híres tréningeket és önfejlesztő módszereket fejlesztett ki az önmegvalósításra, az ember üzleti és társadalmi képességeinek fejlesztésére, különös tekintettel a hatásos kommunikációra. – Osman P.) Csupa bölcs tanács. Ám van egy bökkenő: napok, hetek vagy akár hónapok előzetes munkája szükséges hozzá.

Vajon lehetséges-e növelni a hatékonyságot ilyen tág időkeretek nélkül, egy pillanat alatt – a kommunikáció megkezdése előtti utolsó pillanatban? Nemcsak lehetséges, de egyenesen bevett gyakorlat. A kommunikátorok növelhetik a sikerességüket, ha tudják, mit tegyenek vagy mondjanak közvetlenül mondanivalójuk közvetítését megelőzően. Marcus Tullius Cicero, a Kr. e. 1. században élt római szónok felismerte, milyen hatalommal bírnak az emberi viselkedésre bizonyos hosszán tartó hatások, és így kesergett: 'Ó idők, ó erkölcsök!' Az *Előhatás anyaga a befolyásolás sokkal közvetlenebb és könnyebben kezelhető forrását kínálja: Ó, a pillanat!*"

Az előhatás alap gondolata: „Az előhatás alap gondolata, hogy az előzetes figyelem stratégiai irányításával lehetővé válik a kommunikátor számára, hogy elérje, üzenetének befogadói már az előtt egyetértsenek az üzenettel, hogy az eljutna hozzájuk. Ennek az a kulcsa, hogy már kezdetben olyan fogalmakra irányítsuk a figyelmüket, amelyek asszociatív módon összhangban állnak az ezután átadandó információval.”

A tanulság egyik fő vetülete – a védekezés lehetősége: [Cialdini adatokat mutat be az előhatás működésének gyakorlati eredményére, és] „Ha ezekből az adatokból az látszik, hogy számos hétköznapi szituációban a tehetetlen bábok kellemetlen szerepébe vagyunk kényszerítve, a könyvben eddig tárgyalt kutatások nagy része arra utal, hogy bizony jó okunk van az aggodalomra. Tényleg bele kell törődnünk, hogy az elénk kerülő szavak, képek vagy szimbólumok által keltett asszociációk véletlenszerűen tologassanak bennünket az élet sakkjáráján? Szerencsére nem. Ha megértjük, hogyan működnek az asszociatív folyamatok, akkor stratégiai, előhatásszerű ellenőrzést gyakorolhatunk fölöttük. Először is, dönthetünk úgy, hogy csak azokba a helyzetekbe lépünk be, amelyek általunk kívánatosnak tartott asszociációkat tartalmaznak. Ha nincs ilyen választási lehetőségünk, akkor feltölthetjük a küszöbön álló helyzeteket olyan jelekkel, amelyek előnyös, jótékony irányba terelnek majd bennünket.” – Valóban, ha hatékonyan védekezni akarunk a befolyásolás ellen, ehhez a legjobb ismernünk, hogyan működik az, s hogyan keríthetnek be vele bennünket. Persze, a „tudom, hogy tudod, hogy tudom” végteleníthető láncolata szerint a meggyőzni akarók is tudják, hogyan védekezünk velük szemben, s ha befolyásolni akarunk, jó tudnunk, hogyan védekezhethet ellene a célközönség.

Felkészítésként a könyv mondandójára, vegyük előre jellemzőül: „Láttuk, hogyan terelhetünk másokat az általunk kívánt irányba azzal, hogy pontosan a megfelelő dolgot mondjuk vagy tesszük közvetlenül az előtt, hogy reakciót várnánk tőlük:

- Ha azt szeretnénk, hogy vegyenek meg egy doboz drága csokoládét, rendezhetjük úgy a dolgot, hogy előtte írjanak le egy számot, amely sokkal nagyobb, mint a doboz csokoládé ára.
- Ha azt szeretnénk, hogy egy üveg francia bort válasszanak, a döntés előtt hallgattathatunk velük francia zenét.
- Ha arra szeretnénk rávenni őket, hogy próbáljanak ki egy még ismeretlen terméket, először megkérdezhetjük tőlük, hogy kalandvagyónak tartják-e magukat.
- Ha arról szeretnénk meggyőzni őket, hogy válasszanak egy nagyon népszerű terméket, hozzáfoghatunk úgy, hogy megnézetünk velük egy ijesztő filmet.
- Ha azt szeretnénk elérni, hogy kedvesen viszonyuljanak hozzánk, adhatunk nekik egy forró italt.
- Ha szeretnénk, hogy segítőkészebbek legyenek velünk, mutathatunk nekik egymáshoz közel álló emberekről készült fényképeket.
- Ha azt szeretnénk elérni, hogy teljesítményorientáltabbak legyenek, mutathatunk nekik egy versenyt megnyerő futóról készült képet.
- Ha azt szeretnénk, hogy gondosan mérlegeljenek, megmutathatjuk nekik Auguste Rodin A gondolkodó című szobrának fényképét.”

Képtelenségnek tűnik, hogy ezek a hatásmechanizmusok ilyen végletesen leegyszerűsített módon működjenek, hogy ilyen nyers, felszínesnek ható mechanizmusok valóban hozhatják a kívánt hatást – hogy pl. egy francia zene hallgatása francia bor választására, Rodin szobrának látványa gondos mérlegelésre, egy győztes sportoló képe pedig teljesítményorientáltabb magatartásra indítana. Intelligens ember számára szinte az egész könyv létjogosultsága azon áll vagy bukik, tényleg működtethető-e ilyen módokon, eszközökkel az előhatás. Cialdini természetesen példákkal, kísérletes bizonyításokra hivatkozva részletesen megmutatja, indokolja, hogy nagyon is vannak ilyenek és működnek, még ha csak tendenciaszerűen is. Fura szerkezetek vagyunk, mi emberek.

„Léteznek-e olyan fogalmak, amelyek kifejezetten a beleegyezés elérésének általános célját szolgálják? Véleményem szerint igen. Hatás című könyvemben amellet érveltem, hogy hat olyan fogalom van, amelyek az emberi társas befolyásolás főbb elveit működtetik. Ezek a kölcsönösség, a rokonszenv, a társadalmi bizonyíték, a tekintély, a hiány és a következetesség elvei. Ezek az elvek az elfogadás kiváltásának igen hatékony általános eszközei, mert általában helyes tanácsot adnak az embereknek arra nézve, mikor kell igent mondaniuk a befolyásolási kísérletekre.

Vegyük példaként a tekintély elvét! Az emberek felismerik, hogy az esetek nagy többségében nagy valószínűséggel jól választanak, ha ez a választás egybeesik a téma szakértőinek véleményével. Ez a felismerés pedig értékes rövidítést kínál a döntéshozatali folyamatban: ha

szaktekinélytől származó adatokkal találkozunk, nincs szükség további mérlegelésre, és nyugodtan követhetjük az ügyben a tekintély által kijelölt utat. (Még egy fontos tényező: az emberek jelentős része sokszor abból indul ki, hogy nem rendelkezik kielégítő mértékben a döntéshoz szükséges információkkal, vagy épp az ehhez kellő szaktudással. Szintúgy jelentős részük húzódozik a saját döntéssel járó felelősségvállalástól. Mindkettő arra vezet, hogy inkább a tekintélyt kövessék. A csapda persze ebben is ott rejtőzik: vajon akiket tekintélynek elfogadnak, rendelkeznek-e valóban a kellő felkészültséggel és tudással? Igazából ezt is ellenőrizni kell(ene). Ráadásul, igencsak hatásos technikák vannak arra, hogy szaktekinélynek építsenek fel valakit, aki mögött voltaképp nincs más szaktudás, csak a meggyőzés, amellyel felépítették őket – Osman P.) Így ha egy üzenet tekintélyen alapuló bizonyítékra utal, a sikeres meggyőzés esélye ugrásszerűen megnő.

Az előhatással kapcsolatos egyre bővülő viselkedéstudományi eredmények fényében azonban *szeretném kiterjeszteni korábbi állításomat*. E kiterjesztett állítás illusztrálásához maradjunk a tekintély elvénél: *a kommunikátorok nagyobb hatékonyságra számíthatnak, ha nemcsak az üzeneteikben emelik ki a tekintély fogalmát, hanem az üzenetük közvetítését megelőző pillanatban is. Ennek az előhatást kiváltó lépésnek köszönhetően a közönség érzékenyebbé válik* (tehát felkészül) az üzenet által tartalmazott, tekintélyen alapuló bizonyítékra, vagyis valószínűleg nagyobb figyelmet fordít majd rá, nagyobb jelentőséget tulajdonít neki, és ezekből kifolyólag fogékonyabb is lesz rá.” – Ez a „felkészülés” természetesen nem szükségképp tudatos – sőt, valószínűleg hatékonyabban működik az előhatás, ha a célközönség nincs is tudatában annak, hogy őket épp „érzékenyítik” a befogadásra.

Előhatás a gyakorlatban – a szerző kiinduló kutatása: „Közel három éven keresztül rögzítettem a leendő autókereskedőknek, direkt marketingeseknek, televíziós reklámműsor-vezetőknek, menedzsereknek, adománygyűjtőknek, PR-specialistáknak és céges toborzóknak tartott oktatásokat. Azt akartam kideríteni, hogy mely módszerek válnak be újra és újra.

A haladó szintű programok résztvevőinek gyakran lehetővé tették, hogy elkísérjenek egy tapasztalt profitt, és megfigyeljék őt munka közben. Én mindig lecsaptam az ilyen lehetőségekre, mert nemcsak azt szerettem volna ellesni, hogy általában véve mit tesznek e szakmák művelői a siker érdekében, hanem azt: mit csinálnak a legjobbak. Hamar szemet is szúrt egy ilyen módszer, amely megingatta az előzetes elképzeléseimet. Arra számítottam ugyanis, hogy a szakma ászai gyengébben teljesítő kollégáinknál több időt töltenek a változást propagáló ajánlataik konkrét részleteinek, érthetőségének, logikájának és kívánatos jellemzőinek kidolgozásával. Ám a megfigyeléseim nem ezt mutatták. *A legjobban teljesítők ugyanis több időt fordítottak annak csiszolására, amit az ajánlattétel előtt tettek és mondtak*. Természetesen azzal is foglalkoztak és azt is mérlegelték, mi az, amit konkrétan ajánlanak majd ezekben a szituációkban. Kevésbé hatékony kollégáinknál azonban *sokkal kevésbé építettek ajánlatuk indokolt előnyeire annak elfogadtatásakor; felismerték ugyanis, hogy az a pszichológiai keret, amibe az ajánlatot ágyazzák, ugyanakkora vagy akár nagyobb súllyal eshet a latba*.

Ezenkívül a legtöbbször nem voltak abban a helyzetben, hogy hatást gyakorolhattak volna az ajánlat előnyeire; az általuk kínált terméket, programot vagy tervet ugyanis a szervezet más tagjai alkották meg, gyakran állandó, meghatározott formában. Az ő felelőségük az volt, hogy a legelőnyösebben találják azt. Ennek érdekében pedig olyasmint tettek, ami különös meggyőző erőt kölcsönzött nekik: *úgy rendezték, hogy hallgatóságuk már az előtt rokonszenvezzen a mondanivalójukkal, mielőtt még elővezették volna.* (Valóban, a kínálat tömegtermelése már szinte minden területen olyan szinten folyik, s a versengő árucikkek a választási lehetőségek gazdagságának olyan zavara elé állítják a célközönséget, hogy többnyire képtelenség objektív mérlegelés alapján dönteni. Ehhez jön még, hogy a legtöbbször gyakorlatilag lehetetlen előre kiismerni, valójában mit kapunk a pénzünkért, legyen az bár táblagép, szakképzés, drága-szép üdülés vagy épp egészségbiztosítás: az elérhető információk többnyire hiányosak, vagy a laikusnak érthetetlenek, mint pl. egy elektronikus berendezés műszaki leírása. Ezért is tud a „pszichológiai keret” annyira megragadni. – Osman P.)

Ez nagyon fontos tanulság mindazok számára, akik szeretnék megtanulni, hogyan lehetnének meggyőzőbbek. *A meggyőzés mesterei ugyanis előhatás révén válnak azzá; ez azt a folyamatot jelenti, hogy a hallgatóságot már az előtt fogékonnyá tesszük az üzenetre, mielőtt még találkozónának vele. Ahhoz tehát, hogy optimálisan tudjunk meggyőzni, optimális előkészítésre van szükség. De hogyan is működik ez?”*

A megnyitás hatalma: „A válasz részben a kommunikáció egyik lényeges, ám méltatlanul mellőzött tételére épül: az, amit először tárunk valaki elé, megváltoztatja a továbbiak befogadását.” Itt a gyakorlatból vett példák sorával tanúsítja Cialdini, milyen meghatározó ereje lehet a megnyitásnak a döntésre. Ezek megmutatják, hogyan alkalmazzák az előhatás mesterei a fentebb csak felsorolt, „Ha azt szeretnénk” típusú befolyásolást, s hogy amiket túl primitív összefüggéseknek vélnénk, azok tényleg működnek. A folytatás:

Erről szól a könyv: „Tehát nem egy konkrét élmény határozza meg, hogyan cselekszünk később. Lehet az találkozás egy számmal, egy vonal hossza vagy egy zenedarab; sőt mint azt a későbbi fejezetekben látni fogjuk, lehet egy kiválasztott pszichológiai koncepcióra irányuló rövid és intenzív figyelem. Ám mivel ez a könyv elsősorban a meggyőzés hatékonyságát javító dolgokról szól, az említett fejezetek kiemelten kezelik azokat a koncepciókat, amelyek leginkább fokozzák a beleegyezés valószínűségét.”

Valószínűen, de nem bizonyosan hatnak: „Itt fontos hangsúlyoznunk a valószínűség szót, amely az emberi viselkedés birodalmában való kalandozás egyik megkerülhetetlen valóságát tükrözi – a bizonyosság emlegetése ezen a területen nevetséges. Nincs olyan meggyőzési gyakorlat, ami teljes bizonyossággal működik, valahányszor csak alkalmazzák. Vannak azonban olyan megközelítések, amelyek képesek következetesen növelni a beleegyezés valószínűségét. És ennyi elég. Ezeknek az esélyeknek a jelentős növelése ugyanis elég ahhoz, hogy döntő előnyre tegyünk szert.”

Önmagát erősítő bizalom (egy ’mini esettanulmány’ a könyvből): „A cég drága hőérzékelős tűzjelző készülékeket gyártott otthoni használatra (drága, már ezért bizalom kell a meg-

vásárlásához, még inkább, mert létfontosságú, hogy megbízhatóan működjék – Osman P.), és Jim volt a legjobb kereskedőjük. Természetesen ő sem ütött nyélbe minden üzletet, ám annak a valószínűsége, hogy egy telefonhívást szerződéskötéssel fejezzen be, hónapról hónapra folyamatosan nagyobb volt, mint a munkatársai esetében. Sztárestátusa miatt nagyon odafigyeltem Jim technikájára. Volt egy módszere, amit sikere egyik meghatározó elemeként azonosítottam. Mielőtt nekilátott volna a szigorúan vett eladási tevékenységnek, mindenekelőtt bizalmi légkört alakított ki az adott családdal. A bizalom egyike azoknak az emberi viszonylatoknak, amelyek sokat segítenek, hogy valaki engedjen egy kérésnek, feltéve, ha a bizalmat már a kérés megfogalmazása előtt megteremtette.” – Cialdini bemutatja, hogyan teremtette meg Jim a bizalmat maga iránt – oly módon, amit némelyek talán kevésbé etikusnak ítélnének: olyat kért, aminek megadásához bizalom kellett, elutasítani pedig kényelmetlen lett volna, ám ha már egyszer megbíztak benne, ezzel meg is született iránta és kínálata iránt a bizalom. Hogy ez nem teljesen racionális? Az ember sem teljesen az, jórészt ezen alapszanak az itt bemutatott varázslatok.

Asszociációink célzott irányítása – az előhatás egyik központi tétele: „Zseniális trükk volt – nem teljesen etikus, de mindenképpen zseniális –, mivel könyvünk egyik központi tételét valósította meg: a valóban nagy befolyással bíró dolgok, amelyeket először mondunk és teszünk, az előhatás révén felkészítik a közönségünket, mégpedig olyan módon, hogy megváltoztatják az asszociációikat azzal kapcsolatban, amit ezután teszünk vagy mondunk.”

„Mindent egybevetve, a meggyőzésre készülők a bizalom megalapozásán kívül számos egyéb első lépést tehetnek, amelyek segítségével közönségüket fogékonyabbá tehetik a bemutatni kívánt tartalom iránt. Ezek a lépések többféle alakot ölthetnek, és ennek megfelelően a viselkedéskutatók is különféle címkékkel látták el ezeket. Nevezhetjük őket kereteknek, horgonyoknak, előfeszítésnek, gondolkodási sémáknak vagy első benyomásoknak. A következő oldalakon mindegyik típussal találkozni fogunk, és mindegyikre nyitásként fogok hivatkozni – mivel kétféleképpen nyitják meg az ajtót a befolyásolás előtt. Először is egyszerűen bevezetik a folyamatot; kiindulópontokat képeznek, a meggyőzési kísérlet kezdetét jelentik. Ám igazán a második funkciójukban tisztítják meg az utat a meggyőzés előtt és hátrítják el a meglévő akadályokat. Ebben a szerepükben segítenek megnyitni a befogadók elméjét és – a Jimhez hasonló leendő meggyőzők esetében – a bezárt ajtókat.”

A befolyásolás csúcshatású megközelítései – párhuzamok: „A kereskedelmi képzési programok megfigyelésével az volt tehát a célom, hogy feltárjam, milyen párhuzamok rejtőznek a befolyásolás valóban csúcshatású megközelítései között. Ennek a majd' hároméves időszaknak az volt a kulcskérdése számomra: 'Mi az a közös dolog ezekben a megközelítési módokban, ami miatt ilyen jól működnek?' A körvonalazódó válasz csekély értelmezési tartománya alaposan meglepett. Mindössze hat olyan pszichológiai elvet sikerült azonosítanom, amelyeket rutinszerűen alkalmaznak a befolyásolás területén hosszú ideje sikerrel működő cégeknél. Véleményem szerint ez a hat elv – a kölcsönösség, a rokonszenv, a társadalmi megfelelés, a tekintély, a hiányérzet és a következetesség – a meggyőzés valamiféle egyetemes pszichológiai

alapját jelenti; mind a hatnak külön fejezetet szenteltem korábbi, Hatás című könyvemben.

Hasznosítani a meggyőzés erejét: „Az Előhatás egy részében megpróbáltam újra hasznos kapcsolatot teremteni ezekkel az elvekkkel, miközben fontos irányváltásra is sor került. A korábbi könyvet azért írtam, hogy megtanítsam a fogyasztóknak, hogyan álljanak ellen az indokolatlan vagy nem kívánt befolyásolási próbálkozásoknak.” Annak visszhangjából nyilvánvalóvá vált, írja itt Cialdini, hogy „*hogy a befolyásolási kísérletek kivédésén vagy elhárításán kívül rengeteg embert érdekelt az is, hogyan hasznosíthatja a meggyőzés erejét saját céljaira.*”

Két fontos megszorítás: „A Hatással ellentétben tehát *e* könyv egyik célja, hogy segítsen közvetlenül, ugyanakkor két megszorítás figyelembevételével kielégíteni ezt a kíváncsiságot. Az első ilyen megszorítás a sikeres meggyőzés etikájára vonatkozik. Csak mert képesek vagyunk különböző pszichológiai módszereket alkalmazni mások beleegyezésének megszerzésére, még nem jelenti azt, hogy erre jogunk is van. *Ezek a praktikák ugyanis jóra és rosszra egyaránt használhatók.* Felépíthetjük őket úgy is, hogy becsapjunk, és ezáltal kihasználjunk másokat. Ám arra is alkalmasak, hogy információt adjunk át, és ezzel jobbá tegyünk a többieket. A 13. fejezet meg is indokolja, miért kell a különféle szervezeteknek messzire elkerülniük az etikátlan meggyőzési gyakorlatokat (túl a csorbát szenvedett hírnév gazdasági következményein): az ilyen gyakorlatok ugyanis olyan alkalmazottakat fognak a szervezethez vonzani, illetve ott megtartani, akik elfogadhatónak tekintik a csalást, és akik emiatt előbbutóbb magát a szervezetet is be fogják csapni.” – Voltaképp „a csorbát szenvedett hírnév gazdasági következményei” sokkal fontosabbak. Egy jól felépített és működtetett szervezet többé-kevésbé képes megvédeni magát a belső csalóktól. Ezzel szemben az emberek rosszul tűrik, ha rájönnek, hogy becsapták, megkárosították vagy akárcsak bosszantóan vagy megalázóan manipulálták őket, és a továbbiakban igyekeznek elutasítani ennek elkövetőit. Még ha úgy-ahogy bele is törődnek, hogy mindenki lop, csal hazudik, keresik azokat, akikkel kapcsolatban kevésbé vannak ilyen rossz tapasztalataik vagy híreik.

Tudományos megbízhatósággal bizonyítva a mondandót: „A könyv egy másik elvet is tiszteletben tart. Bár az ismeretanyagot gazdagon fűszerezhetjük személyes példákkal és tapasztalatokkal, *a bizonyítékok lényegi részének tudományos alapokon kell nyugodnia.* A tudományosan megalapozott megközelítés határozott előnyt jelent a befolyásolási folyamat sikeres lebonyolításában. A meggyőzést hagyományosan nehezen megfogható művészetnek tekintik, azon kevesek domíniumának, akik ösztönösen érzik, hogyan kell megfelelően csűrni-csavarni a mondatokat. (A meggyőzés művészete már a régi görögökkel kezdődően is messze több volt a mondatok holmi „csűrés-csavarásánál”. Más kérdés, hogy a különféle területeken és korokban milyen mélységeket képes elérni – Osman P.) *Az elmúlt fél évszázadban azonban radikális változás zajlott le a meggyőzés kutatásában,* ami lehetővé teszi nekünk, többieknek is, hogy éppúgy kihasználhassuk az előnyeiket, mint a született mesterek.” – Retorikában, a meggyőzés más eszközeiben valószínűleg annyira lehetnek született mes-

terek, mint pl. hangszeres előadóművészetben. Technika nélkül ezekben semmire sem lehet jutni, azt pedig célszerű módszeresen megtanulni – erre van ez a könyv is.

„*Ime, bizonyság Isten előtt.*” „A kutatók precíz tudományossággal vizsgálják azt a kérdést, hogy az emberek mely üzenetek hatására hajlandók engedni, engedelmessé válni és változni. Gondosan dokumentálták, milyen döbbenetes hatással járhat, ha a hagyományos módszerrel szemben ugyanazt a kérést másképp, nagyobb háttértudással intézzük valakihez. Az így elért hatás pusztán jelentőségén túl az eredménynek van egy másik, említésre méltó aspektusa is: a meggyőzés folyamatát pszichológiai törvények vezérlik, ami azt jelenti, hogy *a hasonló eljárások igen sokféle helyzetben hasonló eredményre vezethetnek.*”

Tanulható: „Ha pedig a meggyőzés törvényeken alapul, akkor – a művészi ihlettel ellentétben – tanulható is. Tehát akár rendelkezünk a befolyásolás velünk született tehetségével, akár nem, akár ráérvünk a módszerekre, akár nem, akár művészei vagyunk a nyelvnek, akár nem, megtanulhatjuk azokat a tudományosan megalapozott technikákat, amelyek segítségével bármelyikünk nagyobb befolyásolóképeségre tehet szert.” –A kulcsszó itt természetesen a „nagyobb”. Kétség sem férhet ahhoz, hogy kellő tanulással sokat lehet javítani ezen a képességen, hogy mennyit, az feltehetően nagyban függ az egyéni adottságoktól. Tanulni ezt mindenképp érdemes, hiszen mindenki bármikor kerülhet olyan helyzetbe, amelyben hasznára válik, ha jól tud befolyásolni másokat.

„Fontos különbség a Hatáshoz képest, hogy *nemcsak arra találunk tudományosan megalapozott bizonyítékot, hogy mit a legjobb mondanunk a meggyőzéshez, hanem arra is, hogy mikor a legjobb mondanunk azt.* Ezekből a bizonyítékokból pedig megtanulhatjuk, hogyan ismerjük fel és kövessük figyelemmel a természetesen adódó, meggyőzésre alkalmas pillanatokat. Az is lehetséges (bár etikai szempontból kockázatosabb), hogy megtanuljuk magunk megteremteni – előidézni – ezeket a pillanatokat. Ám akár csak várunk ezekre a pillanatokra, akár igyekszünk meg is teremteni őket, aki tudja, hogyan időzítsen megfelelően egy kérést, javaslatot vagy ajánlatot, rendkívüli sikereket fog elérni.” – (És előjött a klasszikus amerikai porszívóügynök: a „rendkívüli” természetesen túligéret, és bőven megelégedhetünk *gyakori* sikerekkel is. Végül is a meggyőzésért másokkal folytatott versenyben olyan ez a tudás, mint amikor a klasszikus tanmesében az oroszán elől menekülő turisták egyike felrántja a futócipőjét: az oroszánál így sem lesz gyorsabb, de elég ha a másíknál jobban fut.

A fejezetek mondandóját Cialdini Bevezetőjének a segítségével futjuk át:

I. rész: Előhatás: előrehozott figyelem

- 1. fejezet: Bevezetés
- „A 2. fejezet kifejti a *kiváltságos pillanatok koncepcióját*, amely szerint ezek nem egyebek, mint olyan azonosítható pontok az időben, amikor egy személy különösen fogékony a kommunikátor üzenetére. A fejezet továbbá *megfogalmaz és alátámaszt egy alapvető tételt*: valakinek egy adott helyzetben hozott döntését legnagyobb valószínűségi

núséggel nem az a tényező határozza meg, amelyik a legpontosabb és leghasznosabb tanácsot kínálja, hanem inkább az, amelyik a döntés pillanatában kiemelt figyelmet (és ezáltal kiváltságot) kap.”

- „A 3. fejezet *azt a központi okot járja körül, hogy az irányított figyelem miért hoz létre előhatást. Amiatt az emberi tulajdonság miatt, hogy amint a figyelmünk egy adott gondolat felé irányul, rögvest indokolatlan fontosságot tulajdonítunk neki. Három területen vizsgálja az irányított figyelem hatásait: a hatékony online marketingtevékenységen, a pozitív fogyasztói termékértékelésen és a sikeres háborús propaganda-kampányokon keresztül.*”
- „A 4. fejezet *az irányított figyelem előhatást okozó képességének újabb okát tárja fel. A figyelem fókuszába kerülő dolgokat ugyanis amellet, hogy fontosnak fogjuk fel, egyben okozatnak is érzékeljük. Ha valaki azt érzi, hogy különös figyelmet fordít valamilyen tényezőre, akkor nagyobb valószínűséggel fog okként gondolni rá. A 'középpontban állót oknak tekintjük' jelenségének befolyással kapcsolatos következményeit olyan területeken vizsgáljuk, mint a megjátszani kívánt lottószámok kiválasztása és a rendőrségi kihallgatások során tett hamis vallomások.*”
- „5. fejezet: *Figyelemfelkeltés, vonzerők* – Ha a fokozott figyelem előhatást okozó előnyhöz juttat, vajon vannak-e az információnak olyan tulajdonságai, amelyek automatikusan kiváltják ezt a figyelmet, és így nem igényelnek semmiféle különleges erőfeszítést a kommunikátor részéről? *Az 5. fejezet több ilyen természetes figyelemfelkeltő erőt vizsgál: a szexualitást, a fenyegetést és a különbözőséget.*”
- „6. fejezet: *Figyelemfelkeltés, mágnesség* – Előnyös a figyelem egy konkrét ingerre való irányítása, de még több haszonnal jár, ha a figyelmet ott is tudjuk tartani. Aki képes a hallgatósága figyelmét az érvelés számára kedvező elemeihez kötni, *jelentősen megnöveli annak az esélyét, hogy az érveket nem éri támadás ellenkező nézőpontokból, hiszen ezek kizáródnak a figyelem tartományából. A 6. fejezet olyan információfélésekkel foglalkozik, amelyekben a kezdeti vonzerő mágneses erővel párosul. Ilyen az önmagunk miatt lényeges, a befejezetlen és a rejtélyes információ.*”

II. rész: Folyamatok: az asszociáció szerepe

- „7. fejezet: *Az asszociációk elsőbbsége: összekapcsolok, tehát gondolkodom. Miután a figyelmet egy kiválasztott fogalomra irányítottuk, vajon mi az a koncepcióban, ami változást idéz elő a reakcióban? Minden mentális tevékenység képzettársítások mintáiból áll össze, és a befolyásolási kísérletek (az előhatás elérésére irányulókat is beleértve) csak annyira lesznek sikeresek, amennyire az általuk kiváltott asszociációk kedveznek a változásnak.*”
- „8. fejezet: *Meggyőző földrajz: a megfelelő helyek, a megfelelő nyomok. A meggyőzésnek is van földrajza. Ahogy a szavak és a képek a változásnak kedvező asszociációkat válthatnak ki, úgy helyek is képesek erre. Így lehetőség van arra, hogy megfelelően orientáljuk saját magunkat, ha a céljainkhoz köthető jelekkel teli fizikai és pszicho-*

lógiai környezetbe helyezkedünk. *A befolyásolás mesterei úgy is elérhetik a céljukat, hogy másokat helyeznek a megfelelő jelekkel teli környezetbe.* Fiatal nők például jobban teljesítenek a természettudományban, matematikában és vezetői feladatokban olyan helyiségben, ahol az ezeket a feladatokat közismerten magas szinten ellátni képes más nőkre utaló jeleket (például fényképeket) helyeztek el.” – Ismét egy túl közvetlen és ezért nehezen hihető összefüggést tartalmazó állítás, amelynek Cialdini ezúttal is igazolását adja.

- „9. fejezet: *Az előhatás mechanizmusa: okok, kényszerek és korrekciók.* A jó kommunikátor úgy készíti elő a terepet, hogy a befogadó figyelmét először az átadni kívánt információval asszociatív módon kapcsolatban álló fogalmakra irányítja. De vajon milyen mechanizmusok segítségével teszi? A válasznak köze van *a szellemi tevékenység* egyik alábecsült jellemzőjéhez: annak *elemei ugyanis nemcsak akkor indulnak be, ha készen állnak, hanem akkor is, ha készülségbe helyezik őket.* A fejezet ennek a mechanizmusnak a működését vizsgálja olyan különböző jelenségek esetében, mint a képi reklámok hatása, hogyan lehet gyerekeket előhatással segítőkészebbé tenni, és miként lehet rábírní kábítószerfüggőket arra, hogy elvégezzenek egy fontos terápiás tevékenységet, amelyre máskülönben nem lennének hajlandók.”

III. rész: *A bevált gyakorlatok: az előhatás optimalizálása*

- „10. fejezet: *A változáshoz vezető hat fő út – Vajon melyik konkrét fogalomra kell irányítanunk a közönség figyelmét a legjobb előhatás elérése érdekében?* A figyelmet a kölcsönösségre, a rokonszenvre, a tekintélyre, a társadalmi bizonyítékra, a hiányra és a következetességre kell terelnünk. Azért lesznek ezek hatásosak és sikeresek, mert ezek azok az elvek, amelyek a döntéshozatal során jellemzően a helyes irányba terelik az embereket.”
- 11. fejezet: *Egység 1.: együttlét – A 11. fejezet bemutatja a befolyásolás egy további (hetedik) általános elvét: az egységet.* Van az egységnek – az önazonosságnak – egy fajtája, amely a legjobban jellemzi a ’mi jellegű’ kapcsolatot, és ha ezt a befolyás előkészítését szem előtt tartva tudatos szintre emeljük, az nagyobb fokú elfogadást, együttműködést, rokonszenvet, segítséget, bizalmat, következőképpen pedig beleegyezést eredményez. *A fejezet leírja a ’mi jellegű’ kapcsolatok építésének két fő módja közül az elsőt: a családhoz és a helyhez fűződő, genetikai közösséget sugalló jelek felidézését.”*
- „12. fejezet: *Egység 2.: közös cselekvés – A közös családja vagy földrajzi hely jelentette kapcsolat egyesítő hatásán kívül az egyidejűleg vagy együttműködésben végzett cselekvésből is származhat ’mi’ kapcsolat.* Ha emberek egy csoportja egységesen cselekszik, az egyesíti őket; és ha az ilyen cselekvést az előhatást elősegítő módon szervezzük meg, az kölcsönös szimpátiát és támogatást eredményez. A fejezet az idegenek közötti nagyobb fokú segítségen, a csapattársak közötti mélyebb együttműködésen, a négyéves gyerekek közötti önfeláldozáson, a kisdíjakok közötti barátságon, az egyetemi hallgatók közötti szerelmen, valamint a fogyasztók márkahűségén át hoz erre

példákat.” – Valójában az utóbbi nem magáról a márkáról, azaz a kapcsolódó képzetek és vélemények hatásáról mint a tudatban élő képződményről szól, hanem speciális trükkökről, amelyekkel a márkamenedzserek a fogyasztókat aktív cselekvéssel kötik a márkához.

- „13. fejezet: *Etikus alkalmazás: az előhatás előzetes megfontolása* – Akik az előhatásra épülő megközelítést szeretnék alkalmazni, azoknak el kell dönteniük, mit tárjanak hallgatóságuk elé közvetlenül az üzenet előtt. Ám egy ennél korábbi döntést is meg kell hozniuk: vajon etikai szempontból megengedhető-e egy ilyen megközelítés? A kereskedelmi szervezetek kommunikátorai meggyőzési tevékenységük során gyakran az etika elé helyezik a profitot. Így *okkal aggódhatunk, hogy a könyvben bemutatott, előhatást eredményező gyakorlatokat esetleg etikátlan módon alkalmazhatják*. A fejezet az ilyen etikátlan felhasználás ellen érvel, és *kutatási adatokkal támasztja alá, hogy az ilyen taktika három szempontból is súlyosan aláássa a szervezet nyereségességét.*”
- „14. fejezet: *Utóhatás: következmények* – Az előhatással operálók többet akarnak tenni annál, mint hogy a figyelem pillanatnyi megragadásával és irányításával időleges változásokat érjenek el; a céljuk tartóssá tenni ezeket a változásokat. A fejezet két olyan eljárásra hoz viselkedéstudományi bizonyítékokat, amelyek *növelik az esélyét, hogy a kezdetben elért változások gyökeret verjenek és jóval tartósabbak legyenek az előhatással előidézett pillanatoknál.*”

Eddig az előhatásról beszéltünk, itt viszont már igen erős előérzetünk is van. Szerencsére nem súlyos – mint Dalí híres festménye a polgárháború előérzetéről –, de fontos: mi lesz, ha még tovább feszegetjük a terjedelmi határokat? Inkább ne akarjunk kísérletes eredményt...

Dr. Osman Péter