

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Graeme B. Dinwoodie – Mark D. Janis (szerk.): Trademark Law and Theory – A Handbook of Contemporary Research. Edward Elgar, Cheltenham, UK–Northampton, USA, 2008; ISBN 978 1 84542 602 6

Az Edward Elgar kiadó szellemitulajdon-védelmi kutatási kézikönyvsorozatának (*Research Handbooks in Intellectual Property*) második része a védjegyjoggal foglalkozik. A kötetet két szerkesztő jegyzi, az egyikük *Graeme B. Dinwoodie*, a University of Oxford és a Chicago-Kent College of Law nemzetközi hírű professzora, a másik szerkesztő *Mark D. Janis*, az Indiana University szellemi tulajdoni kutatások központjának igazgatója.

A könyvet a tartalomjegyzék és a szerzők affiliációját bemutató oldalak után a szerkesztők előszava nyitja, amely szerint céljuk az volt, hogy a védjegyjogterület vezető tudósainak legkülönbözőbb tematikájú munkáit összegyűjtsék. A kötet a tanulmányokat három nagy vizsgálódási terület köré rendezve tárja az olvasók elé, azonban a harmadik részt további négy szekcióra bontották. A három terület közül az első a védjegyjog módszertani szempontjainak széles választékát kínálja. A kortárs védjegyek sokoldalú természetét bemutatva, a közreműködők szemezgettek a joggazdaság (*law and economics*), a politológia, a szemiotika és a történelem területeiről. A kézikönyv második része vázolja a védjegyjog nemzetközi térképét, kitérve a tradicionális kultúrára, az emberi jogok témakörére, a javak szabad áramlására és az anyagi jogi harmonizáció szerepére. A kötet előremutató nézeteket mutat be, amelyek a védjegyjog és olyan területek metszéspontjaira fókuszálnak, mint a reklámjog, a szólásszabadság, a szerzői jog, a kibertér szabályozása és a formatervezésiminta-oltalom.

A módszertani rész öt tanulmánya a védjegyjog széles spektrumát öleli fel. *Lionel Bently*, a University of Cambridge Jogi Karának professzora a védjegyek tulajdon(jog)ként történő elismerésének történelmi megközelítését ismerteti (*1. From Communication to Thing: Historical Aspects of the Conceptualisation of Trade Marks as Property*). Bently történeti jogesetekkel illusztrálja, hogy egy védjegybitorlóval szemben eleinte csak csalásért lehetett keresetet indítani, majd a bírói joggyakorlat és a jogtudomány fejlődése vezetett el odáig, hogy a 19. század végére a védjegyjogosultak már tulajdoni alapon léphettek fel a jogsértőkkel szemben. Kifejezetten elméleti kérdésekkel foglalkozik *Barton Beebe*, a Yeshiva University (USA) Jogi Kara docensének tanulmánya, aki a védjegydoktrína és a védjegykultúra szemiotikai elemzéséről ír (*2. The Semiotic Account of Trademark Doctrine and Trademark Culture*), valamint *Stacey L. Dogan*, a Northeastern University School of Law Jogi Karának professzora és *Mark A. Lemley*, a Stanford Law School professzora közös írása, amelyik a kutatási költségek elméletét vizsgálja a védjegyjogi elvek korlátozásán keresztül (*3. A Search-Costs Theory of Limiting Doctrines in Trademark Law*). A védjegy eljárásjogi kérdéseivel foglalkozik *Robert Burrell*, a University of Queensland Jogi Kara docensének

a védjegybürokráciáról (4. *Trade Mark Bureaucracies*), valamint Clarisa Long, a Columbia Law School professzorának a védjegyhígításról (5. *The Political Economy of Trademark Dilution*) írt tanulmánya.

A nemzetközi és összehasonlító védjegyjoggal foglalkozó második rész nagyobbik fele a jogharmonizációnak a 2000-es évek első évtizedében aktuális kérdéseit járja körül. Míg Annette Kur, a Max Planck Institute for Intellectual Property Jogi Karának professzora a védjegyjog harmonizációjának alapvető problémáit vizsgálja [6. *Fundamental Concerns in the Harmonization of (European) Trademark Law*], addig Gail E. Evans, a Queen Mary University of London docense az anyagi jogi harmonizációt a jogalkalmazás területén elemzi (7. *Substantive Trademark Law Harmonization: On the Emerging Coherence Between the Jurisprudence of the WTO Appellate Body and the European Court of Justice*). Evans kutatása elsősorban a Kereskedelmi Világszervezet Fellebviteli Testülete és az Európai Unió Bírósága joggyakorlata között felmerülő összefüggésekre fókuszál. Ugyancsak a védjegyjogi harmonizációhoz kapcsolódik Thomas Hays, a Molengraaff Institute (Utrecht, Hollandia) oktatójának írása, amelyben a közösségi (uniós) előírások gyakorlati megvalósulását elemzi [8. *The Free Movement (or not) of Trademark Protected Goods in Europe*]. Hays meglátása szerint ugyanis a védjeggyel védett javak szabad mozgása, a jogkimerülés elvének érvényre jutása ellenére, nem kellően biztosított Európában, és ez versenyjogi visszaélésekre adhat okot. A második részt Burton Ong, a National University of Singapore oktatójának a kétoldali szabadkereskedelmi egyezmények védjegyjogi rendelkezéseiről (9. *The Trademark Law Provisions of Bilateral Free Trade Agreements*) szóló tanulmánya zárja.

A kötet kritikai kérdéseket taglaló harmadik része tíz tanulmányt tartalmaz, ezért a szerkesztők a tanulmányokat témájuk alapján további szekciókba osztották.

A védjegyek és a szólásszabadság szekció elsősorban az amerikai jogterülethez kapcsolódik. Rochelle Cooper Dreyfuss, a New York University School of Law Jogi Karának professzora írásában arra figyelmeztet, hogy a védjegyjognak is fel kell készülnie a globalizáció és az internethasználat elterjedésével jelentkező, marketingeszközök által közvetített többretegű, illetve többértelmű kommunikációra (10. *Reconciling Trademark Rights and Expressive Values: How to Stop Worrying and Learn to Love Ambiguity*). Dreyfuss példaként említi a *Mattel, Inc. v MCA Records, Inc.*-ügyet, amelyikben az alperes a BABIE GIRL szóvédjegyet egy zeneszövegben használta fel, és a hangfelvételt kereskedelmi forgalomba hozta.

Rebecca Tushnet, a Georgetown University Law Center Jogi Karának professzora az amerikai védjegy törvény és a „kereskedelmi beszéd” doktrína¹ összefüggéseivel foglalkozik (11. *Truth and Advertising: The Lanham Act and Commercial Speech Doctrine*). Ugyancsak elméleti kérdést vizsgál Michael Spenc, az Oxford University Társadalomtudományi Karának tanszékvezetője, aki szerint a jogtudomány mindig meghatározza, hogy valamilyen védelmet vagy tiltást milyen indokkal kíván bevezetni; a védjegyek esetében a felhíguláshoz

¹ Európában ennek megfelelője a kereskedelmi (üzleti célú) kommunikáció. Gellén Klára: A kereskedelmi kommunikáció szabályozása a médiajogban. HVG-ORAC, Budapest, 2012, p. 11.

vezethet a megkülönböztetőképesség elvesztése (Tiffany-eset) vagy a védjegy imázsának rontása (Dallas Cowboys eset). Spenc írásában egy harmadik indok bevezetésére tesz javaslatot, amelynek célja a védjegyekre történő utalás korlátozása (12. *Restricting Allusion to Trade Marks: A New Justification*).

A negyedik rész második szekciója a védjegyoltalom terjedelmének korlátozásával foglalkozik. A kérdéskört Jennifer Davis, a Cambridge University Jogi Karának oktatója a közkinccs (13. *Protecting the Common: Delineating a Public Domain in Trade Mark Law*), Graeme W. Austin, a University of Arizona Jogi Karának professzora a szabad felhasználás (14. *Tolerating Confusion About Confusion: Trademark Policies and Fair Use*), Eric Goldman, a Santa Clara University School of Law professzora pedig az online „szájhagyomány” (15. *Online Word of Mouth and its Implications for Trademark Law*) oldaláról vizsgálja.

A harmadik szekció a védjegyek és a tradicionális tudás összefüggésével foglalkozik. Susy Frankel, a Victoria University of Wellington professzora a védjegyek, a tradicionális tudás és a kulturális szellemi tulajdon-jogok kapcsán (16. *Trademarks and Traditional Knowledge and Cultural Intellectual Property Rights*) kiválóan összefoglalja, hogy a törzsek az ilyen tág értelemben vett tudás (jelek, szimbólumok) elismerésével milyen célt kívánnak elérni. Az elismerés mellett a megőrzés, a használat, a használat feletti ellenőrzés és a tudás fejlesztése a céljuk, továbbá ezzel tudják a hitelességet és a forrás azonosíthatóságot biztosítani. Frankel szerint a célokból is látható, hogy a szellemi tulajdoni törvények célja jellemzően eltér ettől. A dél-afrikai népek általánosabb nézőpontját Coenraad Visser, a University of South Africa Kereskedelmi Jogi Karának tanszékvezetője ismerteti (17. *Culture, Traditional Knowledge and Trademarks: A View from the South*).

A negyedik szekció két, a védjegyoltalom határait feszegető tanulmányt tartalmaz. A nemzetközi hírű Jane C. Ginsburg, a Columbia University School of Law Jogi Karának professzora a szerzői jog védjegyjogra gyakorolt hatásáról ír (18. *Of Mutant Copyrights, Mangled Trademarks, and Barbie's Beneficence: The Influence of Copyright on Trademark Law*). Ginsburg elsősorban a Dastar Corp. v Twentieth Century Fox Film Corp.-esetet elemzi, amelyben az Egyesült Államok Legfelsőbb Bírósága úgy döntött, hogy bár az amerikai védjegy törvény (*Lanham Act*) tiltja a védjegybitorlást, a bitorlásra vonatkozó rendelkezést tompítja, hogy ha a szerzői joggal védett mű (vagy akár szabadalmaztatott találmány) közkinccsbe tartozik, hiszen azzal bárki, bármit csinálhat. A perbeli tényállás szerint ugyanis a Fox 1948-ban televíziósorozatot készített Dwight Eisenhower Keresztes háború Európában című írásából. Amíg a regény szerzői jogát 1975-ben megújították, a Fox ezt a filmalkotásaira nem tette, így a közkinccsbe került. A Dastar 1995-ben a tévésorozatot újravágta, és új címmel videokazettán kiadta. A Fox egyrészt szerzői, másrészt védjegyjogsértés miatt indított pert. A bíróság szerint azonban a korlátozott időtartamú szerzői jogot nem lehet védjegyoltalommal örökéletűvé tenni.

A kötetet Alison Firth, a brit University of Newcastle upon Tyne Jogi Karának professzorának tanulmánya zárja, amelyben különböző jelek, felületek, formák és struktúrák

formatervezésiminta- és védjegyoltalmának a kapcsolatát vizsgálja (19. *Signs, Surfaces, Shapes and Structures – The Protection of Product Design Under Trade Mark Law*).

A kötet magas színvonalú és viszonylag hasonló terjedelmű tanulmányokat közöl. A tartalom három részre, majd a 3. rész tovább-bontása valójában 6 egységre tagolja a kötetet, amiből megfigyelhető, hogy nehéz egy jogterületen belül teljesen különböző tanulmányokat vagy egy-egy résztéma köré összpontosuló írásokat csoportosítani. Ebben a kötetben sokkal inkább érződött az angolszász és a globális jelenlét, kevesebb országspecifikus megoldásról lehetett olvasni. Ugyan egyes jogeseteket több szerző is vizsgált, világosan el lehetett határolni, hogy ki milyen nézőpontból elemzi, így nem történt olyan jelentős szövegismétlés, mit a könyvsorozat első kötetében. A kötet használatát nagyban megkönnyíti a tárgymutató.

Dr. Legeza Dénes PhD

* * *

Jonah Berger: Ragályos! Hogyan terjed a siker? HVG Könyvek, 2017; ISBN 978 963 304 440 7

*„A viralitás nem születik, hanem készül! Ez pedig valóban jó hír.”
(a könyvből – és ez alapvető jelentőségű tanulság!)*

„Mitől válik elsöprően népszerűvé egy száz dollárba kerülő szendvics, miért sülnek el visszafelé a kábítószerellenes reklámok, és miért osztja meg több mint 200 millió ember egy első ránézésre unalmas turmixgép videóját? *Jonah Berger, a Wharton Üzleti Iskola marketingprofesszora egy évtizede kutatja, vajon miért terjednek bizonyos ötletek jobban másoknál. Könyvében bemutatja a ragályosság törvényszerűségeit, amelyek a különböző termékekre és szolgáltatásokra ugyanúgy érvényesek, mint a szervezetekben terjedő ötletekre és a társadalmi változásokra. Szemléletes történetei megmutatják, hogy milyen szempontok szerint működik a viralitás, és a hat könnyen érthető és követhető alapelv segítségével mi magunk is saját termékeink, ötleteink szolgálatába állíthatjuk a szóbeszéd erejét.* – A kiadó ajánlója. (Kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

A „ragályosság” természetesen itt is, a címben is a vélemények, értékítéletek, magatartási formák, rokon- és ellenszenvék emberről emberre történő átterjedését jelenti. A „viralitás” nyilvánvalóan a vírusként terjedéshez hasonló képességre utal – a <https://en.oxforddictionaries.com> szótárból idézve, a: „Egy kép, videó, információ hajlamossága arra, hogy gyorsan és széles körben terjedjen egyik internetfelhasználótól a másikig.”

A könyv alapkérdése Berger honlapjáról: „Mi teszi a dolgokat népszerűvé, elterjedtté? A szóbeszéd tízszer olyan hatékony, mint a hirdetés, ám mi lehet az oka, hogy az emberek bizonyos dolgokról beszélnek, azokat megosztják, inkább, mint másokat? Miért válnak bizonyos termékek népszerűvé, miért terjednek szét bizonyos eszmék, válnak online tartalmak virálissá?” És ott a folytatásból (enyhe reklámtartalommal, kicsi amerikai túlzással): „Jonah Berger, a Wharton professzora az utóbbi tíz évet e kérdések megválaszolásának szentelte. E könyvében feltárja a szóbeszéd és a társadalmi továbbítás mögött álló titkos tudományt. A könyv az úttörő kutatás eredményeit ötvözi hatásos történetmondással.”

A Wharton, bemutatkozása szerint, a világ első üzleti fakultása, amelyet 1881-ben alapított Joseph Wharton vállalkozó és gyáriparos a Pennsylvania Egyetemen. Jelenlegi 235+ „professzorával” („associate” és „full” professzorok) az egyik legnagyobb és a publikációkban legtöbbet szereplő üzleti fakultás. A végzett hallgatók száma 96 ezer, jelenleg ötezren tanulnak tíz tanszéken és húsz kutatóközpontban. Vezetőképzőin évente 9 ezren vesznek részt.

Bergerről a Wharton: „a marketingtanszéken associate professor. Szakterülete a szóbeszéd szerepe, a társadalmi ráhatások, a fogyasztói magatartás, és annak kutatása, hogyan ragadnak meg és terjednek a termékek, elképzelések, magatartások. Cikkjei tucatjait publikálta a felső kategóriás tudományos folyóiratokban, és az eredményeit népszerűen ismertető írásai gyakran jelennek meg a The New York Times-ban, a Wall Street Journalban, a Harvard Business Review-ban és hasonló kiadványokban. Könyvei nemzetközi bestsellerek, és gyakran hívott előadója nagy konferenciáknak és rendezvényeknek. Számos különféle feltörekvő vállalat tanácsadó testületében dolgozik, és gyakran veszik igénybe olyan cégek, mint a Google, a Coca-Cola, a GE, a Vanguard, az Unilever, a General Motors, a 3M, a Kaiser Permanente és a The Gates Foundation. Jelenlegi kutatásaiban a legmodernebb informatikai technológiákat is felhasználja szövegelemzésre és nyelvi feldolgozásra (erről és az így kapott kutatási eredményeiről sokat ír e könyvében).

Berger e könyvéről: „Amikor azzal kerestek meg, hogy ajánljak olvasnivalót a szóbeszéd elterjesztéséről, az érdeklődőknek felsoroltam azokat a tudományos cikkeket, amelyeket másokkal e témában publikáltunk. És óhatatlanul eljött a pillanat, amikor elkezdtem olyan e-maileket kapni, amelyben megköszönték a segítségemet, de ennél ’közérthetőbb’ anyagra vágytak – más szóval olyasvalamire, ami kutatásokkal alátámasztott, de nem annyira száraz, mint a tudományos folyóiratokban publikált, szakzsargonral megtűzdelt cikkek. Olyan könyvet kerestek, amely tudományosan megalapozott irányelveket ad a kezükbe ahhoz, hogy megérthessék, mitől válik valami népszerűvé. Ez az a könyv.”

Mondandója „laboratóriumi” éles próbájáról: „Néhány évvel ezelőtt kezdtem el oktatni egy kurzust a Whartonon ’Ragályos’ címmel. A premissza egyszerű volt: akár marketinggel, politikával, mérnöki vagy közegészségügyi tevékenységgel foglalkozik valaki, mindenképp meg kell értenie, miként teheti népszerűvé a termékeit és az ötleteit. A márkamenedzserek több zsongást akarnak a termékeik körül. A politikusok azt akarják, hogy az elképzeléseik

beszivárognak a szavazók fejébe. Az egészségügyi szakemberek azt szeretnék elérni, hogy gyorsételek és félkész termékek fogyasztása helyett inkább főzzünk. Több száz főiskolai, egyetemi hallgató, MBA-s másoddiplomás és vezető beosztású személy végezte el a kurzust, és tudta meg, hogy miként viszi sikerre a termékeket, ötleteket és viselkedésformákat a társas befolyás.”

Kiket érdekelhetnek az itt olvashatók: „A könyvet két, egymást részben átfedő közönségnek szántam. Bizonyára sokan eltűnődtek már azon, hogy miért pletykálunk, miért válik virálissá az online tartalom, miért terjednek el alaptalan híresztelések, vagy miért beszélgetünk szinte mindig ugyanazokról a témákról a vízautomata mellett. A beszéd és a megosztás a legalapvetőbb viselkedési formáink közé tartozik. Ezek a cselekedetek kapcsolnak össze, formálnak és tesznek emberivé bennünket. A könyv rávilágít a közösségi átörökítés tudománya mögött meghúzódó pszichológiai és szociológiai folyamatokra.

Azoknak is ajánlom a következő oldalakat, akik el szeretnék terjeszteni a termékeiket, az ötleteiket vagy valamely viselkedésformát. Minden iparág nagy- és kisvállalatai népszerűvé szeretnék tenni a termékeiket. A sarki kávézó több látogatóra vágyik, az ügyvédek több ügyfélre, a mozik több rendszeres nézőre, a bloggerek pedig magasabb nézettségre és több megosztásra. A nonprofit szervezetek, a döntéshozók, a tudósok, a politikusok és az élet számos egyéb területén tevékenykedő szakemberek szintén rendelkeznek olyan 'termékekkel' vagy ötletekkel, amelyeket népszerűsíteni akarnak. A múzeumok több látogatóra vágnak, az állatmenhelyek több örökbefogatóra, a környezetvédők pedig minél több tiltakozóra az erdőirtások ellen.

Ez a könyv segít majd megérteni, hogy miként tehetnénk ragályosabbá a termékeinket és az ötleteinket. Keretet teremt és egy sor sajtóságos, gyakorlatban alkalmazható technikát kínál az információ elterjesztéséhez és könnyebben átadható történetek, üzenetek, hirdetések és különféle információk kidolgozásához – nem számít, hogy tíz vagy tízezer barátja van-e az információt terjeszteni kívánó személyeknek, és az sem, hogy beszédeselek, nagy meggyőző erővel rendelkeznek vagy félénk természetűek-e.

A könyv a legkorszerűbb tudományos eredményeket mutatja be a szóbeszéd és a közösségi átörökítés működéséről és arról, hogy miként állíthatjuk ezeket a termékeink és az ötleteink sikerének szolgálatába.” (Ezzel kezdődően minden forrásmegjelölés nélküli idézet a könyvből.)

Jöjjön néhány karakteres mondat a könyvből:

„Az a helyzet, hogy ha valaminek titokban kellene maradnia, akkor nagyobb valószínűséggel beszélünk róla. És mi ennek az oka? A közösségi valuta. Azt osztjuk meg, ami jó színben (vagyis jól értesültnek) tüntet fel bennünket.”

„Végül is mi értelme a státusznak, ha senki más nem tud róla?”

„A jó játékmechanizmusok még a semmiből is képesek eredményt produkálni.”

„Több évig tartó elemzés során a The New York Times több ezer cikkét tanulmányoztuk azért, hogy jobban megértsük, miért osztunk meg többször bizonyos internetes tartalmakat.”

Nézzünk kissé a dolgok mélyére!

Conditio sine qua non a ráhatásban és az érvényesülésben: kitűnni: A nyitó példa főszereplője „MBA diplomáját szállodamenedzsment szakirányon szerezte, segített a Starwood Hotelsnek bevezetni a W márkát, és több milliárd dolláros bevételeket kezelt a szállodalánc étel- és itálágazatának igazgatósági tagjaként, (majd ...) Phillybe költözött, hogy segítsen megtervezni és beindítani a Barclay Prime nevű új luxussteakházat.” A feladat: „Philadelphia már amúgy is többlettucatnyi drága steakházzal büszkélkedhetett, és a Barclay Prime-nak ki kellett tűnnie közülük. Weinnek olyasmit kellett kitalálnia, amivel kitörhet a reklámzajból, és a márka egyedülállóságának érzetét keltheti másokban.” Szükségszerűen minden marketinges, minden kommunikátor, minden véleményvezér elsődleges célja: *kitűnni a reklámzajból. Amíg ez nem sikerül, minden üzenet kárbavész, minden befolyásolási törekvés hatástalanul szertefoszlik.* Megjelenik tehát a könyv mondandójának velejét jelentő kérdés: „*De hogyan lehet ezt elérni? Miként vehetné rá az embereket, hogy az étterméről beszéljenek?*” A megoldás itt, amint Berger elmondja, egy igencsak meghökkentő, s ezzel nagy feltűnést keltő új termék piacra dobása: *százdolláros áron adott különleges sajtos-steakes szendvics.*

Társadalmi járvány: „*Hogyan válnak népszerűvé bizonyos termékek, ötletek és viselkedésformák?* Erre számos népszerű példát fel lehet sorolni. Helyi szinten ugyanezt a dinamikát láthatjuk kisebb mértékben megvalósulni: egy adott edzőterem trendi helyé válik, az új templom vagy zsinagóga felkapott lesz, mindenki beáll az új iskolai referendum mögé. *A fentiek mind a társadalmi járvány példái.* Olyan esetek, amikor adott termékek, ötletek és viselkedések elterjednek egy adott populációban. Lehet, hogy eleinte csupán néhány személy vagy szervezet körében népszerűek, ám *továbbterjednek, gyakran emberről emberre, szinte mint egy vírus.*”

A sokmillió dolláros kérdés: „*Noha a társadalmi járványra könnyen találhatunk példákat, azt előidézni valójában nem is olyan egyszerű. A marketingbe és hirdetésekbe öntött rengeteg pénz ellenére csak kevés termék válik népszerűvé. A legtöbb étterem és üzleti vállalkozás eltűnik, és a társadalmi mozgalmak többségének nem sikerül követőket toboroznia. Miért válnak sikeresé bizonyos termékek, ötletek és viselkedésformák, amikor mások megbuknak?*”

Az első közelítés: „*Az egyes termékek és ötletek népszerűvé válásának egyik oka az, hogy egyszerűen jobbak.* Általában jobban kedveljük a könnyebben használható weboldalakat, a hatékonyabb gyógyszereket, és az igaz, nem pedig téves tudományos elméleteket. Így hát, amikor egy jobban használható vagy hatékonyabb dolog jelenik meg, hajlamosak vagyunk átváltani rá. Emlékszünk még, hogy egykor milyen vaskosak voltak a televíziók és a számítógépes monitorok? A lapos képernyők részben azért terjedtek el, mert jobbnak bizonyultak. Nem csupán nagyobb képfelületet kínáltak, hanem könnyebbek is voltak. Nem csoda, hogy népszerűek lettek.” Sajnos, nem ilyen egyszerű! Eleve, mi az, hogy „jobb”? Ma már elvárásaink nagy hányadát kívülről, célorientáltan manipuláltan táplálják belénk. Továbbá, honnan tudná a laikus, melyik gyógyszer hatékonyabb, s még inkább, hogy melyik tudományos elmélet igaz? A gyógyszernél a placebohatásra ráerősíthet az agresszív marketing,

az elmélet esetében vonzóbb, ami egyszerűbb és ezért érthetőbb. Az árucikkek, elméletek, irányadó vélemények és számtalan egyéb piacain a kínálatok özönével és a lehetőségek gazdagságának zavarával kerülünk szembe. Így a döntéseinknél, választásainknál sötét rengetegben botorkálunk, és csalfa fények segítenek tévutakra. Végül is, innen épp azt tanuljuk, hogyan működtessünk ilyen irányfényeket.

„*A termékek sikerességének egy másik oka a vonzó ár.* Nem újdonság, hogy a többségünk inkább kevesebbet, semmint többet szeret fizetni. Emiatt két hasonló termék versengésekor gyakran az olcsóbb nyer, ahogy az is megnöveli az eladásokat, ha a cég 50%-kal leviszi egy termék árát.” Az élet, hála a konstruktőrének, ennél azonban sokkal izgalmasabban összetett (vagy sajna, ennél rútol bonyolultabb – nem kívánt törlendő): ezzel ellentétben, a nyitó-példa épp arról szolt, hogyan lehet vírusként terjedő ismertséget gerjeszteni kirívóan magas árral. Általában is igaz, hogy a presztízsfogyasztás igen erős tényező a társadalmakban, és sokszor épp az adja meg egy árucikk kelendőségét, hogy magas ára presztízshordozóvá, birtokosa irigylésre méltó anyagi helyzetének hirdetőjévé teszi. Az ilyen presztízshordozók iránti igény is vírusként terjedhet – erről rémtörténeteket mondhatnak már a kisiskolások szülei is. Így tehát, bármennyire paradox, a magas ár is lehet vonzó.

Erről szol a könyv: „Bizonyos történetek ragályosabbak, és bizonyos híresztelések ’fertőzőbbek’. Néhány internetes tartalom nagy fokú viralitásra tesz szert, mások az észrevétlenség homályába sülyednek. De miért? *Mi az oka annak, hogy bizonyos termékekről, ötletekről és viselkedésformákról többet beszélünk? Erre keressük a választ ebben a könyvben.*

A spontán terjesztés (a szóbeszéd) ereje: „Az a helyzet, hogy noha a hagyományos reklámozás továbbra is hasznos, a hétköznapi emberektől érkező szóbeszéd tízszer hatékonyabb. A szóbeszéd két okból eredményesebb a hagyományos hirdetésnél. Először is, meggyőzőbb. A hirdetések többnyire azt mondják el, hogy milyen remek egy termék. De mivel a hirdetések mindig amellet érvelnek, hogy az ő termékük a legjobb, nem igazán hitelesek.” (Mi rosszabb, a valóságot helytállóan fejezi ki a népi bölcsesség, miszerint „minden kupec a maga lovát dicséri”, s ezt a közönség is jól tudja – vagy legalábbis annak gondolkodó része. A közönség ítélőképességébe vetett bizalmat ugyanakkor számos reklám elbátortalanítja, olyanok, amelyek ígérete meredeken ellene megy a józan észnek.

„A barátaink azonban hajlamosak kerek percc megmondani a véleményüket. *Tárgyalgosságuknak és őszinteségüknek köszönhetően lényegesen nagyobb valószínűséggel bíznak meg a barátainkban, hallgatunk rájuk, és hiszünk nekik.*”

A jobb hatásmechanizmus: „Másodszor pedig, a szóbeszéd sokkal célzottabb. A cégek úgy próbálnak meg hirdetni, hogy a legnagyobb számú érdeklődő vásárlót érhessék el. Vegyünk például egy sífelszerelést értékesítő céget! Nem valószínű, hogy a késő esti hírek közben leadott televíziós hirdetések hatékonyak lesznek, ugyanis a nézők nagy része nem síel. Így hát a cég talán símagazinban hirdet, vagy valamelyik népszerű sípálya felvonójegyének hátoldalán. De amíg ezzel a megoldással valóban többségében a síelni szeretőket éri el a hirdetés, a cég továbbra is elvesztegeti a pénzét, hiszen sokuknak nincs szükségük új felszerelésre. (Itt

azért felhorgad az emberben némi ellenkezés. Berger itt úgy beszél a cégek hirdeteiről, mintha csupa hozzá nem értő művelné ezt az ipart. Mára viszont a reklámozás megvalósítását szolgáló marketingkommunikáció kifinomult szakmává vált, amely hatalmas és folyamatosan fejlesztett tudásra támaszkodik – olyan tudásra, amely képes beazonosítani és a reklámmal el is találni a célközönséget. A reklámozó, ha akarja, a nyakunkba zúdított, primitíven harsogó reklámok helyett választhat a maguk nemében valóban csúcstechnológias módszereket is. Igencsak izgalmas szempont ebben az is, hogy az igazán frappáns, elegáns reklámnak köszönhetően nem csak az kerül be a gondolkodásunkba – vagy annak hátterébe – igen kedvező színben, amit kínál, hanem az is, aki kínálja.

A szóbeszéd azonban, természetéből fakadóan, az érdeklődő közönség felé irányul. Nem minden ismerősünknek újságolunk el vagy javasolunk dolgokat, sokkal inkább az történik, hogy kiválasztjuk azt a néhány embert, akiről úgy véljük, hogy hasznosnak találják majd az adott információt. A szóbeszéd [így] rendszerint azokat éri el, akiket ténylegesen érdekel a tárgyalt téma. Nem csoda, hogy a barátok által beajánlott vásárlók többet költenek, gyorsabban vásárolnak és összességében nagyobb profitot hoznak.

A szóbeszéd legjobb tulajdonsága: „Eláruljam a szóbeszéd legjobb tulajdonságát? Mindenki számára elérhető, a Fortune 500-as listáján szereplő, eladásnövelésre vágyó cégektől kezdve az asztalaikat vendégekkel feltölteni kívánó sarki éttermekig, az elhízás ellen küzdő nonprofit szervezetektől a megválasztásért kampányoló újdonsült politikusjelöltekig. A szóbeszéd segít sikeressé válni. Még a B2B vállalatok is tudnak így létező ügyfelek segítségével új megrendelőket szerezni. És nem kell dollármilliókat költeni a hirdetésre, csupán beszéltetni kell az embereket.” („Csupán”? „Beszéltetni”? Ez bizony hatalmas feladat. Az eddigiekből is egyértelmű, hogy a szóbeszéd értékét, erejét a spontaneitása adja. Ha a legcsekélyebb mértékben is kicsendül belőle, hogy megrendelésre szól, ha a legkisebb halványlila gyanú is belengi, hogy netán szolgálatra fogták, akkor annyi a hitelének, s többé senkit sem fog meg. S persze azt sem könnyű elérni, hogy az emberek beszéljenek, a szóbeszéd eleredjen. Így következik az újabb sokmillió dolláros kérdés, ám előtte még egy megjegyzés. Van egy mód, amellyel könnyű beszédre készíteni az embereket, ám úgy, ahogyan azt nagyon nem szeretnénk: ha jól felbosszantjuk őket. Akkor szívesen elmondják másoknak, világgá is kürtölik, ami bosszantja őket, így eresztve ki és mérsékelve a haragjukat, ám ebből meglehetősen csúf következmények származhatnak ránk.)

„A kérdés mindössze az, hogy hogyan.” „A vállalatok és a szervezetek kezüket-lábukat törve igyekeznek meglovagolni a szóbeszédmarketing hullámát. A logika egyszerű: ha rá tudják venni az embereket arra, hogy beszéljenek az ötletükről vagy megosszák a tartalmukat, azt vírusként terjesztik majd el a közösségi hálók, és azonnal népszerűvé teszik a terméküket vagy az ötletüket.”

Két kritikus tényező: „A módszernek azonban van két kérdéses pontja: a fókusz és a kivi-telezés.”

Óriásnak látszó törpe: „Hadd tegyek fel egy gyors kérdést! A szóbeszéd vajon hány százaléka történhet online? Másképp fogalmazva, a beszélgetések hány százaléka zajlik a közösségi médiában, blogokon, e-mailekben és csetszobákban?” Itt tippek és vélelmek sorakoznak, és „A tényleges szám 7%. Nem 47%, nem 27%, hanem 7%!” Berger igyekszik ennek magyarázatát is adni: „Valóban sokat időzünk az interneten, egyes becslések szerint közel napi két órát. De megfélekedünk arról, hogy *nagyon sok időt töltünk offline is*. Ami azt illeti, *több mint nyolcszor annyit*. Ez pedig sokkal több időt teremt a virtuális tértől független beszélgetésekre.” „Hajlamosak vagyunk továbbá túlbecsülni az internetes szóbeszédet, mert azt könnyebben látjuk. Közel sem gondolunk annyit azokra az offline beszélgetésekre, amelyeket ugyanebben az időszakban folytattunk, mert azokat nem látjuk meg olyan könnyen. Noha ezek a beszélgetések nincsenek annyira szem előtt, mégis jelentősen kihatnak a viselkedésünkre.” „Azt gondolhatnánk továbbá, hogy az online szóbeszéd több embert elér, de ez sincs mindig így. Elárasztanak bennünket az internetes tartalmak, ezért nincs időnk elolvasni minden tweetet, üzenetet vagy státuszfrissítést.” Minden bizonnyal jócskán rontja az ott közreadottak viralitását, a befogadási hajlandóságot, hogy nagyon úgy tűnik, a közösségi média sokak számára az indulatok, a kikíváncozó – akár csak a pillanat hevében születő – mondandók csak kevésbé kontrollált kibocsátó közegévé, egyfajta szellemi Cloaca Ultra Maximává vált. Ehhez jön, hogy sokan használják, gyakran kevésbé rokonszenves módon, politikai agitációs fórumként. Mindez erősen ellene hat, hogy az ember nyitott, nem pedig többnyire eleve sündisznóállásban védekező elmével fogadja az onnan érkező üzeneteket.

On vs off: „Az online beszélgetések valóban elérhetnének egy sokkal nagyobb közönséget, de mivel az offline beszélgetések tartalmilag mélyebbek lehetnek, nem biztos, hogy a közösségi média a jobb megoldás. *Az első probléma tehát a közösségi média körüli csinnadrattával az, hogy hajlamosak vagyunk megfélekedni az internetes környezeten kívüli szóbeszéd jelentőségéről, noha az offline beszélgetések gyakoribbak és potenciálisan hatékonyabbak a viralitás szempontjából.*”

„A második probléma az, hogy a Facebook és a Twitter technológia, nem [pedig] stratégia.” – Magyarán: azok voltaképp csak az elterjedést lehetővé tevő felületek, passzív hordozók, amelyek a megfelelő használat nélkül nem valósítanak meg semmilyen terjesztési stratégiát. „A szóbeszédmarketing csak akkor hatékony, ha az emberek ténylegesen beszélnek.” (Nem csak úgy, bele a világba, a közösségi médiumok határtalan ingoványába, hanem célzottan egymáshoz.)

Íme a lényeg: „A szóbeszéd – legyen akár online, akár offline – erejének hasznosításához meg kell értenünk, hogy miért beszélnek az emberek, és egyes dolgokról miért beszélnek többet, mint másokról. Ez nem más, mint a megosztás pszichológiája, a közösségi átörökítés tudománya.”

Véleményvezérek: „Az egyik elképzelés szerint a szóbeszéd-generálás sikerének titka a megfelelő emberek megtalálásában rejlik, mivel bizonyos személyek egyszerűen befolyásosabbak másoknál. A marketingesek dollármilliókat költenek arra, hogy megpróbálják

felkutatni az ún. véleményvezéreket, akik ajánlani tudják a termékeiket, a politikai kampányok pedig ezektől a 'befolyásolóktól' remélik a megváltást. *A közfelfogás azonban téved.* Igen, mindnyájan ismerünk igazán erős meggyőzőkészséggel megáldott embereket, és igen, vannak, akik az átlagosnál több baráttal rendelkeznek. *Azonban a legtöbb esetben ettől még nem terjesztik hatékonyabban az információt, és nem tesznek virálissá dolgokat.* Mi több, *ha túlságosan a hírvivőre koncentrálunk, elhanyagoljuk a megosztás egy sokkal nyilvánvalóbb mozgatóját: az üzenetet.*" Ezen a gondolatmeneten csak nagyon is megfontoltan szabad haladni. Kétségtelen, hogy maga az üzenet kritikus jelentőségű. Végül is az a felcsalizott horog, amely megfogja a célközönséget. Színesíti az életet – és a szakmát –, hogy annak nem feltétlenül kell a pozitív tartalmával megnyerőnek lennie. Ha általa az üzenő a figyelmet akarja magára irányítani, ezt akár egy frappáns blóddlivel is elérheti. Az alkalmas üzenet azonban a legtöbbször csak szükséges, de nem elégséges feltétele a „ragály” terjesztésének. Az üzenetet a célba – azaz a célközönséghez – eljuttató „hírvivők” („vektorok”) nélkül az egész ugyanúgy nem működik, mintha az üzenet lenne alkalmatlan. Olyan ez, hogy ha egy páncélt – jelen esetben az érdektelenség páncélját – át akarunk ütni, ahhoz megfelelően jó lövedék kell. Ám az mit sem ér a hasonlóképp jó eszköz nélkül, amellyel célba juttatjuk.

A mai tömegkommunikáció garmadával szolgáltatja a példákat, hogy médiumaiból dőlnek az üzenetek, ám olyan „hírvivők” útján, akik/amelyek azoknak a legcsekélyebb hitelességet sem képesek kölcsönözni. Berger következő tétele ennek ellentmond – ki-ki megítheti, mennyire általános érvénnyel.

Fertőző tartalom: „Vizsgáljunk meg egy analógiát: a vicceket! A viccek sem egyformák. Némelyik annyira jó, hogy nem számít, ki adja elő, mindenki nevet még akkor is, ha az előadó egyáltalán nem mulatságos. A fertőző tartalom is ilyen – olyan mélyről fakadóan virális, hogy elterjed, bárki is beszéljen róla, és független a hírvivők meggyőzőkészségétől, és attól, hogy tíz vagy tízezer barátjuk van-e.” Valóban vannak zseniális viccek, amelyeket szinte lehetetlen elrontani. Ugyanakkor – legalábbis régebben – a társasági vagy akár a munkahelyi élet nagyon megbecsült szereplője volt a kitűnő viccmesélő, s voltak olyanok is, akik a „poéngyilkos” kevéssé megtisztelő címét érdemelték ki. Hasonlóképp, sikerülhetnek olyan zseniálisra, átütő erejűre az üzenetek, hogy mindegy, milyen a hírvivőjük – ám felettebb kockázatos lenne mindent erre tenni fel. Végül is, ha ez ilyen egyszerű lenne, ez a könyv is csak arról szólna, hogyan alkossunk ellenállhatatlan üzeneteket.

„Milyen hát az az üzenet, amit az emberek tovább akarnak adni?” „Vannak szerencsés emberek, akiknek olyan ötleteik vagy kezdeményezéseik vannak, amelyekkel természetesen sok izgalmat és érdeklődést generálnak. Ám még a megszokott, mindennapi termékek is beindíthatják a szóbeszédet, ha valaki megtalálja rá a megfelelő módot. Bármilyen egyszerűnek vagy unalmasnak is tűnik egy termék vagy ötlet, mindig van rá mód, hogy fertőzővé tegyük.” Ebben van némi amerikaiás túlzás. Viszont a kellő mesterségbeli tudással mindig javítható a teljesítmény. Erre való e könyv is.

A kulcskérdés: „Miként alakíthatunk hát ki olyan termékeket, ötleteket és viselkedésformákat, amelyekről beszélnek majd az emberek?”

A kutatása: „Persze hogy néhány dolog sikeres lesz. De miért lesz az? *Mi az a mögöttes emberi viselkedés, ami ezeket a végeredményeket kiváltja?* Nagyon érdekesnek találtam ezeket a kérdéseket, amelyek válaszáért kiáltottak. Úgy döntöttem hát, hogy felkutatom őket.

Az elmúlt tíz évet – legújabbán a Pennsylvániai Egyetem Wharton Üzleti Iskolájának marketingprofesszoraként – ilyen és hasonló kérdések tanulmányozásával töltöttem. *A közreműködő munkatársak hihetetlen sorával többek között az alábbiakat tanulmányoztam:*

- Miért válnak virálissá a The New York Times bizonyos cikkei, illetve a YouTube egyes videóí?
- Miért beszélünk többet bizonyos termékekről?
- Miért terjednek el bizonyos politikai üzenetek?
- Mikor és miért lesznek népszerűek bizonyos keresztnevek, és miért mennek ki a divatból?
- Mikor növeli és mikor csökkenti az eladásokat a negatív publicitás?

Több száz évre visszanyúlóan tanulmányoztuk a keresztneveket, a The New York Times több ezer cikkét és többmilliónyi autóvásárlást vizsgáltunk meg. Több ezer órát töltöttünk azzal, hogy minden elérhető adatot összegyűjtöttünk, rögzítettünk és elemeztünk márkáktól, YouTube-videóktól és városi legendáktól kezdve egészen a termékismertetőig és a négy szemközti beszélgetésekig. Mindezt pedig azzal a céllal, hogy *megértsük a társas befolyást és azt, hogy bizonyos dolgok mitől válnak népszerűvé.*

„A ragályosság hat alapelve”: „A következőkben azt vizsgálom, hogy mitől válik egy tartalom ragályossá. Amikor ’tartalomról’ beszélek, történetekre, hírekre és információkra gondolok, termékekre és ötletekre, üzenetekre és videókra. Mindenre, a helyi rádióállomás adománygyűjtésétől kezdve a gyermekeink felvilágosítására szánt, biztonságos szexet hirdető üzenetekig. A ’ragályos’ vagy ’fertőző’ alatt az elterjedés valószínűségét értem, azt, hogy valami szóbeszéd és társas befolyás útján emberről emberre terjed. Azt, hogy a fogyasztók, a munkatársak és a választópolgárok beszélnek róla, megosztják egymással vagy utánozzák.”

Receptek: „Kutatásaink során a munkatársainkkal *felismertünk néhány közös motívumot vagy jellemzőt a különféle fertőző tartalmak között – ha úgy tetszik, a receptet arra, ami nagyobb valószínűséggel népszerűbbé teszi a termékeket, ötleteket és viselkedésformákat.* Itt két, sikeres példaként bemutatott esetre utal, amelyekben valóban sikerült virális ismertséget teremteni. „Mindkét történet igencsak figyelemreméltó, ezért menőnek tűnik továbbadni. És mindkettő hasznos információt kínál: mindig jól jön, ha jól működő termékről vagy remek fogásokat kínáló étteremről hallunk.” (Itt kulcsfontosságú lélektani tényezőt hoz fel: „menőnek tűnik továbbadni” – ezzel pedig kihasználható, hogy az emberek szeretnek „menők” lenni! Sőt: a hasznos információ továbbadása többszörösen is jó lehet az embernek. Jó érzés segíteni az ismerősöknek, barátoknak; jó esetben még elismerést, netán némi hálát is hozhat; s aki ilyeneket tud, az nyilvánvalóan „menőnek” mutatkozik.

„Több száz fertőző üzenet, termék és ötlet tanulmányozása után észrevettük, hogy gyakran ugyanaz a hat 'alkotóelem' vagy elv fejt ki a hatását. *Ez a hat kulcsfontosságú elv készítet bennünket arra, hogy beszéljünk dolgokról, megosszuk és leutánozzuk azokat.*”

„1. *alapelv: Közösségi valuta (Social currency)*

Milyen benyomást kelt valakiről, ha egy adott termékről vagy ötletről beszél? A legtöbben inkább értelmesnek akarnak tűnni, semmint ostobának; gazdagnak, nem pedig szegénynek; és menőnek, nem pedig kockának. *Az öltözködésünkhöz és az autónkhoz hasonlóan a beszédtemáink is meghatározzák, hogy mások milyennek látnak bennünket. Ez a közösségi valuta.* A menő dolgok ismerete azt a benyomást kelti, hogy éles eszűek és tájékozottak vagyunk. Így hát, ha azt akarjuk, hogy mások arról beszéljenek, amit mi szeretnénk, olyan üzeneteket kell létrehoznunk, amelyek segítenek számukra elérni a kívánt benyomást. Meg kell keresnünk azt, hogy mi a rendkívüli az általunk terjeszteni kívánt dologban, és a bennfentesség érzetét kell keltenünk másokban. Úgy kell kialakítani a stratégiánkat, hogy lehetőséget nyújtsunk másoknak arra, hogy látható státuszszimbólumok birtokába kerüljenek, amiket aztán felmutathatnak a társaik előtt.” Kissé pontosítva: a bennfentességnek nem is az érzete a döntő, hanem hogy az általunk terjeszteni kívánt dolog ismeretének *mutogatásával* a „hírvivőink” bennfentesként tündökölhessenek mások előtt. Emlékezzünk: az emberek szeretnek „menőnek” látszani.

„2. *alapelv: Kiváltó impulzusok (Triggers)*

Hogyan emlékeztessünk másokat arra, hogy beszéljenek a termékeinkről és az ötleteinkről? (Sorsdöntő kérdés! Jevtusenko sorai – 'Nappal ne is gondolj rám, úgy becsülj. / Nappal minden fonákjára kerül' – itt a visszájára fordulnak: akkor is minél többször jusson eszükbe, hogy arról beszéljenek, amit mi szeretnénk, amikor minden fonákjára kerül, amikor elárasztja őket a zaj. Ehhez kellene a hatásos emlékeztetők, triggererek – Osman P.) *A kiváltó impulzusok olyan ingerek, amelyek egy adott dologról történő gondolkodásra készítetik az embereket. Olyan termékeket és ötleteket kell terveznünk, amelyek számára a környezet kiváltó impulzusként funkcionál, és új kiváltó impulzusokat kell létrehoznunk azáltal, hogy a termékeinket és az ötleteinket az adott környezetben már hangsúlyos jelekhez kapcsoljuk.* Érezhető itt a párhuzam az árujelzőkkel, amelyek rendeltetése, hogy a találkozás velük eszünkbe idézze a mögöttük álló terméket, illetve piaci szereplőt. És akárcsak az utóbbiaknál, nyilvánvalóan a triggererek esetében is meg kell teremteni a kapcsolatot az emberek gondolkodásában – még hatásosabb, ha annak háttérében – a trigger és az általa felidézendő dolog között. Erre (is) szolgál a jó marketingmunka.

Bizonyos érzelmek megosztásra indítanak „3. *alapelv: Érzelem (Emotion)*

Ha valamiben érzelmileg érdekelt vagyunk, akkor azt megosztjuk. Miként hozhatunk létre olyan üzeneteket és ötleteket, amelyek érzéseket keltenek másokban? A természetszerűleg fertőző tartalom rendszerint valamilyen érzelmet generál. Az iPhone összeturmixolása (egy különösen hatásos reklámban, amelyet Berger példának hoz – Osman P.) meglepő. A potenciális adóemelés dühítő. *Az érzelmet keltő dolgokat gyakrabban osztjuk meg, így hát ahe-*

lyett, hogy a funkcionalitáson lovagolnánk, az érzésekre kell összpontosítanunk. Látni fogjuk azonban, hogy míg bizonyos érzelmek fokozzák a megosztást, mások csökkenthetik azt, ezért a megfelelő érzelmeket kell generálnunk. Fel kell szítanunk a tüzet, és néha még a negatív érzelmek is hasznosak lehetnek.” Vigyázat, ragályveszély: már utaltunk rá, hogy az emberek hajlamosak a haragjukat is megosztani, így „kiszellőztetni” a fejükből. Ezt az érzelmet könnyű felkelteni, annál nehezebb viszont megosztásának pusztító következményeit helyrehozni. A párhuzam ismét kézenfekvő: nagy munka felépíteni egy árujelző hatásosságát, lerombolni azt viszont akár pillanatok alatt is lehet.

„4. alapelv: Nyilvánosság (Public)

Látják-e az emberek, amikor mások a termékünket használják vagy számunkra kívánatos módon viselkednek? A dolgok láthatóvá tételével azok könnyebben leutánozhatókká válnak, és ettől nagyobb valószínűséggel lesznek népszerűek, így hát nyilvánossá, jól láthatóvá kell tennünk a termékeinket és az ötleteinket. *Olyan termékeket és kezdeményezéseket kell kidolgoznunk, amelyek önmagukat reklámozzák, és olyan viselkedési nyomokat hoznak létre, amelyek azután is megmaradnak, hogy az emberek megvásárolták a terméket vagy elfogadták az ötletet.* Ez kissé talán zavarosra sikeredett. A lényeg, hogy a láthatóság nyilvánvalóan a viralitás szükséges, de nem elégséges feltétele. Ezzel az érzékeléssel kerül be mások tudatába a kérdéses dolog létezése, és – számunkra jó esetben – ébred fel az igény, hogy az nekik is kell, s hogy a használattal vagy másként terjesztik annak kedvező hírét. Ebben az összefüggésben a láthatóság révén működnek az említett vektorok.

„5. alapelv: Gyakorlati érték (Practical Value)

Hogyan hozhatunk létre hasznosnak tűnő tartalmat? Szeretünk segíteni egymásnak, ezért *ha meg tudjuk mutatni másoknak, hogy a termékeink vagy az ötleteink révén időt, pénzt takaríthatnak meg, vagy javíthatnak az egészségi állapotukon, [azok majd valószínűleg] megemlítik az ismerőseiknek is.* (Van, aki tényleg szeret segíteni, más pedig ezzel is igyekszik mutatni, milyen *menő* – Osman P.) De tudván, hogy milyen hatalmas mennyiségű információ zúdul mindenkire, *észre kell vetetnünk másokkal az üzenetünket!* Meg kell értetnünk, hogy mitől válik valami különösen jó vétellé, ki kell emelnünk a kínálatunk hihetetlen értékét – pénzügyi vagy más szempontból –, és könnyen továbbadható módon kell becsomagolnunk a tudásunkat és a szakértelmünket.” „Hasznosnak tűnő tartalmat”? Valójában a tartalomnak itt az a rendeltetése, hogy felhívja mások figyelmét annak a dolognak a vonzó használati értékére, amelyet kínálunk, amint azt a következő mondat kifejti. „Hihetetlen”? Bocsásunk meg neki, hiszen amerikai, ám nagyon is őrizkedjünk az ilyen hitelrontó túlzásoktól! És bizony nem a tudásunkat és szakértelmünket kell a továbbítás szárnyaira bízni, mint a pitypang siklóernyős magvait, hanem azokat az információkat, amelyek a kínált dolog hasznosságát hirdetik, s képesek minél ragályosabb terjedésre.

„6. alapelv: Történetek (Stories)

Milyen tágabb narratívába csomagoljuk be az ötletünket? *Az emberek nem csupán megosztják egymással az információt; történeteket mesélnek el.* A trójai faló epikus meséjéhez

hasonlóan, a történetek olyan hajók, amelyek rakományában erkölcsi üzeneteket és tanulságokat is találunk. (Ez a többszörös képzavar gyöngyszeme, és még folytatódik is. A lényeg azért így is érthető – Osman P.) Az információ a céltalan terefere álruhájában utazik, ezért nekünk is meg kell építenünk a magunk trójai falovát, és olyan történetbe kell beágyaznunk a termékeinket és az ötleteinket, amit mások szívesen elmesélnek. De több kell annál, mint hogy egyszerűen elmesélünk egy remek történetet: értékessé kell tennünk a viralitást, az *üzenetünknek a narratíva olyan szerves részévé kell válnia, hogy ne lehessen nélküle elmondani a történetet.* (Korunk felettébb divatos varázsszava a történetmondás. Érdekes gyakorlat: rendre piedesztálra emelünk fogalmakat, hogy univerzális megmentő csodaszerként imádjuk, és reménykedjük bennük – ami persze könnyebb, mint jól megvalósítani és használatban a javunkra fordítani azok lényegét, ha messze nem is olyan hatásos. Így tettünk a *marketinggel*, a *kooperációval*, az *innovációval*, s mostanság itt a narratíva. A történetelőadást (narratíva) mindinkább az üzleti- és a közéletben a meggyőzés egyik igen hatékony, ezért fontos eszközeként emlegetik. Igen tanulságos könyvet írt ennek művészetéről és technikájáról Carmine Gallo: *Storytelling – A történetmesélés ereje* címmel (HVG Könyvek, 2016), amely azt is világossá teszi, hogy az ilyen történetek hatásos megformálása nagy mesterségbeli tudást igényel.

Hat alapelv, hat fejezet: A bevezetőt követően a könyv mondandóját Berger a hat alapelv köré csoportosítja. „Ez a ragályosság hat alapelve. A következő fejezetek az egyes elveket tárgyalják. *A kutatási eredmények és példák valamennyi alapelv esetében megvilágítják a tudományos hátteret, és megmutatják, hogy bizonyos személyek, vállalatok és szervezetek miként alkalmazták az alapelveket a termékeik, az ötleteik és az általuk elérni kívánt viselkedésformák sikeressé tételében.* Tekintsük ezeket az elveket a virális tartalom létrehozásához szükséges hat lépésnek, amelyek sikerre viszik az ötleteinket. Ha az alkotóelemeket beépítjük az üzenetünkbe, termékünkbe vagy ötletünkbe, az nagyobb valószínűséggel terjed el és válik népszerűvé.”

És ismét eljutottunk oda, hogy már csupán néhány sokatmondó szilánkot hozhatunk még elő.

Szóbeszéd, a közösségi valuta – a készítés három módja: „Ahhoz, hogy a vállalatok és a szervezetek szóbeszéd generálására bírassák az embereket, közösségi valutát kell előállítaniuk. *Biztosítaniuk kell az emberek számára a lehetőséget, hogy jó színben tűnjenek fel, miközben a termékeiket és az ötleteiket népszerűsítik. Ennek három módja van:* a belső figyelemreméltóság, a játékokra jellemző elemek, mechanizmusok használata és a bennfentesség érzetének megteremtése.”

„*A belső figyelemreméltóság*” „A figyelemre méltó dolgok definíció szerint szokatlanok, rendkívüliek vagy észrevételre, odafigyelésre méltóak. Figyelemre méltó lehet valami azért, mert újszerű, meglepő, szélsőséges vagy csupán érdekes. *A figyelemre méltó dolgok legfontosabb aspektusa azonban az, hogy említésre méltóak. Érdekes beszélni róluk. A figyelemre*

méltó dolgok közösségi valutát adnak, mert a róluk beszélőket jelentősebbnek láttatják.” Bizony, ismét arra alapozunk, hogy az emberek, ősi ösztönként is, szeretik magukat kedvező színben feltüntetni.

A terjedés természete: egyre figyelemreméltóbbá válik, mert a továbbadók poentírozzák: „Az egész úgy működik, mint a továbbsuttogós játék: miközben a történet az egyik emberről a másikra száll, bizonyos részletek eltűnnek, mások pedig felerősödnek, és útközben a történet egyre figyelemreméltóbbá válik.”

A hajtóerő: „A belső figyelemreméltóságot úgy találhatjuk meg, ha átgondoljuk, hogy mitől lesz valami érdekes, meglepő vagy újszerű. Képes-e olyasvalamire a termékünk, amit senki nem tartott lehetségesnek róla? Az ötlet vagy téma következményei szélsőségesebbek, mint ahogy azt bárki is el tudta volna képzelni?”

Mesterfogások: „Az egyik módja annak, hogy meglepetést okozzunk, ha megtörjük az emberek által elvárt sémákat.” „Hazai pályánkra” utalva, nagy erőt adhat ebben a téves szakmai előítélet látványos legyőzése, meghaladása.

„A rejtély és az ellentmondás szintén figyelemre méltó.” „Mit teszünk, amikor vitatható rejtéllyel találkozunk? Ösztönösen megkérünk másokat, hogy segítsenek megtalálni a választ.” És máris indulhat a ragály.

„A figyelemreméltósággal kapcsolatban azonban az a legjobb, hogy bármire alkalmazható. Bármely termékben vagy ötletben megtalálhatjuk a figyelemreméltóságot, ha belegondolunk abba, hogy mitől lesz különleges az adott dolog.” Pontosabban, kellő találékonysággal és sok hozzáértéssel megtalálhatjuk, hogyan tegyük a közfigyelem homlokterébe juttatni kívánt dolgot figyelemre méltóvá, még ha az alaphelyzetben többé-kevésbé banális is. Berger egyik kitűnő példája az említett százdolláros szendvics, egy másik hasonló telitalálat pedig egy turmixgépreklám, amelyben az amúgy hétköznapi jószágot azzal teszik kiugróan figyelemreméltóvá, hogy bemutatják: olyan erős és strapabíró, hogy képes üveggolyókat és golflabdákat porrá aprítani. Támpontnak pedig mindig ott a híres „Tom Sawyer-szabály”: Mit fizetsz, ha kimeszelheted a kerítésemet?

Itt el kell engednünk a mondandó fonalát, bízva abban, hogy az eddigiek elegendő kedvet ébresztettek ahhoz, hogy az olvasó maga vegye fel azt.

Már csupán egyetlen tanulságot említünk, amely viszont szerfelett izgalmas: Berger példái, elemzései kitűnően mutatják, hogy ha embereket rá akarunk venni valamire, jelen esetben, hogy játsszák el a hírvívó, a „vektor” szerepét, kellő találékonysággal és hozzáértéssel jól alapozhatunk arra, hogy bizonyos módokon és mértékekben bolondok vagyunk mindahányan. S ha megvan bennünk a bátorság, ennek sokféle mikéntjében olykor magunkra is ismerhetünk.

Dr. Osman Péter

Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey: *Immunis a változásra. Hogyan ismerjük fel és győzzük le önmagunk és csapatunk ellenállását?* HVG Könyvek, 2017; ISBN 978 963 304 454 4

Előhang: A legnehezebb ellenfelünk, akivel a legkeservesebb megküzdünk, magunk vagyunk – túl közel áll hozzánk.

Előhang 2: „Mindenki tudja, hogy változni nehéz, de azt már sokkal kevésbé értjük, hogy miért, illetve, hogy mivel könnyíthetnénk meg a saját dolgunkat. Számptalan magyarázat született már arra, miért olyan nehéz véghez vinni a korunk által megkövetelt változásokat, és ezek az érvek, bár egyes esetekben igaznak bizonyulnak, általánosságban mégiscsak gyengék. Talán nem elég sürgető ez a kényszer? Vagy a megfelelő ösztönzés hiányzik? Nem tudjuk biztosan, mit is kellene másként csinálni? Valóban ezek lennének az elsődleges akadályok, amelyek útját állják a változásnak bennünk, a körülöttünk élőkben és a velünk dolgozóknak?”

Ha az emberek azokat a változtatásokat sem képesek véghez vinni, amelyeket nagyon szeretnének, mert az életük múlik rajta, akkor hogyan várhatnánk el a vezetőktől – dolgozozanak bárhol, bármilyen szinten –, hogy sikeresen támogassák a változás folyamatát (még ha szívügyük is a dolog), amikor a tét és a várható haszon korántsem ekkora? *A napnál is világosabb, hogy új nézőpontból kell megközelítenünk a kérdést: Vajon mi gátolja, és mi segíti elő a bennünk zajló változásokat?”* (Idézetek a könyvből, kiemelések mindenütt a recenzió szerzőjétől.)

Előhang 3: „Ma már a 'kemény' és a 'puha' tudományok szakértői is egyetértenek abban, hogy a szellemi képességeink fejlődésének nem feltétlen kell fiatal felnőttkorban véget érnie. Ám az még nem tisztázott, hogy a lehetőségeink ilyen drámai átértékelése milyen következményeket von maga után.

Létezik egy szinte kimeríthetetlen tudásforrás, amelyről jóformán tudomást sem veszünk: egy vezető (és az ő emberei) bármely életkorban képes(ek) túllépni jelenlegi értelemkeresésük és teremtésük korlátain. (Ez a nem igazán sikerült mondat a téves szakmai előítélet leggyőzésének egy új és különösen fontos eredményére utal. Alapvetéseik közt a szerzők is kifejtik: az agy kutatás legújabb eredményei megdöntötték a korábban uralkodó állítást, hogy felnőtt korra az emberi agy már elveszíti a képességét a rugalmas fejlődésre, a működési módjának, szerveződésének, funkcióinak megváltoztatásával járó tanulásra. Ennek felismerése és kutatása a 'tudásforrás', amelyre itt utalnak, s amely valóban alapvető jelentőségű új távlatokat nyit a fejlődési képességeink terén. *Kimeríthetősége* még messze nem kérdés, hiszen a feltárásának és kiaknázásának az elején járunk – Osman P.)

Az emberi fejlődés alaposabb ismerete nélkül – hogyan zajlik, mi segíti és mi gátolja – a vezetőfejlesztés inkább csak 'vezetőoktatásnak' vagy 'vezetőképzésnek' nevezhető. Az így megszerzett tudás és képesség leginkább olyan, mint az aktuálisan használt operációs rendszerben telepített új program vagy fájl. Tagadhatatlanul hasznos – növeli a rendszer hatékonyságát és rugalmasságát –, de csak arra tudjuk használni, amire a meglévő operációs rendszer szűkös keretein belül lehetőségünk van. A valódi fejlődés magának az operációs rend-

szernek az átalakítását jelenti: tudásalapunk vagy viselkedésformáink kibővítése még kevés hozzá.” „Az emberi fejlődés” itt az egyes emberek fejlődési képességét jelenti az előzőekben jelölt összefüggésben, nem a faj evolúcióját. Kulcsfontosságú viszont itt az „operációs rendszer” hasonlat. Valóban erről szól a mondanivaló.

Mottó: „A megismerés módja akkor válik komplexebbé, amikor az ember már képes meglátni azt, amin eddig csak átnézett.” Ez is a mondandó egyik talpköve – kifejtés később.

Erről szól a könyv: „A könyvben szereplő beszámolók és történetek egy valódi fejlődéshez, a szellemi képességek minőségi gyarapodásához vezető utat vázolnak fel, amely révén jelentősen nőnek a kollektíva emberi képességei – és nem attól, hogy új embereket veszünk fel, hanem attól, hogy megújítjuk a már meglévő csapat adottságait.” Idekíváncozik, hogy az eredeti alcím sokkal jobban fejezi ki ezt: „Immunitás a változásra – Hogyan győzzük le, és szabaddítsuk fel a képességeket és lehetőségeket magunkban és a szervezetben, amelyet vezetünk.” Miért hagyták le a magyar címből ez utóbbi, nagy jelentőségű hozadékot, ez rejtély. És: „a szervezetben” – a könyv az önfejlesztéssel legalábbis egyenrangú célként kezeli, hogy a vezetők hozzásegítsék szervezeteiket is a változással szembeni immunitásuk legyőzéséhez.

A HVG ajánlójából: „Hogyan és miért akadályozzuk önmagunkat céljaink elérésében? Meddig fejleszhető gondolkodásunk rugalmassága? Hogyan segíthetjük az általunk vezetett szervezetben dolgozó tehetségek kibontakozását?

A fejlődés természetét gyakran tévesen értelmezzük. Úgy véljük, hogy azért kell tanulnunk és jobbá válnunk, mert a világ egyre bonyolultabb lesz, nekünk pedig alkalmazkodnunk kell hozzá. Ám az új képességek elsajátítása és a régi szokások elhagyása nem feltétlenül jelenti azt, hogy fejlődünk is, az emberi agy ugyanis sokkal immunisabb a változásra, mint gondolnánk. (Itt pontosabb, a lényegét jobban megragadó lenne az 'agy' helyett elmét mondani. A koponyánkban lakozó, ultrabonyolult kütyünek nem a neurológiai hardverében van a változással szembeni 'immunitás' – magyarán ellenállás – mozgatóereje, hanem az elménkben, a gondolkodásunk tudatos és nem tudatos rétegeiben. A szerzők is egyik példaként hozzák a nagy elhatározást, a fogyókúrát. Nos, egy dolog akarni mindazt a jót, amit a testtömegünk csökkentése hozhat, s a másik, hogy egy-egy ronda, vagy akár csak fárasztó nap után a 'lelkünk' ellenállhatatlanul igényel némi boldogsághormont – amit csokoládé vagy egyéb édesség révén állíthatunk magunknak elő – Osman P.)

Robert Kegan és Lisa Laskow Lahey változásmenedzsment-professzorok szerint egy új kihívás esetén hiába szánjuk el magunkat a változásra, gyakran mégis úgy viselkedünk, mint ha egyik lábunkkal a gázpedált, a másikkal pedig a féket taposnánk. Ezért óriási szakadék tátong aközött, amit szeretnénk elérni és aközött, amire valójában képesek vagyunk. *Könyvük elméleti és gyakorlati útmutató, amellyel feltárhatjuk, milyen feltételezések és aggodalmak akadályoznak minket, és kitűzhetjük a megfelelő céljainkat. Módszerükkel bármely életkorban komplexebbé tehetjük gondolkodásunkat, így valódi változást érhetünk el önmagunkban, csapatunkban és egész vállalatunk, illetve szervezetünk szintjén is.*

Kegan és Lahey több mint huszonöt éve dolgoznak együtt, közös cégük a Minds At Work.” Könyvükben ők elmondják: *ma már évente több ezren vesznek részt a képzéseiken.*

Keganról a Harvard Egyetem honlapja: „Kutatóprofesszor, pszichológus, szakterülete a felnőttkori tanulás, fejlődés, szakmai fejlődés. A felnőttkori folyamatos pszichológiai átalakulás lehetőségét és szükségességét kutatja, a modern élet rejtett követelményei és a felnőttkori képességek közti megfelelést, a tudatosság felnőttkori fejlődését és ennek kihatásait a felnőttkori tanulás támogatására, a szakmai fejlődésre és a felnőttoktatásra.” A honlap innen hosszan sorolja Kegan fontos szakmai pozícióit és tevékenységeit felsőoktatási intézmények irányításában, szakképzésben, szakmai tanácsadásban. Engedéllyel bíró klinikai pszichológusként gyógyító munkát is végez, és széles körben tart előadásokat szakmai és laikus hallgatóságának. A honlap számos szakmai kitüntetését is felsorolja.

Ugyanott Lahey-ről: „Legutóbb az egyetem Change Leadership Group-jának társigazgatója – ezt a nemzeti programot a Bill and Melinda Gates Alapítvány finanszírozta, s rendeltetése nagyobb belső kapacitás kifejlesztése az ország nyilvános általános és középiskolai körzetei szervezeti feljavításának irányítására. Alapítója és társigazgatója továbbá a Minds At Work tanácsadó csoportnak, amely cégek, kormányzati és nonprofit intézmények felső vezetőivel és teamjeivel dolgozik. Lahey a teljes oktatási spektrumban dolgozott, alap- és középfokú intézményekben és egyetemeken, valamint az utóbbiak vezetésében; szintúgy számos céggel és nonprofit szervezettel.” A honlapon szerepel Kegannal két közös könyve is.

Újszerű, alapos gyakorlati teszteléssel igazolt módszert kínálnak: „Teljesen újszerű, ám alapos, gyakorlati tesztelésen átesett módszert kínálunk mindazoknak, akik szeretnének jelentős javulást elérni akár az egyes kollégáiknál, akár egy munkahelyi csoporton belül.”

A három legfontosabb dolog: „A két legfontosabb dolog, amit *feltétlen tudnunk kell arról az emberről, akinek segíteni próbálunk:* Mit akar valójában? Mi olyat tesz, ami megakadályozza e cél elérését? Módszerünk egyik nagy előnye, hogy egy harmadik elemre is fényt derít: Miért ragaszkodik azokhoz a viselkedésformákhoz, amelyek megakadályozzák, hogy megkapja, amit akar?” Ennek felderítésével vastagon meg lehet lepni a páciens.

Kutatási és tapasztalati hátterük: „Szeretnénk betekintést engedni a ’laboratóriumunkba’, hogy bemutassuk a felfedezésünket: azt a jelenséget, amelyet a változással szembeni immunitásnak nevezünk el. A mi laborunk nem valamelyik egyetem épületében található, és munka közben nem viselünk fehér köpenyt. *A mi munkánk a nagyvilágban zajlik, valós munkahelyi környezetben, az üzleti szféra, a közigazgatás és az oktatás intézményeiben, szerte az Egyesült Államokban és a világ más országaiban.* És mindenhova bátor vezetők – vezérigazgatók, felső vezetők, bizottsági elnökök, felügyelők – meghívására érkezünk, akik arra kérnek minket, *vezessük végig őket és menedzsereiket ezen a több hónapig tartó, újszerű tanulási folyamaton.*”

A könyv központi üzenete: „Ennek a könyvnek a központi üzenete, miszerint az emberek igenis képesek megváltozni, egy plusz jelentéstartalommal bővül: *igen, az emberek (még a felnőttek is!) képesek jelentős fejlődésre életük főbb területein, ahol korábban számtalanszor*

nekiveselkedtek a változtatásnak, de mindig kudarcot vallottak; és igen, még a felnőttek is képesek egyre komplexebb mentális rendszereket kialakítani – hasonlóan ahhoz, ahogyan a gyerekkorból a serdülőkorba átlépő fiatalok agya átalakul, és kialakul bennük egy tisztább, felelősebb és kevésbé egocentrikus világfelfogás.”

A célközönsége: „Akik próbáltak már – sikertelenül – változtatni életükön, vagy másoknak segíteni ugyanebben, ezt a könyvet nekik írtuk. Főleg akkor, ha menedzserként, vezetőként, tanácsadóként, edzőként, coachként vagy oktatóként tevékenykednek – és a személyes fejlődés vagy a munkahelyi csapatteljesítmény az egyik legfőbb prioritásuk.”

Referenciáikból: „A könyvből elsajátítható elméletet és gyakorlatot régóta sikerrel alkalmazza, többek között, az egyik európai ország vasúttársasága, az egyik nemzetközi pénzügyi szolgáltató, Amerika egyik legnépszerűbb informatikai cége, az egyik állami gyermekjóléti hivatal vezetősége, számos amerikai oktatási körzet több főfelügyelője és iskolaigazgatója, a világ első számú nemzetközi stratégiai tanácsadó cégének vezetősége, és az USA leggyorsabban növekvő szakszervezete.”

A kiinduló kutatásuk: „Kutató pszichológusként eredetileg azzal foglalkoztunk, hogyan alakul és fejlődik az ember gondolkodása és szellemi komplexitása felnőttkorban. Kegan az új elmélet kidolgozását vállalta, míg Lahey az elmélet tesztelésére és finomhangolására szolgáló kísérleti módszerek és ezek kiértékelési rendszerének kidolgozását. Így kezdtünk neki a munkának, amelynek eredményeként az 1980-as években olyasmire jöttünk rá, ami teljesen magával ragadott minket, és velünk együtt a téma számos elméleti és gyakorlati szakértőjét világszerte – és még azóta is lenyűgöz ez a felfedezés.”

A döntő jelentőségű felismerésük: „Ellentétben azzal a közkeletű – sőt akkoriban tudományosnak számító – véleménnyel, miszerint az agyunk, akárcsak a testünk, a fiatal felnőttkor elmúltá után már nem ’fejlődik’ tovább, mi azt találtuk, hogy felnőtt kutatási alanyaink közül néhányan a világ megismerésének egészen komplex új sémáit és újszerű módszereit képesek kifejleszteni magukban.” Ez igencsak bonyolult kérdéskör. Laikusként keveset tudunk arról, hol tartott akkor az agykutatás, hogyan vált szét és milyen állásponton volt abban az agy és az elme fejlődési lehetőségeinek kutatása. Tudjuk, a neuroplaszticitás felfedezése előtt az volt a vezető elmélet, hogy felnőtt korban az agyi idegsejtek nem regenerálódnak, s ez kihat az elme működésének neurológiai alapjaira is. Tudjuk, hogy miközben mind többet felfedezünk az agy működéséről, alapvető hiányosságaink vannak a tanulás, az emlékezés neurológiai alapjairól és mikéntjéről. Tragikus és egyben nevetséges, de a legtöbben tanulni sem tudnak azon túl, hogy igyekeznek belapátolni a szükséges ismereteket az elméjükbe, és remélik, hogy képesek lesznek azokat szükség esetén hatékonyan és torzítatlanul lehívni. Ennél többet az iskolák túlnyomó része sem képes adni. Ugyanakkor napi tapasztalat, hogy az ember felnőtt korában is képes tanulni, hiszen folyamatosan ezt tesszük az élet minden területén, olyan éles módozatokban is, mint amikor az ember új szakmát tanul. Ismerjük ugyan a népi bölcsességet, miszerint „öreg kutya már nem tanul új trükköket”, de ennek

háttérben alighanem éppen a változással szembeni ellenállás, az ahhoz szükséges erőfeszítéssel szembeni húzódozás áll. Biztosak lehetünk viszont abban, hogy ez a két kutató nem kockáztatná a szakmai hírnevét azzal, hogy nem helytállóan vázolják fel a tudomány akkori állását, amelyet kutatásukkal sikerült meghaladniuk.

A fejlődés menete: „Noha csak kevesen jutottak el a vizsgálódásaink során feltárt fejlődési mintázatok legmagasabb szintjére, a longitudinális kutatás során (amikor évekig ugyanazokat az embereket vizsgáljuk újra és újra) az így is nyilvánvalóvá vált, hogy *amikor az emberek ténylegesen fejlődtek, akkor a folyamat mindig ugyanabban a sorrendben zajlott le.* Minden új szellemi magaslat fokozatosan döntötte le az előző szint szisztematikus korlátait. (A helyes fogalmazás itt nyilvánvalóan 'az új szellemi magaslat elérése', a fokozatosság pedig a megismerésnek és az elfogadásnak a természetes menete – Osman P.) További kutatásokkal végül sikerült bebizonyítani, hogy az egyes minőségi előrelépések eredményeként az alany nemcsak jobban látja a világot és saját magát, de hatékonyabban cselekszik is.” Ez utóbbi természetes hozadéka az előbbieknek.

Kutatásuk célja: előmozdítható-e az emberek fejlődése: „Ugyanakkor azt is láttuk, hogy sokaknál nem alakultak ki új mentális képességek a fiatal felnőttkor után, és ha fejlődtek is, csupán jelentéktelen mértékben. Mivel szívünk mélyén mi mindig is tanárok voltunk (és egyetemi éveinket sem a vezetőképző kurzusokon, hanem a tanári karon töltöttük), ezért szeretettük volna megtudni, *vajon van-e valami, amivel támogatni tudnánk gondolkodásmódunk kitágítását, komplexitásának fejlődését.* Tudni akartuk, *vajon az efféle fejlődés csupán a szerencse és a véletlen műve, és a legkevésbé sem múlik rajtunk, vagy lehet valamivel segíteni az embereket abban, hogy fejlődjenek.* Az 1990-es években ez vitt minket egyre előrébb a megkezdett úton, és vezetett el egy újabb felfedezéshez.”

A változással szembeni immunitás felfedezése: „Mi, mondhatni, *először kívülről vizsgáltuk a szellemikomplexitás-fejlődés evolúcióját – az értelemkeresés, a megértés egyes módszereit akartuk felvázolni: azt kutattuk, hogyan alakul ki elménkben egy adott valóságkép, és mi változik meg benne, amikor továbbfejlődünk.* (A vizsgálat itt nyilvánvalóan nem pusztán a valóságkép illetéknént bekövetkező változására irányul, hanem annak változására, hogyan alakul ki a valóságképünk fejlődésünk különböző szintjein. Tagadhatatlan, hogy a szöveget egynémely helyen valamelyest elnagyoltnak érezzük, s olykor ébred némi gyanúnk a fordítás helyessége iránt is – Osman P.) *De ekkor, anélkül, hogy tudatában lettünk volna, sikerült bepillantást nyernünk a folyamat belső dinamikájába, és így sok mindenre fény derült – elsősorban arra, mi az az ún. 'fő indíték', ami miatt a szellemi komplexitás adott szintjén reked az ember. Felfedeztünk egy jelenséget, amelyet 'a változással szembeni immunitásnak' neveztünk el: egy eladdig rejtett erőt, amely – valami egészen briliáns módon – aktívan védekezik a változás ellen, mert csak a meglévő értelemkeresési, megértési sémáinkat szereti, de azt nagyon.”*

Első könyvük erről: „Először a 2001-ben megjelent, *How the Way We Talk Can Change the Way We Work* című könyvünkben ismertettük meg olvasóinkat a változással szembeni immunitás fogalmával. Abban a műben egy látszólag egyszerű folyamatot mutatunk

be – valójában éveken át tartó csiszolgatás, finomítgatás eredményeként –, amely révén az emberek fel tudják tární azokat a mélyben megbújó motivációkat és hiedelmeket, amelyek meggátolják őket a változások végrehajtásában, akkor is, amikor ezekről a változásokról pontosan tudják, milyen fontosak, és akarják is ezeket (bármilyen is a cél, például a fogás vagy a bátrabb kommunikáció).”

A két cél: „Nekünk többek közt az vált be, hogy felismertük: az *eredeti célunk* – segíteni az embereknek nagyon konkrét, ám eddig minden gondos tervezésnek és őszinte fogadkozásnak ellenálló fejlődések, változások véghezvitelében – *elválaszthatatlanul kapcsolódik egy másik törekvéshez: abban is segítenünk kell az embereknek, hogy kialakítsanak egy új, a jelenlegi értelemkeresési rendszerük korlátait ledönteni képes rendszert.* Kollégánk, Ronald Heifetz kétféle kihívást különböztet meg, és ezeket – igen sokatmondóan – ’adaptív’ és ’technikai’ kihívásoknak nevezte el. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy *bizonyos személyes változást igénylő célokhoz – főleg azokhoz, amelyekről tudjuk, hogy muszáj megvalósítanunk, mégsem megy – az kell, hogy mi magunk ’felneveljünk’ egy kicsit: vagyis ahhoz, hogy elérjük a célunkat, adaptálódnunk kell.*” Amint kifejtik, „a technikai kihívásoknál pontosan tudni lehet, hogy azok teljesítéséhez milyen készségek és képességek kellenek. Ha azonban valaki a mai kor és a jövő várható kihívásainak akar megfelelni, akkor az esetek nagy részében, sőt többségében nem elég, ha a már meglévő szellemi képességeit újabb technikai ismeretekkel bővíti. Szembe kell néznie az ún. adaptív kihívásokkal is, és ezt csak úgy lehet teljesíteni, hogy átalakítjuk a gondolkodásunkat, ehhez pedig el kell jutnunk a szellemikomplexitás-fejlődés egy magasabb szintjére.”

Segíteni diagnosztizálni is, felülkerekedni is: „Ebből született az elgondolás, hogy *ha fel tudnánk építeni egy olyan, jól működő tanulási környezetet, amely az ellenállás diagnosztizálásán túl inkább az ellenállás legyőzését támogatná, azzal egy csapásra mindkét célunkat elérnénk.* Azt tudtuk, hogy a diagnosztikai módszerünk segített láthatóvá tenni a láthatatlant, amitől – ezt a kutatásaink is bebizonyították – nőtt az emberek szellemi komplexitása, szellemi struktúrájukban a ’szubjektumból’ ’objektum’, az irányító eszközből irányított eszköz lett. Úgy véltük, be kellene bizonyosodnia, hogy *a konkrét adaptív kihívások teljesítéséhez kulcsfontosságú, hogy az ember képes legyen belépni a saját gondolkodásának világába, és átformálni azt.*”

A teljes cél: *új dolgokra tegyen képessé:* „Úgy véljük, hogy egy adott tanulási környezetet nem elég azzal tesztelnünk, hogy választ ad-e a ’Segít-e nekem abban, hogy elérjem a kitűzött célot, és eljussak oda, ahova szeretnék?’ típusú kérdésekre. Persze, ha a fenti kérdésre az esetek többségében ’igen’ a válasz, az már önmagában elég ahhoz, hogy azt mondhassuk, értékes platformot hoztunk létre. Mi azonban kezdettől fogva a következő kérdésre fókuszáltunk: ’Segít-e a tanulási platform abban is, hogy fejlődjön a szellemi komplexitásom, ami nem csak az adott cél elérésében segít majd, hanem egy egész sor új dologra tesz képessé?’ Ha a válasz erre is ’igen’, akkor érdemes egy ilyen adaptív fejlesztési módszerbe invesztálni, mert a haszon sokszorososa lesz annak, amit csupán egyetlen célunk elérése hozna.”

A könyv kiindulása három problémakör: „A könyv kiindulási pontja három, igen termékeny problémakör. Ezek egyike épp az a [fentebb említett] szakadék, hogy *noha egyre inkább tudatában vagyunk a változás szükségességének, mégsem tudjuk, mi tart vissza tőle.* Ha mi magunk is hasonlítunk a sok vezetőhöz, akikkel a szerzők elméleteik és gyakorlataik kidolgozásakor együtt dolgoztak, akkor lehet, hogy egy kicsit szkeptikusak vagyunk azzal kapcsolatban, hogy *valójában mennyire tud megváltozni valaki* – önmagunkat is beleértve. Ezzel pedig *el is érkeztünk a második, hasonlóan szerteágazó problémakörhöz.*

Valamennyi ágazat szervezeteiről elmondható, hogy évről évre egyre több kihívással és lehetőséggel kerülnek szembe, ezért rengeteg értékes erőforrást – együttesen sok milliárd dollárt és rendkívül sok munkaidőt – invesztálnak abba, hogy megpróbálják fejleszteni az embereik képességeit. Mégis azt tapasztaltuk, hogy akárhányszor a bizalmába fogadott minket egy vezető, szinte mindig elhangzik tőle a következő mondat – általában egy pohár ital vagy egy jó vacsora mellett: 'Lássuk be! Az emberek nem igazán tudnak megváltozni. Az ember, mire eléri a 30-35 éves kort, már az, aki. Bár talán lehet rajta csiszolni itt-ott, de igazából a legjobb, amit tehetünk, hogy maximálisan kihasználjuk az erősségeit, ami meg nem megy neki, arra felveszünk valaki mást.' Érdekes módon tehát, *az igazság az, hogy míg a személyes fejlődés ilyen mértékű és szervezeti szintű támogatásával kifelé optimizmust sugárzunk, addig a lelkünk mélyén nagyon is pesszimistán ítéljük meg az emberek változásra való képességét.*”

Ezért született ez a könyv: „Valami tényleg nem stimmel, és pontosan ezért született meg ez a könyv. Csattanós válaszként mindazoknak, akik vitatják, tényleg meg tud-e változni az ember vagy a szervezeti kultúra.”

Hiteles visszaigazolások: „A változások, amelyekről e könyv lapjain szó esik, nem 'itt-ott elvégzett csiszolgatások', és bizonyítékként nem önáltató önértékelések szerepelnek, hanem valódi, külső értékelések. Ezek a sokszor névtelenül kiosztott ítéletek ugyanis az emberek legnagyobb kritikusaiktól származnak: azoktól, akikkel nap mint nap együtt vannak a munkahelyükön és otthon.”

A harmadik problémakör: „De ha meg akarunk felelni a 21. századi változások jelentette kihívásoknak, akkor ideje, hogy megint egy kicsit magasabb szintre emeljük a munkahelyeken zajló egyéni és kollektív tanulást. (A legbutább közhelyek versenyében a 21. századra mint a követelmények és minőségek új, magasabb szintjére történő hivatkozás garantáltan dobogós helyet kapna. Ráadásul fogalmunk sincs, hogy a számos területen exponenciálisan gyorsuló vagy épp váratlan, új pályára vivő változások milyen új követelményeket, működési paradigmákat hoznak e század előrehaladtával. Az viszont kétségtelenül igaz: bármilyen számjegyeket mutasson is a naptár, beszéljünk emberekről vagy szervezetekről, ebben a ronda szép világban csak azoknak van esélyük a talpon maradásra, akik/amelyek megtanulnak adaptálódni a rájuk törő új fejleményekhez, viszonyokhoz, s ehhez meghaladni addigi gondolkodási kereteiket. Ez lesz az egyik legfőbb, szükséges, bár önmagában még messze nem elégséges tényező annak alakulásában, miképp jut valaki a győztesek vacsorájára: az

asztalhoz, vagy az asztalra – Osman P.) Enélkül hiába a sok tréning és önreflexió, *továbbra is képtelenek leszünk a remélt vagy elvárt változtatásokra, mert a tanulásunk a jelenlegi gondolkodás módunk keretein belül marad majd. És ezzel el is jutottunk a harmadik és egyben utolsó problémakörhöz. A szervezeti tanulás elméletéből hiányzik a felnőttkori fejlődés dimenziója, és ennek még soha nem volt ekkora jelentősége, mint manapság*, amikor a vezetők sorra olyasmire kérik az embereiket, amire azok képtelenek, nincsenek felkészítve, és amire, fejlettségüket tekintve, még nem alkalmasak. A 'vezetőfejlesztés' területe túl sokat foglalkozik a 'vezetés' résszel, és túl keveset a 'fejlesztés' résszel."

A könyv felépítése, tartalma: „A könyv három részből áll. Az I. részben új, az eddigiektől eltérő módon közelítünk a változás mint folyamat megértéséhez. A II. részben *bemutatjuk, hogy a módszerünk hogyan válhat hasznára az egyéneknek, a munkahelyi csapatoknak és az egész szervezetnek.* A III. részben *arra invitáljuk az olvasót, hogy maga is próbálja ki ezt a módszert.*”

„Kiindulásképpen összefoglaljuk, hogy az elmúlt harminc év kutatásainak eredményeként mi mindent tudtunk meg a szellemi komplexitás felnőttkori fejlődéséről, fejlesztéséről, valamint arról, hogy mindez mit jelent a munka világában.” Az utóbbi kétszeresen is kiemelkedően nagy jelentőségű. Az elmúlt harminc évben vált napi, megkerülhetetlen valósággá az emberek számára a munkában az élethosszig tanulás könyörtelen követelménye. Másrészt szinte már nincs is olyan cég, szervezet, amely a megmaradása érdekében ne kényszerülne mind sűrűbb alkalmazkodásra, amelyek pedig erősek akarnak maradni, folyamatosan meg kell tudniuk kapaszkodni a változások, fejlemények élvonalában, a legerősebbekként pedig diktálni, de legalábbis irányítani azokat. Ehhez olyan gárdára van szükségük minden kritikus pozícióban, akik képesek együtt fejlődni a változásokkal, s ehhez rendre fejleszteni gondolkodási kereteiket és rendszerüket is – a szerzők itteni kulcsfogalmával rendre fejleszteni szellemi komplexitásukat az új követelményeknek megfelelően.

„Az 1. fejezetben leteesszük azokat az elméleti és gyakorlati alapokat, amelyekre az azt követő beszámolók és gyakorlati módszerek épülnek. A 2. fejezetben elmeséljük, hogyan ismertük fel azt az addig rejtett jelenséget, amely meggátolja, hogy végigcsináljuk még az őszintén és ténylegesen akart változásokat is – ennek a dinamikának a 'változással szembeni immunitás' nevet adtuk. A 3. fejezetben megismerkedünk két vezetővel – egyikük az üzleti, másikuk az állami szférában dolgozik –, és megtudjuk, ők hogyan és miért építették be a módszerünket a munkájukba, és milyen eredményeket értek el vele.

A II. részben részletes esettanulmányok következnek, amelyekben bemutatjuk, milyen változásokon mennek keresztül az egyének és a szervezetek, amikor felismerik és leküzdik magukban a változással szembeni immunitás tüneteit. Alanyaikat különböző gazdasági területekről választottuk, akik a lehető legkülönfélébb célokért küzdenek, és a legkülönfélébb dolgokban akarnak fejlődni. A 4. fejezetben eláruljuk, *mi történik akkor, amikor egy csapat tagjai együtt néznek szembe a saját változással szembeni immunitásukkal;* majd az 5. és 6.

fejezetben végig is követjük két olyan ember történetét, akik úgy döntöttek, legyőzik magukban ezt az immunitást. A 7. fejezetben pedig bemutatjuk a legambiciózusabb célt: milyen az, amikor egy meglévő munkahelyi csapat tagjai egyszerre dolgoznak azon, hogy leküzdjék magukban az immunitást, miközben, ezzel párhuzamosan, a csapatuk teljesítményén is javítani próbálnak.”

Közvetlen megtapasztalás: „A könyv III. részével azt szeretnénk elérni, hogy az olvasó közvetlenül is megtapasztalja a kötet gerincét adó jelenséget, miközben végigvezetjük a saját egyéni és kollektív immunitásának legyőzéséhez vezető úton. A 8. fejezetben sorra vesszük, mi minden kell egy efféle változást támogatóhoz. A 9. és 10. fejezetben lépésről lépésre segítünk felállítani a diagnózist, majd megkezdjük a változással szembeni egyéni immunitás leküzdését. A 11. fejezetben megismerkedünk azokkal az eszközökkel és folyamatokkal, amelyek segítenek az elvégzett munkát átültetni egy csapat vagy szervezet keretein belül végzett tevékenységekbe is.”

Az ebben sikeres vezetők hét tulajdonsága: „Végül a Konklúzióban sorra vesszük, mi az a hét tulajdonság, amely kivétel nélkül megvan minden olyan vezetőben, akinek sikerült az egyéni és kollektív fejlődés termékeny talajává tenni a munkahelyi környezetet.”

„A változás jelentette kihívás újragondolása”: „Mi lesz az, ami az elkövetkező években megkülönbözteti majd a vezetői stílusunkat másokétól? Az, hogy képesek leszünk fejleszteni önmagunkat, az embereinket és a csapatainkat.” Rossz kérdésre rossz válasz! A jó kérdés: Mi lesz az, ami az elkövetkező években megkülönbözteti majd a nyerteseket a vesztesektől? A jó válasz, tanulva e könyvből: az adaptív ön- és csapatfejlesztés magasszintű képessége. Ezt emeli ki a következő idézett rész is.

„Sokkal inkább nyertes pozícióból indulnak azok a vezetők, akiket az érdekel, hogyan tudnák az irányításuk alatt álló munkahelyi környezetet a lehető legtermékenyebb talajjá változtatni, ahol a tehetség felszínre tör és kivirágzik. Ezek a vezetők pedig azt is tudják, mi az, ami elősegíti, és mi az, ami akadályozza ezt.” Az utóbbi ismét kritikus jelentőségű! Szépen, világosan megérthetjük innen, hogyan akadályozza meg gondolkodásunk sötétben bujkáló ellenforradalmár része, hogy tudjunk és merjünk fejlődni. A tehetség tehát sokszor eleve csak szakszerű segítséggel akar felszínre törni, másként elsorvad kételyeink és szorongásaink hálójában – ezt a segítséget adhatják meg a jó vezetők. Nem feltétlenül személyesen, hiszen ezek a szerzők is ezt a segítségnyújtást művelik hivatásszerűen.

A komplexitásnak kell tudnunk megfelelni: „Amikor azt érezzük, hogy a világ ’túlságosan bonyolult’, akkor valójában azzal szembesülünk, hogy a világ komplexitása nincs összhangban azzal a komplexitással, amely jelenleg minket jellemez. Ezen a diszharmónián alapjában véve csak kétféleképpen lehet segíteni: vagy csökkentjük a világ komplexitását, vagy növeljük a sajátunkat. Az előbbi reménytelen vállalkozás lenne. Az utóbbiról pedig sokáig azt gondolták, hogy felnőttkorban már lehetetlenség. E könyv szerzői mostanra egy emberöltőnyi időt töltöttek a felnőttkori szellemi komplexitás fejlődésének tanulmányozásával. Felismeréseik segítségével jobban megérthetjük önmagunkat, és azokat, akik velünk és

nekünk dolgoznak. Ha sikerül elérnünk ezt a tudatosságot, emberi képességek egészen új távlatai nyílnak meg előttünk.” Ez ködösen hangzik, így nincsen hatása! Mondhatta volna érthetőbben, kis lovag – annál is inkább, mert erről szól a könyv, jelesül arról, hogy *tartósan érvényesülni, sőt talpon maradni is akkor tudunk, ha világunk növekvő és/vagy változó komplexitásához a saját szellemi komplexitásunk fejlesztésével alkalmazkodunk. A szerzők felismerése, mondandójuk kvintesszenciája, hogy erre képesek lehetünk haladottabb életkorban is.*

Mindabban, amiről itt szó van, a laikus számára szét nem szálazhatóan összefonódik az idegrendszer képessége a felnőttkori neurológiai változásra (neuroplaszticitás) és az elme hasonló adottsága. A tudomány korábbi állása az előbbiről, ahogy azt a szerzők is idézik, igencsak egyértelmű volt: „a fiatal felnőttkor lezárulta után az agykapacitásban már nem történnék jelentős változások.” Folytatva szavaikkal: „Persze, ennek az ’egzakt tudománynak’ a felkent szakértői azt készséggel elismerték, hogy az idősebb emberek gyakran bölcsőbbek és ügyesebbek, mint a fiatalabbak, de ők ezt az élettapasztalatok javára írták: úgy vélték, ez annak köszönhető, hogy az idősebbek már megtanulták, hogyan lehet többet kihozni ugyanazokból a szellemi képességekből, és itt még véletlenül sem a szellemi képességek minőségi fejlődéséről vagy javulásáról van szó.” A korábbi kutatók iránti minden őszinte tisztelet és megbecsülés mellett és a megkövezés kockázata ellenére is megkockázatható a kijelentés: ma úgy látni, hogy az agykutatást a legmodernebb képalkotó technológiák alkalmazása kezdte hatékonyan közelíteni ahhoz, ami már valóban egzakt tudomány. Előttük egyszerűen technikai képtelenség volt ennek a rendkívül – az addigi technikákkal szó szerint felmérhetetlenül – bonyolult és összetett rendszernek a részletes megismerése, működésének a neurológiai folyamatok szerveződését és részleteit is megmutató feltárása. A noninvaszív technikák finom felbontásra képtelenek voltak, az invazívak pedig megzavarhatták a vizsgált működést, torzítva az eredményt. Más kérdés, hogy egy talán nem is sokkal későbbi kor hasonlóan fejletlennek találhatja majd a mai új technológiáinkat, s alighanem várnak még nagy meglepetések mind agyunk finomszerkezetének, mind működési módjának megismerésében.

„Aztán eltelt harminc év, és tessék! Az egzakt tudományok mesterei ma már fejlettebb eszközökkel dolgoznak, és az agy már egyáltalán nem olyannak tűnik számukra, mint harminc évvel ezelőtt. Ma már az idegrendszer plaszticitásáról, vagyis a neuronok rugalmasságáról beszélnek, és arról, hogy az agy, csodával határos módon, életünk végéig képes az alkalmazkodásra.” (Részletesen erről: Norman Doidge: *Hogyan gyógyul az agy? Figyelemre méltó felfedezések és gyógyulások a neuroplaszticitás világából* – Park Kiadó, 2016. – L. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017/1. sz. és Norman Doidge: *A változó agy. Elképesztő történetek az agykutatás élvonalából* – Park Könyvkiadó, 2011. – L. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2011./3. sz.)

Az egyéni fejlődés alakulása – „A szellemi komplexitás három felnőttkori szintje”

„A szocializált elme

- Személyes környezetének elvárásai és meghatározásai formálják.
- Személyiségének kulcsa, hogy ahhoz igazodik és ahhoz hűséges, amivel és akivel azonosulni tud.
- Ez elsősorban az emberi kapcsolataiban és/vagy gondolkodási irányzataiban (eszmében, hiedelmeiben) nyilvánul meg.”

„Az önirányító elme

- Képes kellőképp eltávolodni saját társadalmi környezetétől, és kialakítani egy saját, belső értékrendet, amely már mérlegeli a külső elvárásokat, és megválogatja, melyeknek akar megfelelni, és melyeknek nem.
- Személyisége saját hitrendszeréből és ideológiai/személyes szabályrendszeréből áll össze, illetve abból, hogy képes irányítani önmagát, kiállni önmagáért, korlátokat szabni önmagának, meghúzni és megvédeni a határait önmaga érdekében.”

„Az önátalakító elme

- Képes eltávolodni saját értékrendje vagy világképe korlátaitól, és kellő távolságból szemlélni azokat; belátni, hogy bizonyos értelemben minden rendszer vagy önszerveződés részleges vagy hiányos; megbarátkozni az ellentmondásokkal és ellentétekkel; valamint együtt élni a többféle rendszerrel ahelyett, hogy a saját világképét erőltetné rá mindenre.
- Személyiségének kulcsa, hogy belső világa konzisztens voltát nem téveszti össze a teljességgel, a hiánytalansággal, és a szélsőségek helyett a sokszínűség felé húz.”

„A szellemi komplexitásnak ez a három, minőségileg eltérő, felnőttkori szintje segít értelmezni, megérteni a világot úgy, hogy közben *mindhárom rendszer alapvetően teljesen másként működik*. Ez bármely munkakörnyezetben tetten érhető, a szervezeti működés akármelyik aspektusát vesszük is górcső alá: *mindenhol megfigyelhetjük, hogy más-más perspektívából mennyire másként látják az emberek ugyanazt a jelenséget* – például az információáramlás kérdését.” Ez adódik az emberi természetből. Tudjuk például, az emberek nagy részénél „a hollét határozza meg a tudatot”, azaz úgy szemlélik a világot, hogy amit érzékelnek, az milyen hatással lehet rájuk – ez pedig függ attól, hogy milyen feltételrendszerben kell érvényesülniük vagy akár csak (túl)élniük. A „perspektívához” tartozik itt a hozzáállás is. Az emberek valószínűleg túlnyomó része konfliktusminimalizálásra törekszik, legalábbis, ami őket érinti – ők így néznek a világra, így kezelik a változást is. Vannak ugyanakkor adrenalinfüggők, és vannak a sikerre törekvők, akik a konfliktusban a lehetőség ígérését látják. S ha az ember valamelyest tisztában van önmagával – pl. elolvassván ezt a könyvet nagyjából tudja, milyen a szellemi adaptív képessége –, akkor ehhez képest érzékeli és értékeli a jelenséget.

„Nyilvánvaló, hogy egy rendszer működésének meghatározó eleme az, ahogyan az információ áramlik, vagy nem áramlik benne – vagyis az, hogy kinek és mit ’küldenek’ az embe-

rek, illetve hogyan fogadják, hogyan kezelik azt, ami hozzájuk érkezik. (A kommunikáció egyik alaptörvénye – amelyet oly gyakran figyelmen kívül hagynak –, hogy sohasem az számít, mit üzenünk, hanem hogy a célközönség mit olvas ki magának abból. Az üzenetnek ezt a transzformációját a célközönség nagyon sok külső és belső paramétere befolyásolja, különösképp a gondolkodásmódja. Karakteres példa erre, hogy ha az üzenetben valamely problémára hívjuk fel a figyelmet, helyzetüktől és gondolkodásmódjuktól függően lesznek, akik ebben fenyegetésre figyelnek fel, s lesznek, akik kiaknázható lehetőségre – Osman P.)

A szervezeti kultúra, a szervezeti magatartás, illetve a szervezeti változások témakörének szakértői gyakran igen ellentmondásos viszonyban állnak ezzel a témával: arról rendkívül sokat tudnak, hogy a rendszerek hogyan hatnak az egyén viselkedésére, de abban megdöbbenően tájékozatlanok, milyen fajsúlyos tényező tud lenni az egyén szellemi komplexitásának szintje, amely alapjaiban határozza meg, hogyan tekint a szervezeti kultúrára vagy a változást hozó kezdeményezésre.”

A szocializált elme sajátos kommunikációja

„Egy szocializált elme jelenléte nagy hatással van például a munkahelyi információáramlás küldő és fogadó oldalára is. Ha én a szellemi komplexitásnak erről a szintjéről szemlélem a világot, akkor *a kommunikációt erősen befolyásolja majd, hogy szerintem a többiek mit akarnak hallani*. Ismerős lehet ez azokból a csoportgondolkodást vizsgáló tanulmányokból, ahol az egyes csapattagok visszatartanak bizonyos információkat, nem osztják meg azt a társaikkal a közös döntéshozatali folyamat során, mert (mint az a kutatás második köréből kiderül) bár tudják, hogy a terv nem fog sikerülni, azt látják, hogy a vezető támogatást vár a résztvevőktől.”

„*A szocializált elme azt is jelentősen befolyásolja, hogy az egyén hogyan fogadja és kezeli a beérkező információkat*. Amikor a számunkra fontos külvilághoz való sikeres alkalmazkodás és igazodás szükséges ahhoz, hogy az én megőrizze koherenciáját, akkor az ember szocializált elméje rendkívül érzékenyé válik arra, mit tud összeszedni, és minden információ komolyan befolyásolja is. Márpedig a szó szerinti üzenetnél sokszor sokkal több minden is eljut hozzá. Sokszor a végeredmény az odaképzelt, rejtett üzenetek valami zavaros egyvelege lesz, amely ráadásul gyakran nagyobb hatással van a címzettre, mint a szándékolt üzenet. A vezetők sokszor döbbenetben és rémületben állnak e jelenséggel szemben, és nem értik, hogy beosztottaik hogyan tudták 'ebből az üzenetből azt kiokoskodni' (vajon az ilyen vezető látott-e már belülről munkahelyi kollektívát? – Osman P.). De mivel a címzett 'jel/zaj detektora' elállítódott, megeshet, hogy ami ténylegesen 'átmegy', az köszönőviszonyban sincs a feladó szándékával.” (Így nem szabad hozzáállni a kommunikációhoz! Ördög csodáját állítódott el a címzett detektora – az mindig kereső üzemmódban van, és igyekszik megtalálni, mi minden segíthet a bejövő üzenetből kihámozni, hogy valójában hogyan érintheti az a címzettet. A feladónak kell ezzel mindig számolnia, és úgy alakítani ki az üzenetét annak

minden metakommunikációs összetevőjével együtt, hogy a címzett minél inkább az értse belőle, amit ő üzeni akart.

Az önirányító elme kommunikációs működése

„Vessük most össze mindezt az önirányító elmével, szintén az információáramlás szempontjából! *Ha én a szellemi komplexitásnak erről a szintjéről szemlélem a világot, akkor az üzenetemet valószínűleg inkább az határozza meg, hogy mi az, amit szerintem a többieknek feltétlen hallaniuk kell, illetve mi az, ami a leginkább elősegíti a tervem vagy a küldetésem megvalósítását.* Akár tudatában vagyok, akár nem, nekem van egy célom, egy tervem, egy álláspontom, egy stratégiám, egy elemzésem, vagyis egy preconcepcióm, és minden kommunikációm ebből fakad.

Az információ fogadásakor is hasonló gondolkodásmóddal találkozunk. Az önirányító elmének van egy szűrője, és megválogatja, hogy ezen mit enged át. Nála elsőbbséget élveznek az általa keresett információk. Ezután következnek azok az információk, amelyekről rögtön látja, hogy a terve, álláspontja vagy gondolkodásmódja szempontjából abszolút relevánsak. Viszont sokkal nehezebben jutnak át a szűrőn azok az információk, amelyeket nem kért, és amelyek nem egyértelműen kapcsolódnak a terveihez. *Könnyen belátható, hogy ezeknek a tulajdonságoknak az eredményeként az önirányító elme bámulatos koncentrálóképességgel rendelkezik; különbséget tud tenni a fontos és a sürgős ügyek, tennivalók között, és megvannak az eszközei ahhoz, hogy átvágja magát az állandóan a figyelmét követelő, végeláthatatlan és egyre csak növekvő információrengetegen, és a lehető legjobban tudja kihasználni a rendelkezésére álló, korlátozott időkeretet.* Mindebből arra következtethetünk, hogy az önirányító elme jobb, mint a szocializált elme. De a fenti leírásból látszik, hogy *az eredmény akár katasztrofális is lehet, ha hibás a cél vagy a terv, ha épp néhány kulcsfontosságú elem rostálódik ki a szűrőjén, vagy ha a világ olyan irányba változik, hogy attól az egykor helyesnek vélt keretek elavulttá válnak.*”

Az önátalakító elme

„Az önátalakító elmének is van szűrője, de – ellentétben az önirányító elmével – nincs összefonva vele. *Az önátalakító elme képes eltávolodni a saját szűrőjétől, és nem csak használni, hanem kritikusan szemlélni azt.* Hogy mégis miért? Mert az önátalakító elme nem kritikátlanul tesz magáévá egy-egy álláspontot, elemzést vagy tervet, hanem szkeptikus is ezekkel szemben. Figyelembe veszi, hogy bármilyen grandiózus is egy terv, törvényszerű, hogy vannak benne hiányosságok. *Tisztában van azzal is, hogy az idő egy pillanatra sem áll meg, a világ is folyton mozgásban van, és aminek ma még van értelme, az holnapra talán értelmét veszti.*

Következésképp *az önátalakító elmével rendelkező ember a kommunikációjával nem csupán a terveit és céljait akarja előmozdítani, hanem egyúttal a lehetséges módosításoknak és bővítéseknek is helyet csinál.* Üzeneteiben, hasonlóan az önirányító elméjű társához, kérdé-

sek és információkérés is szerepelhetnek; de ilyenkor érdeklődése nem reked meg az adott terv keretei között (vagyis nemcsak olyan információkat kér, amelyek előzetesen rögzített tervét előrébb vihetik), hanem *magát a tervet is kérdés tárgyává teszi. Vagyis olyan információkat is vár, amelyek birtokában ő és csapata megerősítheti, vagy tovább finomíthatja, módosíthatja, vagy kibővítheti az eredeti tervet.* Az információküldés nála nem csupán az előrehaladást célozza; arra is jó lehet, hogy szükség esetén az ember újratervezze az útvonalat vagy módosítsa az úti célt. (Megkockáztatható, hogy az önátalakító elme gazdája egy emelkedett kisebbséghez tartozik. Legalább Voltaire Candide-ja óta tudjuk – ha nem épp a saját kárunkon tanultuk meg –, hogy az emberek nagy hányada ha kéri is, nem szereti a kritikát, főként ha az a tévedéseire, hiányosságaira mutat rá. A bölcs viszont tudja, és képes is aszerint működni, hogy még mindig olcsóbb másoktól előre megtudni, mit rontunk el, mint a kedvezőtlen eredményből jönni rá erre. Egy jó fejlesztőmérnök pl. tudja, hogy az elektronnak mindig igaza van: tökéletesen tudja a fizikát, és mindig aszerint teszi a dolgát. Nem érdemes megvárni, amíg a megépített áramkör mutatja meg, hogy azt bizony elrontottuk – Osman P.)

Az önátalakító elmével rendelkező embernek nagyobb esélye van arra, hogy egyáltalán mérlegelhesse ilyen információkat, mert nagyobb eséllyel kap másoktól ilyen információkat. Hogy miért? Mert az ilyen ember nem csak akkor foglalkozik az információval, amikor az már eljutott hozzá; *tisztában van ugyanis azzal, hogy viselkedésével maga is befolyásolja az információ forrását* – az embereket, akik eldöntik, megosszák-e vele az információt. Az önátalakító elme esetében nem is kérdés, hogy nyugodtan megoszthatnak vele olyan dolgokat is, amelyek esetleg nem tartoznak szorosan a témához, de mégis fontosak lehetnek (vagy épp azzal tartoznak a témához, hogy rámutatnak hibákra, hiányosságokra – Osman P.). Bátran elküldik az információt, mert az önátalakító elmével rendelkező ember megtalálja a módját annak, hogy tudassa: nyitott ezekre is.”

Hogy mindez a folyamatos párharc elménk cselvetéseivel bonyolult? Viszont nem csak nagyon érdekes, hanem felettébb hasznos is megismerni. Jó olvasást!

Dr. Osman Péter