

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Michel Vivant (szerk.): European Case Law on Infringements of Intellectual Property Rights. Bruylant, Bruxelles, 2016; ISBN 9782802751533

A Larcier csoporthoz tartozó neves belga Bruylant kiadónál jelent meg az Európai esetjog a szellemi tulajdon-jogok megsértéséről című kötet, amelyet Michel Vivant professzor szerkesztett.

A kötet létrejötté kapcsán szükséges megjegyezni, hogy az Európai Szellemi Tulajdoni Hivatal (a továbbiakban: EUSZTH, korábban Belső Piaci Harmonizációs Hivatal) 2012 nyara óta látja el a szellemi tulajdon-jogok érvényesítésével kapcsolatos feladatokat és a Szellemi Tulajdoni Jogsértések Európai Megfigyelőközpontja (European Observatory on Infringements of Intellectual Property Rights) működtetését. Ezáltal az EUSZTH hatásköre az európai uniós védjegy és a közösségi formatervezésiminta-oltalom mellett kibővült egy olyan információs központ működtetésével, amelynek látókörébe tartozik valamennyi szellemi tulajdon-joggal kapcsolatos jogsértés és jogérvényesítés. A kötet alapötlete Antonio Campinos, az EUSZTH ügyvezető igazgatója és Michel Vivant egyetemi professzor eszmecseréjéből született. Campinos fontosnak tartotta, hogy a szakemberek számára létrejöjjön egy olyan kezdeményezés, amely a szellemi tulajdon-jogokkal összefüggő jogérvényesítés európai állapotát foglalja össze. Egy ilyen mű arra is alkalmas lehet, hogy megmutassa, hogy egyik tagállami megoldás sem jobb a másiknál, és azt is, hogy jelentős, irányadó bírósági ítélet a 28 tagállam bármelyikében megszülethet. A felkérésnek Vivant professzor örömmel tett eleget, különböző tagállami szakembereket bevonva foglalta össze elsőként az európai jogérvényesítés esetjogát.

A kötet szerkesztője és rövidebb-hosszabb szövegek szerzője, illetve társszerzője *Michel Vivant*, aki 2007 óta a párizsi Sciences Po egyetem professzora, ahol szellemi tulajdon-védelmet oktat, emellett az Európai Bizottság, az Európai Tanács és más szervezetek számára is végez szakértői tevékenységet, így például a Szellemi Tulajdon Világszervezetének választottbírója. A kötet egyes fejezeteinek szerzői *dr. Bacher Gusztáv LL.M.*, ügyvéd, a Szecskay Ügyvédi Iroda partnere, a Szerzői Jogi Szakértő Testület tagja, az Iparjogvédelmi Szakértői Testület elnökségi tagja és az AIPPI magyar csoportjának főtitkára; *Graeme B. Dinwoodie* professzor, az Oxfordi Egyetem Szellemi Tulajdoni Kutatóközpontjának igazgatója; *Nina Dorenboschis LL.M.*, a hágai Bird & Bird iroda ügyvédje; *Zafar Khurshid*, az Oxfordi Egyetem kutatója; *Roland Knaak PhD.*, a müncheni Max Planck Intézet az Innovációért és Versenyért tagja, a Knaak & Kollegen iroda ügyvédje; *Benoît Michaux*, a Liège-i Egyetem és a Namur-i Egyetem egyetemi docense, a Hoyng Rokh Monégier ügyvédi iroda partnere, a belga Szellemi Tulajdoni Tanács tagja, az ALAI Belgium tagja; *prof. dr. Vytautas Mizaras LL.M.*, a Vilniusi Egyetem professzora, a Valiunas Ellex ügyvédi iroda partnere;

Juan Ignacio Ruiz Peris, a Valenciái Egyetem kereskedelmijog-professzora, a Spanyol Királyi Kollégium tagja; *Martin Senfleben* professzor, az amszterdami VU Egyetem Jog és Kormányzás Kooijmas Intézetének igazgatója, a hágai Bird & Bird iroda tanácsadója, a Holland Állam Szerzői Jogi Tanácsadó Testületének tagja; *Łukasz Żelechowski*, a Varsói Egyetem egyetemi adjunktusa.

A kötet bevezető része tartalmazza Antonio Campinos előszavát, a szerzők szakmai életútjának rövid ismertetését, a kötetben elemzett jogesetek jegyzékét az előfordulásuk időrendi sorrendjében, valamint a szerkesztő bevezető gondolatait. A kötet végén rövid zárszó és tárgymutató található.

A kötet tematikájának összeállítása során a szerzők elsősorban a jogérvényesítési irányelv¹ támaszkodtak, de számításba vették a számukra lényegesnek tűnő kérdéseket és azokat a témákat is, amelyeket a bírósági esetek kiváltó okaiként azonosítottak. A kötet öt nagy része egy-egy témát jár körül, minden egyes részkérdést önálló fejezet dolgoz fel, amelyet a kötet tartalmi ismertetése során mutatunk be.

Az egyes fejezetek felépítése logikus és következetes. A fejezetcímet tárgyszavak követik és az adott részkérdés rövid összefoglalása, hogy kontextusba helyezze az olvasót. Minden fejezet elején három, kivételesen négy meghatározó EUB- vagy tagállami jogeset kerül röviden ismertetésre; a tényállás és az ítéletből vett idézet hossza nem több kettő-négy bekezdésnél. A fejezetek további jogesetekre is hivatkoznak mint „további olvasmányra”. A fejezet ezt követően észrevételek alcím alatt elemzi a jogesetekben felmerülő kérdéseket, illetve a döntésekből levonható következtetéseket. Egyes fejezetekben – amennyiben a téma összetettsége megköveteli – a vizsgált részkérdések külön alpontokra vannak tovább bontva.

A kötet fő témái a nemzetközi magánjogi kérdések (2 fejezet), az anyagi jogi rendelkezések értelmezése (1 fejezet), az eljárási kérdések (9 fejezet), a kártérítés (2 fejezet) és végül az európai uniós szintű szellemi tulajdon-jogok (3 fejezet).

A szerkesztő maga is elismeri, hogy a szellemi tulajdon-jogok nemzetközi magánjogi vonatkozásai egy egész kötetet megtöltenének, de az *első rész* csupán két kérdést kíván részletesen vizsgálni.² Az első fejezet a joghatóság kérdésével foglalkozik, a második pedig a torpedókeresetekkel (*torpedo actions*). A szerkesztő a joghatóság kérdését azért tartja az alkalmazandó jog kérdésénél előrébb valónak, mivel egy nemzetközi elemet tartalmazó jogvitanál az alkalmazandó jog kérdését a joghatóság vizsgálata előzi meg. „Például, mielőtt tudnánk, hogy vajon egy cselekmény jogsértő-e vagy sem, szükséges meghatározni, hogy melyik jog biztosítja majd a jogorvoslatot: (például) a holland, a német vagy a svéd jog??

¹ Az Európai Parlament és a Tanács 2004/48/EK irányelve (2004. április 29.) a szellemi tulajdonjogok érvényesítéséről.

² Vivant professzor további olvasmányként két friss írást ajánl e témában: *Graeme B. Dinwoodie*: Developing a Private International Intellectual Property Law: The Demise of Territoriality? *William & Mary Law Review*, 51. évf. 2. sz., 2009, <http://scholarship.law.wm.edu/wmlr/vol51/iss2/12>; *Jane C. Ginsburg, Edouard Treppoz*: International Copyright Law U.S. and E.U. Perspectives – Text and Cases. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA 2015. p. 880.

Ráadásul, mielőtt tudnánk, hogy melyik jog lesz az alkalmazandó, szükséges megtalálni azt a bírót, akinek joghatósága van ennek a jognak (vagy ezeknek a jogoknak) a meghatározására.” (29. o.) A joghatóság olyan kérdéseket vet fel, mint például lehet-e akadálya német felperes által német és osztrák alperesek ellen indított eljárás esetén³ az együttes tárgyalásnak, ha az érintett tagállamokban a kereset jogalapja eltér, bár tartalmi elemeiben megegyezik. A bíróság kimondta, hogy „a [Brüsszel I. rendelet]⁴ 6. cikkének 1. pontját úgy kell értelmezni, hogy e rendelkezés alkalmazásának nem akadálya az, ha a több alperessel szemben tartalmilag azonos szerzői jogi jogsértések miatt benyújtott kérelmek tagállamonként eltérő nemzeti jogi alapokon nyugszanak. A nemzeti bíróságnak kell az ügy irataiban szereplő valamennyi körülményre tekintettel mérlegelnie, hogy elkülönített eljárások esetén fennáll-e az egymásnak ellentmondó határozatok meghozatalának a veszélye” (33. o.). Ugyancsak releváns kérdés a joghatóság az interneten árult, – az adott esetben bakelitlemezeken – forgalomba hozott és terjesztett szerzői művek esetén. Francia zeneszerző, osztrák lemezkiadó, brit forgalmazó ügyében nem könnyű megválaszolni, hogy vajon a francia felperesnek hol van keresetősége, és az eljáró bíróság az internetes forgalom után megállapíthatja-e az okozott teljes kárt. „A [Brüsszel I. rendelet] 5. cikkének 3. pontját úgy kell értelmezni, hogy az eljáró bíróság tagállama által biztosított szerzői vagyoni jogok megsértése esetén e bíróság joghatósággal bír az alkotás szerzője által olyan társasággal szemben benyújtott, felelősség megállapítása iránti kereset elbírálására, mely társaságnak egy másik tagállamban van székhelye, és amely e másik tagállamban többszörözött fizikai hordozóra az említett alkotást, és e fizikai hordozót ezt követően harmadik tagállamban székhellyel rendelkező társaságok értékesítik egy olyan internetes oldalon keresztül, mely az eljáró bíróság tagállamában is hozzáférhető. *E bíróság joghatósága kizárólag az e bíróság tagállamának területén bekövetkezett károokra terjed ki*” (34. o.). Tehát a bíróság szerint a francia bíróság csak a Franciaország területén bekövetkezett károkozást vizsgálhatja. A fejezet ismerteti a releváns európai uniós rendeletek történeti alakulását, több ítélet ellentmondásosságát. A fejezet végén Vivant professzor összegzőként arra jut, hogy az EUB-nek nem kifinomult és többféleképpen is érthető döntéseket kellene hozni, hanem a peres felek világos és egyértelmű iránymutatást várnak. Az európai uniós szintű szellemi tulajdon-jogok joghatósági kérdéseivel a kötet utolsó része külön foglalkozik. A torpedókeresetekről⁵ szóló második fejezet jellemzően

³ A C-145/10. számú Eva-Maria Painer és Standard VerlagsGmbH és mások közötti ügy.

⁴ A polgári és kereskedelmi ügyekben a joghatóságról, valamint a határozatok elismeréséről és végrehajtásáról szóló, 2000. december 22-i 44/2001/EK tanácsi rendelet.

⁵ A torpedópereskedés lényege általánosságban az, hogy egy szerződésben kikötött kizárólagos joghatóság esetén a szerződés szerűen megindított per ellenére az alperes egy másik tagállam bíróságánál is keresetet indít. A Brüsszel I. rendelet korábbi szabályai alapján az elsőként megkeresett bíróságnak a joghatóság tisztázásáig fel kellett függesztenie az eljárását. Az ilyen torpedókeresettel tehát egyrészt kilőtték az első bíróságot, másrészt az eljárást is évekre el tudták nyújtani, feltéve ha az alperes arra is gondolt, hogy a keresetet egy olyan tagállam bíróságánál terjessze elő, ahol különösen lassú az ügymenet. A szellemi tulajdon-védelem területén e fogalom annyiban tér el, hogy az állítólagos bitorló indít nemleges megállapítási eljárást, és ezzel kívánja blokkolni más tagállamban a bitorlási per megindítását.

a Brüsszel I. rendelet hatálya alatt született ítéletekkel foglalkozik. Tekintettel arra, hogy a Brüsszel Ia. rendelet⁶ ezt a visszaélészerű gyakorlatot orvosolta, ezért a fejezet részletes bemutatásától eltekintünk.

A kötet *második része* az anyagi jog határait vizsgálja, és csupán egy, a jogértelmezés kérdéséről szóló fejezetet tartalmaz. Vivant és Zelechowski a szabadalmi jog területéről választ ki két vizsgálandó kérdést, először a sok országban, így Magyarországon is alkalmazott egyenértékűség-/ekvivalenciaelvet⁷ (*doctrine of equivalence*) és a Bolar-kivételt.⁸ Az ismertetett jogesetek között van a lengyel *Astellas v. Polpharma*-⁹ és a német *Astellas v. Polpharma-ügy*¹⁰ is. A japán *Astellas* szabadalombitorlás miatt perelte Lengyelországban és Németországban a *Polpharma SA* gyógyszergyártó céget. Az alperes arra hivatkozott, hogy a Bolar-kivétel alapján a hatóanyag gyártójának tevékenysége sem esik a szabadalmas kizárólagos jogának körébe, mert a hatóanyagot olyan személynek szállította, amely a hatóanyaggal a forgalomba hozatali engedély megszerzése érdekében folytatja a vizsgálatokat és kísérleteket. Ugyan a német eljárásban a düsseldorfi bíróság előzetes döntéshozatali eljárást kezdeményezett (C-661/13. számú ügy), a Lengyel Legfelsőbb Bíróság a felperes számára kedvező döntése után az a német keresetet visszavonta (feltehetően megegyeztek az alperessel). A lengyel döntés azonban túl szűken, a gyógyszeripari gyakorlattal ellentétesen értelmezte a Bolar-kivételt (a kivétel kizárólag a kísérletezőre vonatkozik, a beszállítókra nem), míg az előzetes döntéshozatalra előterjesztett kérdésekből arra lehet következtetni, hogy a német bírói megközelítés éppen ellentétes lett volna: alkalmazható-e a Bolar kivétel, és ha igen, milyen feltételekkel a beszállítókra. A szerzők ezzel kívánták illusztrálni, hogy a nemzetközi és az európai uniós jogban is megfogalmazott anyagi jogi rendelkezéseket az egyes

⁶ Az Európai Parlament és a Tanács 1215/2012/EU rendelete (2012. december 12.) a polgári és kereskedelmi ügyekben a joghatásról, valamint a határozatok elismeréséről és végrehajtásáról.

⁷ Szt. 24. § (4) Annak megállapításakor, hogy a szabadalmi oltalom kiterjed-e valamely termékre vagy eljárásra, megfelelően figyelembe kell venni a terméknek vagy az eljárásnak az igénypontban foglaltakkal egyenértékű jellemzőit is. Bővebben magyarul: *Kacsuk Zsófia: Az igénypontok szerepe a szabadalmi jogban – IV. rész. A szabadalmi oltalom terjedelme, bitorlása és az ekvivalencia elve. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 5. (115.) évf. 4. sz., 2010. augusztus, p. 5–20: <https://www.sztnh.gov.hu/kiadv/ipsz/201008-pdf/01.pdf>.*

⁸ A Bolar-kivétel alapja egy 1984-es egyesült államokbeli jogeset (*Roche Products v. Bolar Pharmaceutical*). A kivétel lényege az, hogy a gyógyszeriparban a generikus gyógyszereket gyártók bizonyos cselekményeket a szabadalmi oltalom lejártá előtt is megtehetnek a forgalombahozatali engedély megszerzése érdekében, és ez nem minősíthető bitorlásnak. Magyar szakirodalom e témában: *dr. Palágyi Tivadar: A kísérleti felhasználás mint kivétel a bitorlás alól néhány fontosabb országban. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 10. (120.) évf. 5. sz., 2015. október, p. 49–60: <https://www.sztnh.gov.hu/sites/default/files/files/kiadv/szky/szemle-2015-05/03-palagyi.pdf>; *dr. Ficsor Mihály: Ingadozó egyensúly: a szabadalmi és kiegészítő oltalom korlátjai. Előadás a Magyar Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Egyesület 2016 őszi konferenciáján: http://www.mie.org.hu/eloadasok_2016/oszi_konf/Ficsor_Ingadozo_egyensuly_2016_11_24.pdf.**

⁹ Lengyel Legfelsőbb Bíróság 2013. október 23. *Astellas Pharma Inc. v. Zaklady Farmaceutyczne Polpharma SA.*

¹⁰ Düsseldorfi Regionális Felsőbíróság 2013. december 5. *Astellas Pharma Inc. v. Polpharma SA Pharmaceutical Works.*

tagállami bíróságok más megközelítésből értelmezik. A szerzők zárszavukban éppen ezért sok reményt fűznek a felálló Egységes Szabadalmi Bírósághoz, amely biztosíthatja, legalább a szabadalmi jog terén, az anyagi jogi rendelkezések egységes értelmezését.

A *harmadik rész* kilenc eljárásjogi témát vizsgál. A negyedik fejezet szól a keresetőségi jogról, azaz ki és milyen típusú igényt érvényesíthet a jogsértővel szemben a bíróság előtt. Egy francia szerzői jogi esetben¹¹ a felperes cég jogosult volt „teljes terjedelemben” pert indítani, mert a neve a szokásos módon fel volt tüntetve a képeslapon. Ezzel szemben egy holland védjegybitorlási ügyben¹² a védjegyhasználó a védjegybitorlóval szemben csak az okozott kárt igényelhette, a Benelux bíróság szerint keresetőségi joga a jogsértés abbahagyására már nem terjedt ki, azt csak a védjegyoltalom jogosultja érvényesítheti. Habár a képeslapügyben a felperes jogalapja összhangban áll a jogérvényesítési irányelv rendelkezésével¹³ (amely szó szerint a BUE-t idézi), Michaux professzor nem ért egyet a francia bíróság döntésével (és az ezt követő francia ítéletekkel), mert szerinte a bíróság túlságosan kiszélesíti a szerzőség fogalmát, ami – a magyar Sztj.-vel egyezően – csak az együttesen létrehozott művek esetében teszi lehetővé, hogy a nyilvánosságra hozót tekintsek a szerzőnek. Álláspontja annyiban vitatható, hogy itt nem a szerzőség kiterjesztéséről van szó, hanem csupán arról, hogy a feltüntetett entitást az ellenkező bizonyításáig „jogosultnak” kell tekinteni. E nemzetközi előírás teszi egyáltalán érvényesíthetővé a formalitáshoz nem kötött szerzői jogi védelmet. A szerzőségi vélelem hiányában igencsak nehéz helyzetbe kerülhetnek a jogérvényesítésre szoruló jogosultak. Amúgy pedig a jogérvényesítési eljárások megindításáról módjukban áll a feleknek szerződéses úton is rendelkezni.¹⁴

Az ötödik, hatodik és hetedik fejezet a bizonyítékokkal foglalkozik, így a bizonyítékok bírósági eljárást megelőző lefoglalását (*pre-trial seizure of evidence*), bemutatását és a tájékoztatáshoz való jogot vizsgálja. A kötet a bizonyításnak nagy hangsúlyt ad, főleg azért, mert a jogérvényesítési irányelv nem harmonizálja kellőképpen ezeket az eljárási cselekmé-

¹¹ Cour de Cassation (Franciaország), 1993. március 24. Éditions et Publications SMD v. Aréo.

¹² Benelux Court, 2002. június 7. Adidas v. Marca Mode.

¹³ A szerzőség vagy jogosultság védelme 5. cikk. „Az ezen irányelvben foglalt intézkedések, eljárások és jogorvoslatok alkalmazásában: a) ahhoz, hogy egy irodalmi vagy művészeti mű szerzőjét ellenkező bizonyíték hiányában szerzőnek tekintsek és ennélfogva jogosult legyen jogorvoslati eljárás megindítására, elegendő, ha nevét a szokásos módon feltüntetik a művön.”

¹⁴ Lásd Jogkövetkezmények felhasználási engedély esetén Sztj. 98. § (1) A szerző vagyoni jogainak megsértése esetén a kizárólagos felhasználási engedélyt a 43. § (1) bekezdése alapján megszerző személy felhívhatja a szerzőt, hogy a jogsértés abbahagyása iránt tegye meg a szükséges intézkedéseket. Ha a szerző a felhívástól számított harminc napon belül nem intézkedik, a jogszerző saját nevében felléphet a jogsértés miatt. (2) A nem kizárólagos felhasználási engedély esetében a jogszerző az (1) bekezdés szerint csak a felhasználási szerződés kifejezett rendelkezése alapján léphet fel.

nyeket,¹⁵ a tagállami megoldások pedig igen sokszínűek, így a bizonyítékok biztosítása vagy a jogsértésről szóló információkhoz való hozzáférés nem mindenhol azonos módon történik. Így például bírói végzés alapján hiába szerzi be megőrzés végett a bírósági végrehajtó az információt hordozó dokumentumokat, ha azt nem adhatja át a felperesnek, csak külön eljárás keretében (*Rhodia Chimie v. VAT*¹⁶). Természetesen a bizonyítékok beszerzésénél fenn kell tartani a felek közötti egyensúlyt, hogy ne lehessen bizalmas információkhoz jutni állítólagos jogsértésre történő hivatkozással. A szerzők által bemutatott jogesetek rávilágítanak arra, hogy jellemzően az információk bizalmasságát pártatlan szakértők kijelölésével biztosítják, mint amilyenek a szakemberek, a független ügyvédek vagy a bírósági végrehajtók (*bailiff*). A tájékoztatáshoz való jog kapcsán Michaux professzor az interneten elkövetett jogsértésekkel összefüggésben a *Promusicae*-¹⁷ a *Bonnier*-¹⁸ és a *Coty*-ügyet¹⁹ ismerteti, az első kettő szerzői jogi, míg az utóbbi védjegyjogi témájú. Mindhárom ügy lényege, hogy a tagállamoknak és a tagállami bíróságoknak kell fenntartani az egyensúlyt a jogosultak hatékony jogérvényesítés iránti igénye és az állítólagos jogsértők különleges adatainak védelmére vonatkozó érdek között. Így semmi sem kötelezi a tagállamokat, hogy a szerzői jog hatékony védelmének biztosítása céljából előírják a személyes adatok polgári eljárás keretében történő közlésének kötelezettségét (*Promusicae*-ügy), kötelezhető az internet-hozzáférést biztosító szolgáltató, hogy a szerzői jog jogosultjának adjon tájékoztatást az állítólagos jogsértő előfizetőről (*Bonnier*-ügy), illetve nem lehet minden esetben a banktitokra hivatkozva megtagadni a számlatulajdonos nevének és címének kiadását (*Coty*-ügy) (126–129. o.).

A nyolcadik fejezet a vámjogi rendelkezéseket elemzi, mint amilyen a vámjogi jogérvényesítés, a hamisított vagy kalózáruk kérdése, a párhuzamos import, a határokon átnyúló intézkedések, a jogsértő áruk feltartóztatása vagy a nem EGT-államok áruinak továbbítása. A kilencedik fejezet az áruk tranzitban történő lefoglalását és a nemzetközi joggal összefügg-

¹⁵ Bizonyítékok 6. cikk (1) A tagállamok biztosítják, hogy azon fél kérelmére, aki igényének kielégítő megalapozásához az összes észszerűen rendelkezésre álló bizonyítékot bemutatta, és megjelölte az igényeinek alátámasztását szolgáló bizonyítékokat, amelyek felett az ellenérdekű fél rendelkezik, e bizonyítékoknak az ellenérdekű fél általi bemutatását az illetékes bíróságok elrendelhetik, feltéve hogy az a bizalmas információk védelmét nem sérti. E bekezdés alkalmazásában a tagállamok rendelkezhetnek úgy, hogy az illetékes bíróságok a mű vagy védelem alatt álló teljesítmény jelentős számú példányából megfelelő mennyiségű mintát megalapozott bizonyítéknak tekintsek.

¹⁶ Court of Appeal of Amsterdam, 2012. április 24. IER 2012/45.

¹⁷ EUB 2008. január 29., a C-275/06. sz. ügy a *Productores de Música de España (Promusicae)* és a *Telefónica de España SAU* között.

¹⁸ EUB 2012. április 19., a C-461/10. sz. ügy a *Bonnier Audio AB* és társai és a *Perfect Communication Sweden AB* között.

¹⁹ EUB 2015. július 16., a C-360/12. sz. ügy a *Coty Germany GmbH* és a *First Note Perfumes NV* között.

gő kérdéseket tárgyalja. A tranzit kapcsán a fejezet szerzője elsősorban az új védjegyrendelet 9. cikk (4) bekezdése szerinti új kizárólagos jog kérdését járja körül.²⁰

A tizedik fejezetben bemutatott, közvetítők jogsértéstől való eltiltása témakör kapcsolódik a tájékoztatáshoz való jogról szóló fejezetben ismertetettekhez. Aktuális és jól feldolgozott kérdéseket feszeget a közvetítőszolgáltatók felelősségre vonása. Ez szükségszerűen érinti az arányosság, a hatékonyság kérdését, valamint a szellemi tulajdon-jogok és más alapjogok közötti érdekösszemérést. A L'Oréal-, a Scarlet-, vagy a UPC Telekabel-ügyről több blogbejegyzés és tanulmány született az elmúlt években.

A tizenegyedik fejezet a jogérvényesítési irányelv 9. cikkében meghatározott ideiglenes és óvintézkedésekkel foglalkozik, amely jogintézmények Mizaras szerint központi szerepet játszanak a jogérvényesítésben. A vizsgált kérdések közé tartozik, hogy rendelkezésre állnak-e az ideiglenes intézkedések, teljesülnek-e alkalmazásuk előfeltételei, mit takar a gyakorlatban a bíróság „kellő bizonyossága” (*sufficient degree of certainty*), valamint van-e kapcsolódás az ideiglenes intézkedések és az ügy érdemében hozott határozattal elrendelt intézkedések között. Az irányelvi rendelkezés ellenére ugyanis egyes tagállamokban a kellő bizonyosság megítéléséhez a felperesnek majdnem annyi bizonyítékot és jogalapot kell szolgáltatnia, mintha az érdemi bírósági eljárás folyna már (Németország, Egyesült Királyság), míg például Hollandiában az eljárási szabályok megengedőbbek. Mizaras az ellentétes tagállami gyakorlatra a Koninklijke Philips Electronics NV (C-446/09) és a Nokia Corporation (C-495/09) EUB előtt egyesített ügyet hozza fel, amelyben a bíróság egy szempontrendszerrel fektetett le, mikor tekinthető az EU-vámterületre került állítólagos jogsértő áruk hamisítottak, illetve kalózárúnak.

A tizenkettedik fejezet az érdemi határozaton alapuló intézkedések közül a kiegészítő intézkedéseket elemzi, mint amilyen például a kereskedelmi csatornákból való visszavonás, a végleges kivonás, az áruk vagy gépek megsemmisítése, az arányosság vagy a jogsértő védjegy eltávolítása. Ezekről az intézkedésekről szintén rendelkezik a jogérvényesítési irányelv, de vagy a szabály átültetése történt meg különböző módon, vagy a bíróságok – akár tagállamokon belül – eltérően alkalmazzák ezeket. Bacher Gusztáv az előbbire az angol és a francia szabályokat hozza fel példának: míg az Egyesült Királyságban a kiegészítő intézkedések rendkívül rugalmas megközelítése érvényesül, addig Franciaországban nem az egyes elrendelhető intézkedések vannak megfogalmazva a szellemi tulajdoni kódexben, hanem csupán

²⁰ Mivel a könyv 2016-ban jelent meg, ezért még nem a 2017-ben egységes szerkezetbe foglalt rendeletre hivatkozik. A fejezetben többször hivatkozott 9. cikk (5) bekezdés tehát nem elírás, hanem az egységes szövegben a rendelkezés a 9. cikk (4) bekezdésben lett kodifikálva. Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2017/1001 rendelete (2017. június 14.) az európai uniós védjegyről. 9. cikk (4) A jogosultaknak az európai uniós védjegy bejelentési napját vagy elsőbbségi napját megelőzően szerzett jogait nem érintve az európai uniós védjegy jogosultja megakadályozhatja továbbá, hogy harmadik felek gazdasági tevékenység körében harmadik országokból szabad forgalomba bocsátás nélkül olyan árukat hozzanak be az Unió területére, amelyeken – ideértve csomagolásukat is – engedély nélkül szerepel az adott áru vonatkozásában lajstromozott európai uniós védjeggyel megegyező védjegy, vagy olyan védjegy, amelyet lényegében nem lehet megkülönböztetni az európai uniós védjegytől.

azok célja (194. o.). Eddigi EUB-döntés hiányában a német bíróságok eltérő gyakorlatát ismerteti. Így a Düsseldorf-i Kerületi Bíróság előtt nem elég a visszavonást vagy a végleges kivonást kérni, hanem a felperesnek lépésről lépésre meg kell határoznia, hogyan tudja majd azt a bírósági végrehajtó érvényesíteni. Ezzel szemben a Mannheimi vagy a Hamburgi Regionális Bíróság előtt elég a visszavonás-kivonást kérni. Színesedik a kép a holland megoldás bemutatásával is, ugyanis az üzleti partnereknek a visszavonás-kivonás tárgyában küldendő levél szövegét szó szerint tartalmazza a bíróság határozata, és a nemteljesítés pénzbírságot von maga után (196–197. o.). A visszavonás személyi és területi hatályát, az időbeliséget és az arányosságot is vizsgálja a fejezet.

A kötet *negyedik része* a kártérítéssel foglalkozik. Vivant professzor e részhez írt előszavában a kártérítés fontosságát hangsúlyozza. Habár e kérdésben is egyértelmű rendelkezéseket ír elő a jogérvényesítési irányelv 13. cikke, az egyes tagállamokban mégis eltérő gyakorlat alakult ki.

„A fenti [irányelvi] rendelkezések ellenére a kártérítés sok országban túl alacsony.

A szankciók ilyen fokú enyhése véleményem szerint bátorítja a jogsértést. Ez majdhogynem ösztönzés! Természetesen a probléma összetett. A kártérítés kiszámítása nem könnyű feladat (lásd 13. fejezetet). Az 'erkölcsi előítéletek' fogalma nem tisztázott, ha a felek jogi személyek (14. fejezet). De, megint csak az én véleményem szerint, feltétlenül szükség van egy 'finomabb' szabályozás megvalósítására, amely természetesen figyelembe veszi az ügyben érintett különböző érdekeket az érdekegyensúly elve szerint, amint ezt a könyv első oldalán megjegyeztem.

A megfelelő szankciókra vonatkozó követelmény a jogsértés elleni hatékony küzdelem egyedüli feltétele.

Még valami: amennyiben ez a kérdés döntő fontosságú, és nem könnyű foglalkozni vele, hívjuk segítségül a képzeletünket. Különösen érdekes és megfontolandó ebből a szempontból a spanyol jogalkotó által elfogadott megközelítés – az *ex ante ipsa* doktrína –, még akkor is, ha nincs olyan eset, amely európai szinten jelentősnek tekinthető.”²¹ (208. o.)

²¹ „However, in too many countries, in spite of those provisions, damages are too slight. The result of such slightness of the sanctions, in my view, encourages infringement! It is almost an incentive! Of course, the problem is complex. The calculation of damages is not an easy task (see comm. 13.). The notion of 'moral prejudice' is unclear when the players are legal entities (comm. 14.) But, once again in my view, it is absolutely necessary to implement a 'taughten' policy which will naturally take into account the different interests involved in the case according to the idea of balance of interest as I noted in the first page of this book.

The requirement of adequate sanctions is the very condition for a successful fight against infringement. Once word more: in so far as this question is crucial and not easy deal with it, it is a call for imagination. From this point of view, the approach adopted by the Spanish legislator – the *ex re ipsa* doctrine – is especially interesting and deserves consideration even if there are not cases which can be considered significant at the European scale.”

Ennek szellemében a tizenharmadik fejezet a szellemitulajdon-jogok megsértése miatti kártérítést vizsgálja a közelmúltban hozott, C-367/15. számú Stowarzyszenie „Oławska Telewizja Kablowa” EUB-ítélet (a könyvben még a főtanácsnoki indítványt elemzik) és a C-481/14. számú Hansson-ügy tükrében. Az előbbi ítélet jogszerűnek tekintette a közös jogkezelő szervezetek által a lengyel szerzői jogi törvényben (és a magyarban is) biztosított szankciós jellegű (kétszeres vagy háromszoros mértékű) átalánydíj jellegű kártérítést, ugyanígy az utóbbi ítélet a növényfajta-oltalom esetében fogadta el a kártérítés alapjául a méltányos díjazás mértékét. A tizennegyedik fejezet a személyhez fűződő jogok megsértése miatti kártérítés témán belül a feltételezett díjazáson alapuló kármegállapítás és az átalányjellegű sérelemdíj kérdését járja körül. Érdekes Ruiz azon megállapítása, miszerint a személyhez fűződő jogok megsértése esetén a kár megállapítása különösen nehéz, ezért a bíróságok csak esetről esetre dönthetik el a kár mértékét, így nem is helyénvaló elvi jelentőségű döntésekről (*leading cases*) beszélni (230. o.). Ugyanígy kiemeli, hogy az általános polgári személyiségi jog megsértésével ellentétben a szellemitulajdon-jogok esetében nem vélelmezhető a sérelemdíj, hanem a jogosultnak külön kell bizonyítania, hogy a vagyoni káron felül sérelemdíj is illeti.

A kötet *ötödik része* az Európai Unió szellemitulajdon-jogok jogérvényesítéséhez kapcsolódó különleges kérdéseket veszi sorra. A tizenötödik fejezet az európai uniós védjegy és közösségi formatervezésiminta-oltalom tárgyában indított jogérvényesítési eljárások összehangolását, a tizenhatodik fejezet a könnyítések (*relief*) területi hatályát vizsgálja. Mindkét téma érinti az eltiltást kiegészítő kényszerítő intézkedéseket, a bizonyítási teher kérdését, az alkalmazandó jogot. Talán a könyvben egyedülként mindkét fejezet (szó szerint azonos tartalommal) ismerteti a C-235/09. számú DHL Express France SAS-ügyet, amelynek tárgya a *WEBSHIPPING* védjegy volt. A tizenhetedik fejezet az Egyesült Királyság esettanulmányát tartalmazza. Dinwoodie és Kurshid 19 uniós védjegy, bejegyzett és nem bejegyzett közösségi formatervezési minta tárgyában született egyesült királysági ítélet alapján vonja le következtetéseit: húsz évvel az oltalmi formák bevezetését követően bizonyos kérdések még mindig nem világosak, megoldásuk nem magától értetődő, és a bíróságoknak kell a jogértelmezés útján utat mutatnia.

A kötet, címéhez híven, a szellemitulajdon-jogok megsértésével összefüggésben született európai esetjogot kívánja szintetizálni. Így 40 fő jogesetet mutat be, ebből 21 EUB-ítélet (frissebb ügyekben csak főtanácsnoki indítvány), 19 pedig tagállami bírósági példa (két egyesült királysági, két francia, hét német, egy holland, egy Benelux, három litván, két lengyel, egy spanyol), valamint 45 további jogesetre hivatkozik, amelyekből 11 EUB-, 34 pedig tagállami döntés. A 17 fejezetből egy (12. fejezet – Kiegészítő intézkedések) nem ismerteti a fejezete elején jogesetet, az Egyesült Királyságból származó esettanulmány (17. fejezet) pedig 19 tagállami jogesetre hivatkozik. Azonban ezek a számok csak tájékoztató jellegűek, mivel majd minden fejezet szerzője további tagállami példákra alapozza állításait – így a

tizenkettedik fejezet szerzője is többek között hivatkozik a Fővárosi Törvényszék ítéletére. Éppen ezért a kötet egyik hiányossága, hogy a hivatkozásokat és a felhasznált irodalmat nem kezeli megfelelően. A felhasznált irodalomtól még el lehetne tekinteni, mert összesen egy-két tucat műre történhet utalás, azonban a szövegközi jogeset-hivatkozások magas száma miatt nehéz a kötet címében is célul kitűzött esetjognak utánajárni. Ez azért is lényeges, mert ugyan nem gyakorlati kézikönyv készült, de a kötet célközönsége egyaránt a gyakorló jogászok (elsősorban ügyvédek, bírók) és az akadémiai szféra, ezért fontos, hogy ha valaki egy adott jogesetnek utána szeretne járni, akkor azt viszonylag könnyen megtehesse.

Ugyancsak formai-szerkesztési megjegyzés, hogy egy ilyen tartalmú és hiánypótló kötet a ragasztás helyett megérdemelt volna egy fűzött, keménytáblás kötést. Jelen írás készítésekor a recenzens többször szembesült azzal a problémával, hogy a könyv „letehetetlen”, azaz nem lehet a könyvet úgy kinyitni, hogy az nyitva is maradjon. A tipográfia azonban gondos, egységes és következetes, a betűméret és a sortávolság nem fárasztja a szemet. Esetleg egy rövidítések jegyzéke is elférhetett volna a kötet elején. A többnyire nem angol anyanyelvű közreműködők miatt célszerű lett volna egy nyelvi lektort megbízni a szöveg átolvasásával.

Többszerzős kötetek esetében fennállhat annak a veszélye, hogy a különböző fejezeteknek eltérő a terjedelmük vagy nagyon eltérő a stílusuk. Szerencsére a kötetet ebben a tekintetben is gondos kezek szerkesztették, mert nem érezhető kifejezetten a stílusbeli váltás. A fejezetek esetleg abban térnek el itt-ott, hogy mennyire ad hangot a szerző a saját véleményének, illetve mennyire kíván odaszólni a jogalkotónak vagy a jogalkalmazónak. Ebben a tekintetben külön kiemelhető Vivant professzor stílusa, amely magával ragadó, harcias, lendületes, szenvedélyes; az általa írt részek elolvasása után mindenki úgy érzi, hogy a jogérvényesítés zászlaja alatt kell rögvest csatába indulnia valamennyi bitorló ellen. Összegezve elmondható, hogy Antonio Campinos megfelelő kezekre bízta az európai esetjog összefoglalását.

„Európa küzd, és a jogsértés elleni küzdelem Európában harcot jelent!”²² (291. o.)

Dr. Legeza Dénes

* * *

²² „Europe is a struggle and building the fight against infringement in Europe is a fight!”

Kaszás György: *Kreativitássuli. Módszerkönyv szülőknek és pedagógusoknak.* Animus Kiadó, 2017; ISBN 9789633244401

„Nem megtanítani kell a gyermekeket a tudományokra, hanem rászoktatni őket azok ízére” – Jean-Jacques Rousseau.

„Ne várjuk meg, míg a Z után következő Alfa generáció eljut odáig, hogy ha egy könyvet lát, akkor azt hiszi, hogy az egy lefagyott iPad! Ne várjuk meg, míg a gyerekek azt gondolják, hogy a képzelet, az emberi képzelet, az egy alkalmazás!” – a könyvből

Kaszás már az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemléből is ismerős lehet: a Reklámcsinálás – A kis adrenalinjáték c. könyvéről a 2015/2. számban szoltunk. A Libri könyveinek a hosszú sorát tárja elénk: https://www.libri.hu/szerzok/kaszas_gyorgy.html?szerzo=52418.

Bemutatkozása a saját honlapján, datálás nélkül:

„Kreatívigazgató, tréner és coach.

18 éven át a McCann Erickson Budapest, az első közép-európai multi reklámügynökségi iroda alapító vezető kreatívigazgatójaként dolgoztam, ma pedig saját cégem keretein belül foglalkozom reklámcsinálással.

19 éves tréneri és coach gyakorlattal rendelkezem a nyilvános beszéd / prezentáció, a kreatív problémamegoldó gondolkodási módszerek és a reklámkreativitás területein. megszerztem Edward de Bono Hatszín kalap és Oldalirányú gondolkodás, a HBDI (Hermann Brain Dominance Instrument) és az iMindMap tréneri certifikációit.

Marketingkommunikációs és kreatív gondolkodás témákban szakmai fórumok gyakori felkért előadója, szakmai könyvek szerzője vagyok.” (<http://cdkaszas.hu/#/rolam>)

A Lira ajánlója: „Szeret ön okos, kreatív, fantáziával megáldott gyerekeket látni? Szeretné, hogy az új nemzedék minél sikeresebb és boldogabb legyen? Micsoda kérdések! Hiszen nincs olyan szülő vagy pedagógus, aki ezekre nemmel válaszolna.

A kreativitás természetes emberi tulajdonság, más-más szinten, de mindenki rendelkezik vele. Olyan alapképesség, amelyet könnyen a magunk szolgálatába állíthatunk, hiszen a hozzá szükséges készségek kitűnően fejleszthetők, erősíthetők! (Minden kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

Az előrejelzések szerint azoknak a szakmáknak a jelentős része, amelyekben napjaink diákjai felnőttként dolgoznak majd, ma még nem is létezik! A változás leginkább a szellemi munkaköröket érinti majd, s ebben a helyzetben a kreativitás rendkívüli módon felértékelődik. Mi – szülők, pedagógusok – sokat tehetünk azért, hogy ez a gyerekeinkkel született kincs ne sorvadjon, ne vesszen el, sőt hatékony eszközzé fejlődjön.

Ez a remek, a szerző rajzaival illusztrált könyv összefoglalja a kreatív gondolkodás-tanítás főbb sarokpontjait, és egységes koncepciót, módszertant mutat be arra. S bár a benne szereplő

izgalmas, játékos feladatok gyerekeknek szólnak, alkalmasak arra is, hogy felnőttekben is kedvet ébresszenek kreativitásuk fejlesztésére.”

Tényleg remek. Ami ritka: sok okosat, meggondolkodtatót mond az egyik legfontosabb, vérezen komoly témakörben, az olvasót ugyanakkor előadásmódja játékosan szórakoztató elemeivel is megragadja.

A könyv az egyik kiemelkedő hazai kreatív szakember műve egy létfontosságú témakörben. Minden gondolata, tétele érdemes a megfontolásra és továbbgondolásra. S minden dicséretet megérdemel a szenvedély, amely e könyv nagy részét írta vele, s amely a legfontosabbat igyekszik védeni: a gyerekek jövőjét, jövőbeli érvényesülését, és általuk az ember-séges, élhető jövőt.

Műve egyik legfontosabb kérdésköre, a stratégiai elvek megválasztása a közoktatás kialakításához, mindig értékválasztás. Felettebb érzékeny és kritikus jelentőségű döntéssé teszi, hogy a társadalom igen nagy hányada számára közvetlenül és döntő mértékben meghatározza egyik legfontosabb érdekük érvényesülését: a gyerekek jövőbeni esélyeit. Éppen ezért kiváló harci terep a napi politikának is – bár erősen megkérdőjelezhető, mennyiben engedhető meg ebben a gyerekek jövőjével játszani. (Leginkább semennyire sem.) Ugyanakkor olyan sok társadalmi és gazdasági tényező játszik benne valódi szerepet, hogy csak leegyszerűsített válaszok adhatók. Mindehhez járul, hogy az oktatás a jövő lehetőségeinek kiaknázására és követelményeinek megfelelésre kell, hogy felkészítse a gyerekeket, s ez olyan előrelátást igényel a stratégiáktól, oktatóktól és szülőktől, amelyet mind nehezebb elsajátítani. Ez úgy is megközelíthető, hogy a közoktatás, teljes joggal, a közjó megteremtése egyik legfontosabb területének tekinthető – sorsdöntő, és nem is csak az egyének számára, hogy a köz különböző szegmensei hogyan részesednek általa a jóból.

Egy megjegyzés az előrelátáshoz. Régi tétel, hogy „a reklámköltések fele kárba vész, csak sajnos nem tudható, melyik felük lesz az”. Megkockáztatható hasonlóképp, hogy bár már tudható, a mai munkalehetőségek nagy része elvész a fejlődés hozta gyökeres átalakulásban, aligha látható előre, melyek lesznek azok. Csak egy példa egy lehetséges modellként: a marketing egyik igen hatékony eszköze a piachódításhoz új keresletet felkelteni, és azt másokat minél inkább megelőzve kielégíteni. Már az angol Arts and Crafts mozgalom is azt célozta, hogy a tömeggyártás 19. századi termékszínvonalával és fogyasztói kultúrájával szemben visszaadja az igényes kézműves munka becsületét és értékét. Az egyedi vagy kissorozatos gyártás ma is piachódítást céloz kisebb, de jó megélhetést adó szegmensekben – így vehetünk ma kézműves használati cikkek, főként luxustárgyak mellett pl. kézműves sört és csokoládét is. Ha az árucikkek nagy részét robotok gyártják, talán nagy igényeket lehet majd ébreszteni kellő kreativitással az „emberi” termékek és szolgáltatások iránt, jó megélhetést teremtve az ebben jól felkészült szakembereknek. Ha szabadjára engedjük a fantáziánkat, akkor együtt láthatjuk a mesterséges intelligenciára alapozott tanítórobotokat, és a tehetősek számára a „hagyományos” tanítókat. (Más kérdés, hogy ha a munkák zömét robotok végzik, miből lesz az embereknek ezekre vásárlóerejük.)

Tény, hogy a célrendszert korábban alig elképzelhető változások alakítják. Nem olyan régen az egyetemen azt tanultuk, nem kell mindent fejből tudnunk, azt viszont igen, hogyan találjuk meg gyorsan a szakirodalomban. Ezt nagyrészt félresöpörte az informatika és az infokommunikáció robbanásszerű fejlődése, amely viszont a kétes megbízhatóságú adatok és információk hatalmas tömegét zúdíttja a válaszokat keresőre, akinek ezért most már képesnek kell lennie szűrni, értékelni.

Egy karakteres részlet az élénk táruló gondolkodásmódról, gondolatvilágról a képzelet definíciója: „A képzelet nem egyéb, mint egy belső valóság. *Egy határ nélküli, korlátlan terület, amelyet nem szűkít le érzékelés, ok, szabály és egyéb meggondolás.* Kedvedre barangolhatsz benne, senki nem áll az utadba, senki nem szabja meg, hogy merre tarts éppen. A tiéd. *A fantázia birodalmában való kalandozásodhoz alapfeltétel, hogy szabadon tudd működtetni az érzéseidet és a gondolataidat.*”

A képzelet pedig azért fontos számunkra, mert *fejlődésünk (az egyéni és a társadalmi is) a kreativitásunktól függ, attól, hogy képesek vagyunk-e felismerni nem létező összefüggéseket* (inkább addig fel nem ismerteket – Osman P.). *A kreatív agy a fantázia segítségével tud kiszakadni a közvetlenül érzékelhető valóság által meghatározott kényelmi zónából,* és soha nem próbált területekre, a bizonytalanság, az ismeretlenség ’szűz havára’ lépni. Einstein per sze, mint mindent, ezt is frappánsabban fogalmazta meg: ha egy ötlet első hallásra nem abszurd, akkor reménytelen, mondta.”

Lássunk a könyvből pár karakteres mondatot.

„Túl gyakran adunk a gyerekeknek megjegyzendő válaszokat ahelyett, hogy megoldandó problémákkal fordulnánk hozzájuk.”

„Arra a következtetésre jutottunk, hogy a nem-kreatív viselkedés tanulás eredménye” – ez természetes, hiszen a közösségekben minden viselkedés tanulás eredménye, kivéve, amikor valaki kitör a normákból.

„A kreatív felnőtt egy túlélő gyerek.” Vagy épp, ha megengedheti magának: „Kérem én még nem játszottam, / Nem játszottam, / Nem játszottam, / Játszani akarok mostan.” – Szép Ernő: Nem volt játékom.

„*Annak elfogadtatása a gyerekekkel, hogy a kreativitás milyen fontos, egy tantárgytól sem idegen.* A gyerekek biztatása, ösztönzése a megtanult tudáselemek, információk eredeti összekapcsolására bármilyen órán lehetséges, sőt ajánlott.”

„A tehetséges gyerek a maga szerteágazó intelligenciájával biztosan nem fog jó jegyeket hozni, és nem lesz a tanárok kedvence.” – Böven és helytállóan szól erről Adam M. Grant: *Eredetik – Hogyan mozdítják előrébb a világot a nonkonformisták?* c. könyve is. A „szerteágazó” nehezen elnyomható késztetést ad a gyerekeknek, hogy ki-kikalandozzék a „normál kerékvágásból”, és sokat árt neki, akár egész életére is, ha ezt el kell nyomnia. A nagyüzemi oktatás viszont olyan pályán tartja a tanár munkáját, amelyen legfeljebb csak jelentős többletmunka árán és csak korlátozott mértékben követheti az ilyen diákjait.

„Ne erőszakkal oktasd gyermekeidet, hanem játszva tanuljanak, már csak azért is, hogy *megfigyelhesd, melyiknek mire van hajlama*” – Platón itt idézett bölcsessége ma még fontosabb.

„A kreativitásod kimerülésétől nem kell tartanod. *Minél többet használod, annál több lesz belőle.*” – Ezt a frappáns és nyilvánvalóan igaz tételt ma szaktudomány is alátámasztja, jelesül a neuroplaszticitáshoz kapcsolódó új felismerések az aktív agyi területek terjeszkedéséről. L. Norman Doidge: *Hogyan gyógyul az agy? Figyelemre méltó felfedezések és gyógyulások a neuroplaszticitás világából* – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2007/1. sz.

„A kreativitás azt jelenti, hogy látod, amit mindenki más, és azt gondolod, amit senki más.” – Albert Einstein e mondása annál is hitelesebb, mert kimagasló mestere volt ennek a fajta tisztánlátásnak. Más kérdés, hogy különleges tehetség és különösen merész kreativitás kell ahhoz, amit az Einstein-osztályú tudósok tudnak: a matematika eszköztárával megkonstruált képből forradalmian új következtetéseket levonni a tényleges anyagi világra vonatkozóan.

„*A kreativitáshoz bátorságra van szükség, amivel elhagyhatjuk a biztonságot*” – Erich Fromm e tétele tökéletesen igaz a kreativitás kiteljesedésének egyik legnagyobb és legfontosabb területére, az innovációra is.

„Ha nem készülsz a tévedésre, sosem fedezel fel semmi újat, eredetit!”

„Az agyunk az a szerkezet, amellyel azt gondoljuk, gondolkodunk.” – A frappáns mondás szerzője maga is kiemelkedő alkotó volt: Ambrose Bierce, a 19. század egyik legismertebb amerikai írója. Anekdota a merész szellemességéről (Wikipedia.org): kora kiemelkedő kritikusa, W. D. Howells kijelentette, hogy Bierce egyike a három legnagyobb írójuknak. Mire ő: Mr. Howells minden bizonnyal a másik kettő.

„A képzelet az alkotás kezdete. Elképzeled, amire vágysz, kívánod, amit elképzelsz, végül létrehozod, amit kívánsz” – G. B. Shaw e tételének sajátos megtestesülést adott a Pygmalion c. színműve.

A könyv ismételten is hangsúlyosan megjelenő tétele – úgy érezhető, egyik vezérmotívuma –, hogy a kreativitás az ember természetes képessége, és eleve működik, hacsak a társadalmi környezet nem akadályozza, szorítja vissza. Pl.: „Agyunk kitűnő kapcsolataalkotó automata. Működik, ha hagyjuk működni” – ami oda kötődik, hogy a kreativitás egyik fontos megnyilvánulása újszerű, előnyöket teremtő kapcsolatokat létrehozni meglévő dolgok, építőelemek között. *Felettebb élesen emeli ki Kaszás a rosszul beállított oktatási rendszer szerepét a gyerekek kreativitásának leépítésében.*

Még erőteljesebben jelenik meg álláspontja összegzést adó utószavában: „*A kreativitás vagyontárgy. És minden gyerek eredendően gazdag. Ám a felnőttek világa kifosztja őket.* Erőszakkal vesszük el tőlük a kreativitásukat. Ezt hívjuk nevelésnek, oktatásnak, szocializációnak” és „Ha már mi képtelenek voltunk ezekre a teljesítményekre (előtte hosszú felsorolást ad mielőbb megalkotandó dolgokról, pl. Ki alkotja meg a kifogástalanul és veszélytelenül működő mesterséges intelligenciát? Az elektromosságot termelő ruhaanyagokat? Ki dol-

gozza ki a láthatatlanná válás módszerét? Ki találja meg az antigravitáció titkát? Ki dolgozza ki és vezeti be a teljes zöldenergia-alapú földi életmódot? – Osman P.) *akkor kötelességünk, hogy a gyerekeinket felkészítsük arra, hogy véghezvihessék mindet.* Nem kérdés, hogy ez semmiképp sem a mai (felnőttek által) elfogadott oktatási koncepció keretein belül valósul meg majd. Pontosabban: biztos, hogy nem.”

A benne gazdagon felsorakoztatott gyakorlatokkal, magyarázó példákkal a könyv *a kreativitás tanításának kitűnő útmutatója.* Név- és tárgymutatója nincs, ez valamelyest nehezíti a témakör kézikönyveként való használatát.

A kreativitáshoz szükséges gondolkodás és szellemi készségek fejlesztéséhez igen sok érdekes, szellemes gyakorlatot is ad. Egy példa: „A szabad asszociációs gondolkodás játékos példájáról van szó. Kiindulásként válassz egy szót taláalomra! Majd írd ez alá, egymás mellé három olyan szót, amelyek arról eszedbe jutnak! Ezek alá pedig szavanként egymás mellé 3-3 új szót, amelyek ezekről jutottak az eszedbe! Ha ezzel megvagy, akkor az alsó sor szavait egyenként párosítsd össze a kiinduló szóval, és az így keletkezett összetételeknek adj külön-külön értelmet, magyarázatot, és fogalmazd meg azokat egy-egy mondatban és/vagy képen!

Például legyen a kiinduló szó a gördeszka. Erről a szabadság, a haverok és a mozgás jutnak eszedbe. A szabadságról az ég, madár és élet, a haverokról az SMS, csapat és öröm, a mozgásról pedig a gyorsaság, szél, Pókember jut eszedbe.” Nézzük kissé részletesebben is!

Kaszás mondandóját *a kreativitás kiemelkedő fontosságát* hangsúlyozó idézetekkel indítja. Itt írja:

„A munkakörök jövője olyan szerepekhez kötődik, mint a kommunikáció, a közösségi intelligencia és a kreativitás, olyan készségekhez, amelyeket nehéz számszerűsíteni vagy gépekkel, szoftverekkel helyettesíteni” – állapította meg egy kutatás, amelyet az Oxfordi Egyetem szakemberei végeztek el.” – Mennyire és még meddig nehéz? Ez már fogós kérdés. A mesterséges intelligencia (AI) rohamléptekkel tör előre, és alighanem beveszi ezeket a tevékenységeinket is. (Lásd pl. Ray Kurzweil: A szingularitás küszöbén – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2013/5. sz.; Martin Ford: Robotok kora – Milyen lesz a világ munkahelyek nélkül? – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 17/3. sz.) Kaszás maga is utal erre: „Fogalmunk nincsen arról, hová fejlődik 20 év múlva, de hogy a ma létező szakmák felét megszünteti, az bizonyos.” – A hangsúlyos ebben bizony a „fogalmunk sincs”. És „Köztudott, hogy a soron következő évtizedek egyik vezető üzletága a robotika lesz. Ennek a trendnek társadalmi és gazdasági folyamánnyaként világszerte milliós számra szűnnek majd meg a munkahelyek, és az új iparág által teremtett új állások mennyisége ezek törtrészét adja csak. Meglepő tán, de *a változás leginkább a szellemi munkaköröket érinti majd.* Ebben a helyzetben a kreativitás értelemszerűen felértékelődik.” Ha eltekintünk a bennünket alkotó anyagtól független elme feltevésétől, vajon mi zárna el az AI fejlődését attól, hogy kreativitásban elérje és túl is szárnyalja az embert?

„A kreatív-készség kemény áruvá válik. A robotika terén – és máshol – is szükség lesz újabb, jobb kreatív problémamegoldó módszerekre, utakra, és az ezekhez kellő gyakorlati tudásra.” – Nagyon úgy tűnik, a kérdés nem az, eljut-e idáig is az AI, hanem hogy mikor következik be ez is.

A prognosztika szende bája: „Thomas Frey, a neves jövőkutató szerint a következő 10 év legjobb szakmáinak 60 százalékát még ki sem találták.” – Ha ki sem találták, hogyan lehet az arányukat – 60% – megbecsülni? Ez viszont nagyon is fontos tényt közöl: fogalmunk sincs, mire számítsunk, de fel kell készülnünk és főként felkészíteni a gyerekeket, hogy sikeresen megküzdjünk/megküzdjenek vele.

Cserben hagy az oktatás? „Nincs olyan intézménye az emberiségnek, amely ma ne szembe-sülne e mélyreható, örvénylő változással. És olyan sincs köztük, amely ne változna. Azaz, mégis van. Az oktatás. Az oktatás, amelynek több lépéssel kellene a ma előtt járnia. Az oktatás, ami ha lassan bár, de változik, korántsem biztos, hogy a jövőnk szempontjából üdvös irányba. Ezért is állunk mi emberek sokszor védtelenül, mondhatni teljesen kiszolgáltatottan a jövőnk előtt.”

Axiális momentum, offline- és online valóság, krízis: „Axiális Momentum. Így nevezi a szociológia azt, amikor a működő rend, a megszokott struktúrák világméretű összeomlason és megújuláson mennek keresztül. Ilyen volt például a kereszténység térhódítása, vagy az ipari forradalom megjelenése. És itt van *napjaink axiális momentuma*, amikor a digitális kommunikáció megjelenésével a világ egy hatalmas változás sűrűjében, az offline és az online valóság keveredésének kellős közepén találta magát. Velejárója e helyzetnek a generációs szakadék, mely a digitális bennszülöttek és a digitális bevándorlók (az Y, Z generációk és az elődeik, a Baby Boomerek és az X generációsok) között húzódik.

Ennek pedig súlyos, ma még tisztességesen végig sem gondolt olyan következményei vannak/lesznek, amelyek egy irányba, a krízis felé vezetnek bennünket. Főként a családon belül és a pedagógia terén, írhatnám. A krízis tovább terheli az emberek problémamegoldó kapacitását, és – ahogyan azt Caplan megállapította – eljutnak oda, hogy a helyzetet szokásos problémamegoldó eszközeikkel sem megoldani, sem elkerülni nem tudják. A következmények többek között a pszichés kiégés, az érdeklődéshiány, a silány innovációs erő, a sok fejlődési – köztük pedagógiai – zsákutca.”

Hasznos krízis: „A krízis csak akkor káros, ha behunyt szemmel, feltett kézzel megadjuk magunkat neki. Ellenben hasznos is lehet, ha olyan változást hoz, amely átbillentheti a múltat a jövőbe, és amely kreatív fejlődési lehetőségeket kínál.” – Voltaképp az esetek túlnyomó hányadában nem a krízis kínál fejlődési lehetőségeket. A kreativitás egyebek közt épp azért létfontosságú, mert a kreatív alkotó a krízis hatására maga teremti meg azokat magának és – a példájával, az eredményeivel – másoknak. Ő ismeri fel a krízis teremtette viszonyok, feltételek között a fejlődés új lehetőségeit, beleértve azt is, ha a krízis következtében az addigi modus operandi nem vihető tovább (pl. olajárrobbanás), és kényszerű fogadókészség van az

új idők új megoldásaira. Jó esetben a krízis kiütheti azt a hierarchiát is, amely önként nem adná át a pozícióit az újtóknak.

„Miért is fontos a kreatív gondolkodás oktatása? Hadd sorolok fel tíz okot! A legfontosabakat” – indul a következő rész. Mindegyikük izgalmas, továbbgondolandó. Közülük:

„*A kreativitás-IQ viszony.* Az IQ és a kreatív-készség nem állnak egymással szoros függőségi kapcsolatban. Az előbbi adottság, az utóbbi pedig megtanulható, kifejleszhető. A kreatív-gondolkodó-készség oktatással az IQ fölé fejleszhető.” – Szerfelett érdekes: tényleg adottság-e az IQ, részben sem magunk által fejleszhető jellemzőnk? Nem mellesleg, igazából mit tudunk róla azon túl, hogy „IQ az, amit IQ-tesztekkel mértünk”?

„*Az ember kreatív lény. A kreativitás természetes emberi tulajdonság.* Valamilyen szinten mindenki rendelkezik vele. Sőt erősíthető. Korlátozása tehát természetellenes.” – Mai tudásunkkal megválaszolhatatlan kérdés, mikor jelent meg a tudat az embernek, illetve elődeinek a világra adott reagálásában. Nem kétséges, hogy amikor tudatosan alkalmazkodott a létfeltételeihez és – viszonyaihoz, ehhez eszközöket, tevékenység- és magatartásformákat alakított ki, ez már maga a kreativitás volt. Az utóbbiról viszont senki sem állíthatná, hogy csak jót termel (milyen csinos, kreatív alkotás lehet pl. egy házi marihuánaültetvény, és mennyi kreativitás van a tilalmakat mindig kicselező dizájnerdrogokban), így a társadalom egészséges működése érdekében szükséges lehet észszerű keretek között tartani – akár csak pl. az ember másik természetes tulajdonságát, az agresszivitást. Más kérdés, hogy a kreativitás elég jó abban is, hogy törje át vagy kerülje meg az elé állított korlátokat.

„*A kreativitás a mentális egészség fontos része.* A kreatív-gondolkodás-tudás alapvető készség. A szembenézés a problémák adta kihívásokkal formában tartja az agyat. A felfedezés, az új gondolatok létrehozása, a megoldás élvezete, az abból fakadó öngazolás érzése a mentális jólétet erősíti.” – Nem is csak „formában tartja”, fejleszti is – tanúsítják ezt a neuroplaszticitás kutatásának már említett felfedezései. És igen, a kreativitás sikerei, pl. egy nagy probléma megoldása, egy fontos fejlesztés megvalósítása olyan elégedettséget adnak, amely igencsak jót tesz az ember lelki egyensúlyának. Kaszás tanításának rendkívül fontos eleme: segítsük hozzá a gyerekeket, hogy ráérezzenek ennek az örömnak az ízére.

Kiűzetés a Paradicsomból? „George Land a NASA megbízásából összeállított egy kreativitástesztet. Annak segítségével válogatták ki a legjobb innovációs képességgel rendelkező szakembereket. Elhatározta, hogy gyerekeken is kipróbálja ugyanazt, méghozzá egy hosszabb távú vizsgálat keretében. A tesztet 1600 3-5 év közötti gyerekkel végeztette el, majd 10 és 15 éves korukban újra tesztelte őket. Amíg az első felmérés a legkisebbek között 98%-os átlagos kreativitásfokot jelzett, addig ugyanők 10 évesen 30%-ot, 15 évesen pedig 12%-ot produkáltak. A tesztet elvégezték 280 000 felnőttön is, akiknek a siralmas 2% jött ki átlagként.” – A tesztekkel eleve az a baj, hogy nem az objektív és teljes valóságot mérik, hanem annak egy vetületét a teszt kialakítása szerint, s különösen kényes lehet egymástól ilyen távol álló korcsoportokat összehasonlítani. Ám az eretnek kételyt félretéve, beépülnek a kulturális gátlások? Land a kutatását 1993-ban publikálta, amikor már teljes erővel dübörgött a fo-

gyasztói társadalom és az azt szolgáló, a szellemi igényességről leszoktató tömegkultúra. Az utóbbi sokkal inkább a passzív követésre, mintsem a szellemi aktivitásra alapozott szó-rakoztatást kínál, amelyre a tízévesek már vevők – vajon mennyiben „nevelődtek le” így a kreativitásról? A 15 évesek és a felnőttek esetében mennyire lehet ok, hogy a nagybetűs Élet másra szívja el az energiákat?

Modus operandi: „Minél többet gyakorolja a gyerek [a kreatív gondolkodást], annál jobb lesz benne. Mindennapi tevékenységgé – sőt elemi szükségletté – kell válnia, mint az evésnek, alvásnak, tisztálkodásnak.” – Még inkább arra kell rávezetni, hogy léte olyan természetes, állandóan működő részévé váljék, mint a lélegzés, a szívverés, természetes legyen, hogy mindent a kreatív megoldások keresésének ösztönös igényével közelít meg.

Nem a gépek? „Az oktatás ma is használatos módszertana nagyjából 200 éves. Az ipari forradalom idején alakították ki abból a célból, hogy az akkori munkásoknak megtanítsák az egyszerű utasítások megértését és pontos végrehajtását. *De már rég nem az iparosodás, hanem a kreativitás korát éljük. És már rég nem a gépek működtetése a tét.*” – Szép maximák. Ámde: ami most megy végbe, a már nem is tudás-, hanem alkotásalapú új ágazatok létrehozása, új gazdaság építése a kibertérben, az szintúgy iparosodás, csak épp annak mai-, holnapai változata, amely ugyanúgy igényli a maga iparosait. Igaz, „susztert”, ruhajavítót nehéz találni, informatikust javításhoz annál inkább. A mai munkák a túlnyomó többségében pedig nagyon is tét a gépek, eszközök működtetése – mind kevesebb az olyan munka, amelyben nem kell fejlett gépeket, számítástechnikát, informatikát használni. A kézbesítő is érintőképernyőn írat alá.

Mit kínál ez a könyv? „Összefoglalja a kreatív gondolkodás-tanítás főbb sarokpontjait, bemutat egy egységes koncepciót és módszertant. Konkrét, gyakorlati ötleteket, feladatokat ad a 11-13 éves gyerekek kreativitásfejlesztésére. (A korhatármeghatározás persze nincs köbe vésvé, tekintettel a későn és a korán érőkre, az átlagostól eltérően működő gondolkodásúakra.)”

„Az offline agytorna a legtöbbször sokkal szórakoztatóbb a digitális eszközök kínálta lehetőségeknél. Csak rá kell érezni az ízére. Annak elérésére adunk ötleteket, hogy a megszokott környezetükből, a komfortzónájukból kilépve a gyerekek képesek legyenek nézőpontokat váltani, a fantáziájuk segítségével más megközelítéseket találni és alkalmazni, az agyuk működését függetleníteni az uniformizált világtól, a tradícióktól, sőt az internettől is. (Kaszás itt a digitális kommunikáció világát nevezi a gyerekek természetes közegének. Vajon a mai populáció mekkora hányadára áll ez? – Osman P.) Ám az itt, offline módon elsajátítható tudás és módszerek online életünkben is hatékonyan segítik majd őket. A könyv nem az alkotói kreativitásra koncentrál, hanem a problémamegoldó kreatív gondolkodás-oktatás (ami egyéb-iránt az alkotófolyamatok alapja is) módszereihez szolgál gondolatmenetekkel, tanácsokkal, javaslatokkal, gyakorlatokkal.”

Tekintsük át, milyen nagy részekből áll a mindezeket szolgáló mondandó!

- Bevezető gondolatok – benne, egyebek közt:
 - Miért is fontos a kreatív gondolkodás oktatása?
 - A kreatív gondolkodás fejlesztése olyan, mint a fogmosás
- Alapok, alapelvek:
 - A kreatívan gondolkodó gyerek
 - Pár gyakorlati jó tanács a kreativitás-foglalkozások vezetéséhez
 - Amikre konkrétan meg kell tanítanunk a gyerekeket
 - Szabályok – magunknak
 - Még egy fontos szabály: a ráhangolás
- Gyakorlati kreativitásleckék:
 - Mit nevezünk kreativitásnak?
 - Mit nevezünk ötletnek?
 - Mikor kreatív egy gondolat, egy elképzelés?
 - Mit nevezünk kreatív problémamegoldó gondolkodásnak?
 - Mikor működik a kreatív problémamegoldó gondolkodás?
 - Milyen a kreatív agy?
 - A bal-jobb agyfélteke-egyensúly
- Ahol az ötletek születnek:
 - Az ötletgyár: a fantázia.* Ebben:
 - A fantázia fontosságáról
 - A fantázia jelentésének megtanítása
 - Az ötletgyár részlegei:* A figyelem, Az emlékezet és a kapcsolatképzés. Egyebek közt:
 - A figyelem, vagyis az anyagbeszerzés
 - A figyelem legfőbb jellemzői
 - Egy plusz és nagyon fontos lecke felnőtteknek: Hát a figyelemhiányos gyerekek?
 - Az emlékezet – az ismeretraktár
 - Első foglalkozás: A vizualizáció, az ismétlés és a rendszerezés
 - Második foglalkozás: Beszélgetés az emlékezetéről
 - A gyártóműhely – a kapcsolatképzés
 - A külső inspiráció
- Dolgok, amelyek nélkül nincs kreatív gondolkodás:
 - A hibázástól való félelem leküzdése
 - A kérdések: a kreativitás alapkövei
 - Egy plusz közbevetett lecke felnőtteknek
 - Régi kép, új kép – a nézőpontváltás képessége
 - A széttartó, többirányú gondolkodás
 - A gondolkodási korlátok tágítása
- A kreatív gondolkodófolyamatok 3 közös módszere:

A Mind Map – avagy a sugárirányú lejegyzés

A Ki a csöből! – avagy az És még? gondolkodás

A kreatív gondolkodófolyamat felépítése

és köztük, hozzájuk gyakorlatok, gyakorlatok, gyakorlatok.

Egy saját kérdés mindehhez: *mi a felsőfokú tehetséggondozás, ha nem az, amit ez a könyv megtestesít?*

Tanulási folyamat diáknak, tanárnak „A kreatív diáknak nagy az esélye arra, hogy rossz diák váljék belőle. És *ha megszűnik az érdeklődése, a nyitottsága, máris egy fokkal jobb a helyzet, hisz megszűnt a gond vele. (Azaz, dehogyis szűnt meg. A bekövetkező mély elfojtás eredményeképp jönnek az agresszív megnyilvánulások, az osztályokon belüli klikkesedett mini csapatok, az erőszakoskodó-áldozat-szemlélődő szerepkörök. De amint a pedagógusai megtalálják ezeknek az erőszakossá vált diákoknak a közösségi helyeiket és a kreativitásuk megélésének csatornáit, azonnal normalizálódnak, és a közösség aktívan gondolkodó kreatív tagjaivá válnak. Íme, a szükségtelen fejlődési vargabetűk kialakításának receptje.)*”

„A magas kreatív potenciállal rendelkező gyereket a következők jellemzik:

– Jó asszociatív készség – mindenről eszébe jut valami más. (Minél szélesebb a látóköre, gazdagabb tudásának és tapasztalatainak tárháza, annál nagyobb és sokrétűbb a választéka annak, ami így eszébe juthat, hiszen ’Nihil in intellectu...’ – Osman P.).

– Természetes az igénye a meglévő, az elfogadott dolgok megkérdőjelezésére, a bevett szabályok áttörésére. (Ez az igény bizonyára mindenkinben ott él, amíg meg nem tanítják elnyomni – Osman P.).

– Aktív problémaérzékenység, nagy ötletkapacitás, a realitás határain belül és kívül egyaránt. (Az igazi kreatív gondolkodási szekciók egyik alapszabálya az, hogy azok során – noha valós problémákat hivatottak megoldani – minden [bármilyen!] gondolat, ötlet üdvözölt. Mert számos alkalommal a legnagyobb sületlenségekből lesznek a legjobb megoldások. Ezekhez pedig úgy lehet eljutni, hogy kikapcsoljuk a valóság korlátozó hatását.) (Ez Kaszás megjegyzése. És anno ezt hívták brain stormingnak. Kaszás egyik fontos, rendre visszatérő tanácsa pedig: tanítani kell a gyerekeket arra, hogy bátran kövessék bármily messzire gondolataik fonalát, ötleteik, képzeletük készítését. S ez így helyénvaló: amíg az ember tudja, hogy levegőnél nehezebb tárgy nem repülhet, és ehhez tartja magát, nem épít repülőgépet – Osman P.).

– Az egyetlen jó, megbízható megoldás helyett új, szokatlan ötleteket keres.

– Belső játékosság, automatikusan beinduló, a valóságtól független fantázia. (Alkotó aból lesz, akit nem lehet megtanítani arra, hogy ezt elnyomja, vagy egyszerűen csak visszatér hozzá, hogy vámosból Rousseau, a festő legyen – Osman P.).

– Kíváncsiság. A kreatív gyerek egy kérdezőgép.

– Nem tart attól, hogy nem értik meg, nem fogadják el – bátran és gyakran meglepő gondolatokat fogalmaz meg. (Nem csekély kihívás: értelmes válaszokat igényel. Iskolai helyzetekben ez nem mindig öröm a tanerőnek – Osman P.).

– Sokszor kritizálja a dolgokat és a felnőtteket. (Erre kell nagyon intelligens válaszokat találni. Valójában az egész kreativitásra nevelésre igaz: borotvaélen egyensúlyoz a válaszadó – egyszerre kell bátorítani, táplálni az egészséges nonkonformizmust, s megtanítani, hogy a közösségek tagjaként, és talán még inkább leendő dolgozóként is azt észszerű keretek közt kell tartani – Osman P.).

– Önkéntelenül is a kivételeket keresi. (Azok érdekesebbek! – Osman P.)

– Élvezi a gondolkodást, az alkotást, amit kezdetben a saját fantáziavilágában végez.” – Ha a szerencséje és a tehetsége kitart és elegendő, egész pályáján e fantáziavilágból építkezhet.

Csapda? „Az átlagosan gondolkodó emberek a szabályokat, korlátokat érzékelik, észlelik a világban. A kreatív agyak pedig a világot. Az előzők képességeit, tudását a sztenderd el-sajátítása és követése jellemzi. Az utóbbiakét pedig az állandó impulzusgyűjtés a világból, ennek alapján pedig a folyamatos fejlődés és a már létező dolgok közötti új kapcsolódások keresése, észlelése.” – Veszélyes csapdává válhat ebből értékrendet alkotni szellemileg póriás átlagosan gondolkodókkal és ragyogó kreatívokkal. Az átlagosan gondolkodó is a világot észleli, de biztonságra törekszik, a veszélyek, konfliktusok minimalizálására, ezért szabálykövető. És érdemes belegondolni, hogyan tudna a világ működni és táptalajul szolgálni a kreatívoknak, ha mindenki szabadon szárnyalna minden korláton át? Az optimum alighanem József Attila szavaiból áll elénk, irányfényül valószínűleg még a könyvben sokat emlegetett és kritizált oktatási rendszereknek is:” Jöjj el, szabadság! Te szülj nekem rendet, / jó szóval oktasd, játszani is engedj / szép, komoly fiadat!” (József Attila: Levegőt!).

Jó szóval oktass: „Tehetséget nem adhatunk a gyerekeknek. De kreatív irányba fejleszthetjük a percepciók képességeiket, az érzékeiket. Segíthetünk nekik, hogy meglássák a világban azt, amit mások nem. Megtaníthatjuk őket a kreatív képességeik felismerésére, használatára, gyakoroltathatjuk velük a kreatív gondolkodási módszereket, kereteket, trükköket. Adhatunk nekik függetlenséget, és ami még fontosabb: függetlenség-érzést!

Ahhoz, hogy eredményesen fejleszthessük a gyerekeink kreatív gondolkodását, *néhány általános szabályt nekünk is meg kell tanulnunk*, és azokat minden gondolkodási helyzetben követnünk, alkalmaznunk szükséges.” – E szabályok itt hét pontban következnek, kettőből idézünk: „Tanítsd meg a gyerekeknek a lazítást! Őt ugyanúgy kínozza, akadályozza a mindennapi stressz, mint bármelyikünket” és „A legtöbb szülő bármit megtenne a gyerekéért, kivéve azt, hogy hagyja önmaga lenni.”

„A valós életben nap mint nap megnyilvánuló hétköznapi kreativitást (például egy leszakadt ruhapánt ideiglenes megjavítását gemkapocsból hajlított dróttal) hatalmas hiba lenne egy lapon említeni a tudatos kreatív gondolkodás fogalmával. Mégpedig azért, mert az előző találomra, gyakran kapkodva keres megoldásokat a kisebb-nagyobb felmerülő problémákra, az utóbbi pedig azt a magabiztos kreatív gondolkodás-tudást feltételezi, amelyre sajnos többnyire nem teszünk szert tanulmányaink alatt.” (*Némi lenézést* vélhetünk kicsendülni a

kiemelkedő, hivatásos kreatív szakember e szavaiból, amelyek talán valamelyest igazságtalannak. A „köznapi kreativitás”, ha valaki sűrűn folyamodik hozzá és tudatosan fejleszti e készségét, jó gyakorló pályára, és illetéenként sokszor válhat termőtalajává javító fejlesztéseknek, nemritkán még erős innovációknak is. Találmányok hosszú sora igazolhatja ezt.

„A rutin- és a kreatív gondolkodásmódok összehasonlítása” „A rutinalgondolkodás ismérvei”

– „Több eredeti, egyedi megoldás. A többirányú gondolkodásnak köszönhetően sok megoldási lehetőséget találsz ki. Az összes lehetséges megoldást megkeresed, még akkor is, ha már találtál egy jól működőt.”

– „A Mit tanultam erről? kérdés mint fő irány. Az adott esetre alkalmazható, ismert szabályok, már bevált klisék, megoldások automatikus megkeresése. Automatikusan azt kérdezzük magunktól, hogy létezik-e már erre a problémára működő megoldás. Csinált-e már valaki ilyet? Mert ha igen, akkor használjuk mi is ugyanazt. Felesleges tovább törnünk a fejünket. Rutinfeladatok esetén ez a követendő gondolkodás.”

– „Válasz helyett választás. Amennyiben a rutinalgondolkodó ismer meglévő eszközöket, akkor a 'Győztes csapaton ne változtass' elvén kiválasztja a már bevált és bizonyítottan jól működő megoldást, és azt alkalmazza. Vagyis bemegy a képzeletbeli ötlettraktárába, és ott a polcon található megoldásokból leemel egyet. Másol – vagy más, vagy korábbi önmagát.”

„A baj akkor jelentkezik, amikor új, eredeti megoldásokra lenne szükség, és valaki mégis a már mások vagy saját maga által kitalált dolgokat szeretné újra felhasználni.”

„Tipikus példái a rutinalgondolkodás e fajtájának a tehetségtelen alkotók is, akiknek egy kreatív feladat megoldására semmi más nem jut az eszébe, mint az, hogy kinek az ötletét lehet felhasználni annak érdekében, hogy túl lehessenek a feladaton. Vannak másoló festők, zenészerzők, írók, üzletiötlet-tolvajok. Mi nem tartozunk közéjük.”

– „Magabiztosság a válaszuk helyességében. Tekintve, hogy a rutinalgondolkodónak a múltból származó bizonyítékai vannak az általa választott megoldás kockázatmentes, üzembiztos működésére, az adott problémáját megoldottnak tekinti.

Van, amikor ez a gondolkodás a megfelelő. A rutinfeladatok elvégzésekor például. Viszont, ha ez a magabiztosság vezérelné az emberiséget mindenben, akkor még a mai napig is a több ezer éve jól bevált kovakövel gyűjtanánk tüzet, és kertészkedés helyett magokat gyűjtögetnénk a mezőn. – Az ember sokféle tulajdonsága gondoskodik arról, hogy ez így ne történhessen. Kezdehetjük a vadászok és a gyűjtögetők gondolkodásából kialakult kapzsisággal – felhalmozási ösztönrel – is, ám Kaszás szépen, sokrétűen bemutatja az intellektuálisan magasabb rendűt: a készítést, hogy az ismert dolgokon túlra kalandozzék, megismerni, megtapasztalni a feltáratlan tartományokat, feszegetni a képességei korlátait, és élvezni ebben a sikereket.” Ecce homo, ecce inventor.

– „A múlt tapasztalatain alapuló reproduktív gondolkodás. A rutinalgondolkodás nem is valódi gondolkodás, hanem mindössze újraalkalmazás, reciklálás.” – A baj aligha az „ala-

puló”-val van, az nyilvánvalóan az észszerű kiindulás. A baj, amint azt Kaszás is kiemeli, ha a gondolkodás és annak eredménye a már ismert keretek között marad.

– „Szokásos, már ismert válasz. Hagyományos, megszokott, elkoptatott, már ismert megoldások alkalmazása, és a kreativitást követelő helyzetekben a régi ötletek ismételt megvalósítása minden esetben gyengébb, rosszabb eredménnyel jár.” – Ez valóban csúf, többnyire kártékony hiba. Mert „A mi eddig jó volt, az éppen azért, mert a múlt időben volt jó, ma tán csak meglehetősen utóbb még káros is lehet” (Széchenyi István: Hitel).

– „Gyors felelet és továbblépés. Egy-egy feladat teljesítésének sebes kipipálása, ami sokszor a megfelelés, az alkalmazhatóság rovására megy.” – „Hamar munka ritkán jó” – tartja joggal a népi bölcsesség.

Ezzel szemben a kreatív gondolkodás ismérvei:

– „Hány oldalról közelíthető meg a probléma? Körbejáród, egészében és részleteiben értelmezod a problémát, és több irányból látsz hozzá a megoldás megkereséséhez. Sokszor taláalomra is próbálkozol.” – Igen hasznos lehet ebben a megoldáskeresésben más felhasználási- és szakterületekre is kilépni.

– „Hogyan fogalmazható újra? Minden esetben megpróbálsz újra és másképpen meghatározni az adott feladatot.”

– „Hány úton oldható meg? Több, a megoldáshoz vezető irányt is kipróbálsz.”

– „A kreatív többet tud, mint amennyit tanult. Ugyan az általad már ismert tudásból indulsz el, de különféle kreatív gondolkodómódszerek segítségével olyan gondolatokhoz jutsz el, amelyek csak a meglévő ismereteid alapján, e módszerek nélkül elérhetetlenek lettek volna számodra. Kitalálsz valamit, amit abban a formában-tartalommal, ahogy kitaláltad, senki nem tanított neked.”

– „Több eredeti, egyedi megoldás. A többirányú gondolkodásodnak köszönhetően sok megoldási lehetőséget találsz ki. Az összes lehetséges megoldást megkeresed, még akkor is, ha már találtál egy jól működőt.” – Ennek egyik változata, az új találmányból kiinduló innovációs fejlesztés egyik elhagyhatatlan alapkérdése: a már felismert hasznosítási lehetőségeken túl milyen továbbiak bonthatók/fejleszthetők még ki belőle.

Fejleszthető! „A nagyon széleskörű tájékozottság, ismeret- és élménygazdagság fontossága. A gyerekekkel fogadtassuk el azt, hogy minél több van a fejében, annál nagyobb az esélye arra, hogy igazi kreatív ember legyen, és minél több nagyszerű ötletet találjon ki. Szó esett már arról, hogy az ötlet nem egyéb, mint a meglévő, a világban már létező elemek olyan új kombinációja, amely ettől új, eredeti és hasznos jelentést kap. A már ismert elemek új kombinációi létrehozásának esélye pedig két dologtól függ:

- az ismert elemek számától (mennyi 'legódarab' van a fejedben: 2 vagy 2000 vagy több),
- és a lehetséges kapcsolatok felismerésének képességétől (attól, hogy mire vagy képes, hogy mit tudsz alkotni a 'legódarabok' összekapcsolásaiból).

Az ismert elemek száma annyi, amennyi ismeretet, tudást, információt, élményt összegyűjtöttünk a fejünkben. *A lehetséges kapcsolatok felismerésének képessége pedig egy adottság, amely mindenkinél más erősségű.* Van, akinél minden egyes tény egy külön ismeretdarabka. Másoknál egy láncszem az ismeretláncolatban. Kapcsolatokkal és hasonlóságokkal. Nekik van nagyobb esélyük a jó kreatív teljesítményre, de *ez a képesség gyakorlással mindenkinél fejleszthető.*”

Kitűnő játék felnőtteknek is. A könyvnek már csak egy vonzó vonását emeljük ki: intellektuális játszótérként is megragadóan jó, tele felnőtteknek is kitűnő játékokkal – Kaszás feladatoknak és gyakorlatoknak nevezi őket. Igazi agytorna mindegyikük, annak szépségeivel és hasznaival.

Dr. Osman Péter

* * *

Michele Wucker: A szürke rinocérosz. Hogyan ismerjük fel a világunkat fenyegető nyilvánvaló veszélyeket, és hogyan szálljunk szembe velük? Athenaeum Kiadó, 2016; ISBN 9789632935812

„Szemeik vannak a látásra, de nem látnak, füleik vannak a hallásra, de nem hallanak” (Ez 12.2)

Wuckerről (https://en.wikipedia.org/wiki/Michele_Wucker): Szül. 1969, amerikai szerző, kommentátor és politikai elemző, a világgazdaságra és a válságok előrelátására szakosodott. 2007-ben megkapta a Guggenheim Fellowship díjat. (Ezt évente a szakmai karrierjük derekán járó értelmiségiek kapják, akik kivételes képességről tettek tanúbizonyságot a tudományos alkotásban vagy kivételes kreatív képességről a művészetekben. A díjazottak sorában számos Nobel-díjas, Pulitzer- és egyéb díj kitüntetettjei találhatók. Forrás: Wikipédia). 2009-ben a Világgazdasági Fórum a „Young Global Leader” címmel tüntette ki. Annak 2013. januári, davosi éves összejövetelén vezette be Wucker a szürke rinocérosz fogalmát.

Kitűnő személyes bemutatkozása: <http://wucker.com/about/about-me/>. Ebben könyve mondanóját így összegzi: „Arra keresi a választ, miért képesek egyes vezetők arra, hogy felismerjenek látszólag nyilvánvaló problémákat, és a kellő időben cselekedjenek azok kezelésére, és miért sokkal gyakoribb figyelmen kívül hagyni a teljesen előrelátható, valószínű fenyegetéseket; és ha már egyszer megértettük ezeket a „miérteket”, hogyan lehetünk jobbak a fenyegetően közeledő válságok kezelésében, ahelyett, hogy tagadnánk azokat.”

A HVG Könyvek ajánlójából: „Wucker A szürke rinocérosz című könyvében a politikai döntéshozás és válságkezelés területén szerzett ismereteire, illetve a világ vezetőivel készített mélyinterjúk során szerzett tapasztalataira támaszkodva bemutatja, hogyan ismerhetjük fel a távolban felszálló fenyegetéseket, és miként szálljunk szembe velük. Meggyőző történetével, valós példáival és gyakorlati tanácsaival A szürke rinocérosz nélkülözhetetlen olvasmány a menedzsereknek, befektetőknek, pénzügyi tervezőknek és politikai döntéshozóknak. De mindenkinek ajánlott, aki szeretné felismerni és megérteni a közelítő tragédiákat, és hasznosítani ezt a tudást.”

Dióhéjban: „A szürke rinocérosz című könyv egyrészt útmutató, hogy felismerjük a tévedéseinket, és tanuljunk azokból az eseményekből, amikor nem tudtunk kimászni egy tisztán látható veszélyhelyzetből. Másrészt megtanít kiaknázni a tanulságokat a döntéseink meghozatalához, amikor lehetőségünk nyílik nem csupán megelőzni a válságot, minimálisra csökkentve az emberi és pénzügyi károkat, hanem újabb lehetőségeket is teremteni a jövőre. (Minden idézet a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

Számos lehetőségünk van kitérni egy 'szürke rinocérosz' útjából. Egyik módja, ha sikerül megragadnunk egy veszélyhelyzetet, és lehetőséggé alakítjuk. Elkerülhetjük a kárt, vagy legalábbis minimalizálhatjuk a következményeket. Az időben történő közbelépés sokat javíthat az adott helyzeten, vagy akár csak megakadályozhatja, hogy a válság elmérgesedjen, ahogyan a gazdaságélénkítési tervek esetében történt a 2008-as pénzügyi összeomlás után. Sajnos nagyon gyakran olyan sok kár keletkezik, hogy a helyzet már sohasem térhet vissza a normál kerékvágásba. Ugyanakkor, ha a keletkezett kár még a legkisebb rossz az összes többi lehetséges végkifejlett közül, még jelentős javulás következhet be. A rinocérosz elől csak ritkán térhetünk ki olyan módon, hogy közben megőrizzük a fennálló helyzetet.” – Megkapó szókép a „kitérni”, de valójában ez többet, jobbat jelent: kitérni is csak változtatásokkal lehet, ha pedig nem tudod legyőzni, fordítsd a javadra! A „normál kerékvágásra” pedig már régóta érvényes Klemens von Metternich herceg tökéletesen találó megállapítása: „A stabilitás nem egyenlő a mozdulatlansággal”, és az egyre inkább hullámlovaglás a mélyreható változások és a magasra törő innovációk hátán.

Pár karakteres mondat a könyvből: „Sok ok létezik, amely miatt nem sikerül időben reagálnunk a figyelmeztető jelzésekre: az emberi természet visszásságai és gyengeségei, ideértve a készletét, hogy halogassunk; kulturális tabuk a vészharang megkongatásával szemben; a hajlamunk, hogy túlértékeljük a pozitív kimenetelt, és ne számoljunk a negatív lehetőségekkel; a csordaszellem, vagyis az emberek azon hajlama, hogy megerősítsék az általános vélekedést, és figyelmen kívül hagyják azokat az információkat, amelyek ellentmondanak az általuk elfogadott történetnek.”

„Vannak olyan dolgok, amelyekről tudjuk, hogy tudunk. Azt is tudjuk, hogy vannak olyan dolgok, amelyekről tudjuk, hogy nem tudunk. De vannak olyan dolgok, amelyekről nem tudjuk azt, hogy nem tudunk róluk – Donald Rumsfeld [egykori] védelmi miniszter.” –

Kedvelt idézet és kitűnő meglátás! Az utolsó kategória a legnagyobb csapda: ha nincs is fogalmunk tudásunk hiányáról.

„Az emberek inkább együtt tévednek, mint hogy egyedül igazuk legyen.” – Jó okkal! Az ember társas lényként szocializálódott, hasonszorú társakkal érzi jól magát, az igazság viszont magányossá tesz.

„Az embereknek tetszik, ha akad valaki, akiben van annyi kurázsiz, hogy ország-világ előtt merjen tévedni.” – Talán valóban a kurázsiz is. És bizonyosan az ezen érzett káröröm!

„A pénzügyi válságok meglehetősen rendszerességgel követik egymást, gyakran ismétlődő elemekkel, így könnyen előreláthatóak: hiszen, *aminek egyszer felment az értéke, annak előbb-utóbb le is esik.* (Ez persze csak nagyjában-egészében jól meghatározható keretek közt igaz – például észszerűtlenül felszaladó árakra – Osman P.). Mégis, újra és újra képtelenek vagyunk értelmezni az előjeleket.” – A könyv igen sok összetevőjét mutatja meg ennek a „képtelen”-nek, ami gyakran azt is jelenti, hogy igen határozottan nem akarjuk, pontosabban *annak következményeit* nagyon nem akarjuk. Régi mondás, hogy „Ha meg tudod őrizni a hidegvéred ezekben az időkben, talán csak nem érted a helyzetet.” Ez működik úgy is, hogy „... nem akarod érteni a helyzetet.”

„Az optimizmus olyan fontos lehet a túlélésünkhöz, hogy legösszetettebb szervünkbe, az agyunkba van bekötve.” – Másként mondva, elménk az optimizmus rendszeres – és akár többé-kevésbé megalapozatlan – előállításával segít bennünket túlélni.

„Mindannyian tudjuk, hogy a buborékok kipukkadnak, de *mekkora lehetőség nyílik, mielőtt bekövetkezik az elkerülhetetlen!*” – Ez minden száguldó fellendülés, minden piaci buborék mézcsapdája! Annál is inkább, mert a buborékról sokáig nem is tudható, hogy buborék, s ha már ez kezd is valószínűvé válni, lehetetlen tudni vagy akárcsak megalapozottan becsülni, meddig tarthat még az emelkedés. Más kérdés, hogy óriási lehetőségek lehetnek az összeomlásban is, ha az ember arra épít üzletet, és el tudja találni a bekövetkezését.

„Az emberi természet része – hacsak nem az amerikaié –, hogy szembenézünk a potenciális katasztrófával, de helyette *inkább egy fényes, ragyogó hazugságot választunk.*”

„A legjobb válasz néha nem az, ha kitérünk a 'szürke rinocérosz' útjából, hanem ha teljesen átalakulunk, vagy kecsesen ellillanunk. *Így tesznek a kreatív rombolás útján járó vállalatok.*”

Mielőtt néhány részletekben kissé elmélyednénk, egy apró megjegyzés értelmezési segítségül: ha az olvasó olykor egy-egy mondatnál úgy érzi, sehogysem érti, vagy furcsállja azt, nem biztos, hogy a hiba benne van. S tagadhatatlan, hogy a szöveg helyenként bizony slamos.

A szürke rinocéroszról: Wuscher sajátos módon úgy indít, hogy nem adja meg, mit is jelent szóhasználatában ez a marcona, túlkös vastagbőrű. Bevezetőjében a szürke rinocérosz mint jelenség szépen beszívárog a képbe.

„Amióta Nassim Nicholas Taleb *A fekete hattyú* – avagy a legváratlanabb hatás című könyve rendkívül tökéletes időzítéssel – éppen a 2008-as pénzügyi válság előtt – megjelent, a pénzpiacok szereplői és a politikai körök szakemberei közül sokan váltak a 'fekete hattyú' és a 'fat tail', vagyis vastagszél jelenségen alapuló válság megszállottjaivá; olyan eseményeké, amelyek bekövetkezésére külön-külön kevés ugyan az esély, együttesen azonban többször előfordulnak, mint a legtöbbször gondolnánk. (A 'fat tail' valójában 'hosszú fark' fordításban terjedt el – Osman P.). Ugyanakkor a *pénzügyi elemzők és tervezők nem összpontosították hasonló módon az energiájukat olyan jelenségek megfigyelésére, amelyek valóban veszélyesek, nyilvánvalók és igencsak előreláthatók voltak. Számomra erősen úgy tűnt, hogy sok fekete hattyú mögött valójában felettébb valószínű válságok összefüggő sora húzódik meg.*

Amint nekiláttam példák után kutatni a 'szürke rinocéroszok' jelenségre, világossá vált számomra, hogy sok válsághelyzet a teljesen nyilvánvaló, mégis semmibe vett veszélyekkel kezdődött, sőt a jelenlegi legnagyobb és egyértelmű kihívásokat is figyelmen kívül hagyjuk. Egy idő után mindenhol bizonyítékokat fedeztem fel az elkerülhetetlen veszélyekre, amelyeket bár felismertek a szakértők, mégsem érkezett rájuk megfelelő válasz, a klímaváltozástól és a globális politikát érintő pénzügyi válságtól kezdve az egész iparágakat átalakító, diszruptív technológiáig (ahogyan a digitális technológiák tették a médiával; tönkretették a vállalatokat, megszüntették a munkahelyeket, miközben dollármilliárdos bevételhez juttatták az új cégek alapítóit), nem is beszélve a nagyon is személyes problémákról, amelyek bár globális szinten nem gyakorolnak jelentős befolyást, mégis óriási hatással voltak azokra az emberekre, akik szembenéztek velük. Sokszor ügyesebben kellett volna kezelnünk a nyilvánvaló veszélyeket: a Katrina hurrikán pusztítása során, a 2008-as pénzügyi válság esetében, a 2007-es minnesotai hídromlásnál, hackertámadásokkor, futótüzeknél, aszályok idején és további katasztrófáknál, amelyeket még később említeni fogok.” – Kissé sajtós, ahogy a „diszruptív technológiát”, Schumpeter „teremtő rombolását” – ami az innováció megújító munkáját jelenti – lazán besorolja az elkerülhetetlen veszélyek közé. Ezt még fokozza is a digitális technológiák bűnlajstromával. Kétségtelen tény, hogy a fejlődés elkerülhetetlen, hogy a meglévők közt kegyetlen új rendet vág, de ez mégsem alap egy majdhogynem luddista vádra.

„Amikor az ügynököm először küldte körbe *A szürke rinocérosz* ötletét a kiadóknak, sokan közülük azt válaszolták, hogy nem eléggé megdöbbentő felhívni a figyelmet, hogy ügyelnünk kell a nyilvánvaló válsághelyzetekre, hiszen az emberek ezekkel már tisztában vannak, és foglalkoznak is velük. Ez ráébredtettem, hogy *valami sokkal fontosabb és ijesztőbb dologba fogtam bele, mint hittem.* Valójában az elképzelésem annyira ellentétes volt a józan ésszel, hogy rá kellett mutatnom, mégpedig határozottan, hogy nem igaz, *az emberek és a szervezetek többsége nem képes hatékonyan kezelni a legnagyobb fenyegetéseket.*”

Gátolnak a rendszereink: „*A cselekvésképtelenségünk, hogy egyszerűen nem tudunk időben és hatékonyan fellépni a veszélyhelyzetekben, kapcsolatban áll az általunk felállított rendszerekkel, amelyek megnehezítik az intézkedéseket.* Politikai és pénzügyi rendszereink nagy hatalmú pénzügyi és társadalmi ösztönző erőkön alapulnak, *elsősorban rövid távú*

célokot tartva szem előtt. Ennek eredményeként nem helyezünk kellő hangsúlyt a hosszú távú, időt és forrásokat igénylő befektetésekre, amelyekre pedig szükségünk van a válságok kikerülésére, mielőtt még a bajok megoldhatatlanná terebélyesednének.”

Nem akarjuk látni a veszélyt: Az Enron óriásvállalat szürkerinocérosz-szerű összeomlása és az abból indult gazdasági cunami kapcsán írja az ilyen fenyegetésekről – „egyszerűen nem akarunk tudomást venni róluk. Nem tesszük fel azokat a kérdéseket, amelyekre nem akarjuk tudni a választ, mert nem akarunk a tudás következményeivel foglalkozni, különösen, amikor a kellemetlen igazság belerondít azokba a történetekbe, amelyekkel áltatni szeretjük magunkat, hogy milyen szép is lesz, ha minden úgy alakul, ahogyan azt magunknak lefestettük. Rózsaszín szemüvegen keresztül szemléljük a ránk leselkedő kockázatokat, elbagatellizálva annak a lehetőségét, hogy a döntéseink rosszul is elsülhetnek.

Még ha fel is ismerjük egy nyilvánvaló és valós veszély jelenlétét, *a politikai és pénzügyi rendszerünkbe beágyazott, torz ösztönzők* – a rövid távú gondolkodásra fektetett túlzott hangsúly, a források helytelen elosztása, a rosszul felmért kockázati tényezők – gyakran *mind a helyes döntés, tehát a veszély elkerülése ellen szólnak.* Következésképpen pedig a *világ legjobban megalkotott figyelmeztető rendszereire sem számíthatunk abban, hogy a vészharangot megkongatva rábírják vezetőinket: tegyék, amit tenniük kell.* Ha be is ismerjük a veszély jelenlétét, nagyon gyakran csak akkor cselekszünk, amikor már teljesen a nyakunkon van a fenyegetés, vagy bizonyos esetekben, amikor már túlságosan is késő.”

„*A szürke rinocérosz egy valószínűsíthető és fenyegető veszély: olyasmi, amit látnunk kellene, hogy közeledik, mint egy kéttonnás rinocéroszt, amely szarvát ránk szegezve felkészül a támadásra. Olyan, amit már a méretéből adódóan észre kellene vennünk. Azt hihetné az ember, hogy egy ilyen hatalmas fenyegetés kellő figyelmet kap, ám éppen ellenkezőleg, ezeknek a problémás vastagbőrű állatoknak a teljesen nyilvánvaló jelenlétéből fakad, hogy képtelenek vagyunk hatékonyan fellépni ellenük. Következésképpen nem tudjuk felismerni a nyilvánvalót, a nagyon valószínűsíthető és nagy hatású veszélyeket, amelyek ellen tehetnénk is valamit. Államfők, vezérigazgatók, és szervezetek, akárcsak mi mindnyájan, gyakran rosszabbul kezelik a 'szürke rinocéroszokat', mint a látszólag semmiből eltűnő, váratlan kríziseket. Ez hatalmas és veszélyes jelentőséggel bír a vezetők számára, akik sebezhetők az olyan fenyegetésekkel szemben, amelyek érkezését látniuk kellene, mégis képtelenek rá, hogy időben felismerjék, és lépjenek ellene.*”

Rossz reakálásaink: „Amikor szemben állunk egy éppen támadni készülő rinocérosszal, ritkán tűnik a legjobb döntésnek, ha nem teszünk ellene semmit. Mégis túlságosan gyakran pontosan ez történik. *A veszély ritkán ér teljes meglepetésként; általában az elővigyázatosság és a figyelmeztető jelzésekre való felfigyelés, illetve reakció lehetőségeinek kihagyását követi.* Nehéz túljutni a lefagyás impulzusán. Néha annyira erősen kapaszkodunk a tagadásba, hogy nem teszünk semmit, vagy még rosszabb, olyat teszünk, ami az elején is veszélyesnek számított.

A torz ösztönzők és az önérdek szem előtt tartása fel tudja turbózni a természetes tagadásra való hajlamunkat.” – Itt példák következnek. Jó szolgálatot tesz ugyanakkor, ha arra gondolunk: mai világunkban szinte mindenki, cégek, intézmények, vezetők és beosztottak egyaránt elsősorban a rövid távú túlélésre játszanak, s csak annak biztosítását követően törődnek a későbbre várható problémákkal. Jó ez? Nem! Ám erre kényszerít a minden területen többé-kevésbé folyamatosan élesedő verseny, az erre válaszul következő megszorítások, a romboló és teremtő innovációk, mindezek nyomán a külső és belső, társadalmi-gazdasági-intézményi feltételek heves változásai – és sorolhatnánk.

Fenyegető rinocéroszok hada: „A legnagyobb bajok között, amelyekkel a világnak szembe kell néznie, sok ’szürke rinocérosz’ akad.” – Wucker kiemeli ebben a klímaváltozást, a tengerszint emelkedését, a hurrikánokat, tájfunokat, és „A tarthatatlan állami hitelek, a gyenge gazdasági növekedés és a munkaerőpiac dinamikájában végbemenő mélyreható változtatások sok országot sebezhetővé tettek egy újabb pénzügyi válság esetén. A szélesedő jövedelmi különbségek fokozzák a társadalmi nyugtalanságot és a politikai zűrzavart; zavargásokhoz, kormányok bukásához és gazdaságok pusztulásához vezetnek. A világon jelentkező vízhiány számos helyen fenyegeti a népességet, a stabilitást és az ellátási láncokat. Ez a helyzet pedig 2030-ra csak rosszabb lesz: az Egyesült Nemzetek Szervezetének jóslata alapján a világ fele vízhiánnyal fog küzdeni, mivel a kereslet 40 százalékkal felülmúlhatja a kínálatot. Mindez a termés pusztulásához és éhínséghez fog vezetni, több tízmillió embert kényszerítve az otthona elhagyására, sőt akár a határokon átnyúló vízforrásokért folytatott háborúk kialakulását is okozhatja.

Világszerte, a fejlődő és fejlett országokban egyaránt, *a fiatalok munkanélkülisége* hatalmas problémát jelent, ami hozzájárul a *kétségbeesés, a nyugtalanság és a nyílt erőszak* kialakulásához, s egyúttal hatalmas mértékben csökkenti az emberek lehetőségeit is.”

Sajátos „technofóbia”: Wucker a súlyos fenyegetések körvonalazásának folytatásaként ismét a „diszruptív technológiákkal” indít, s ahhoz kapcsolódva ad meglehetősen apokaliptikus képet „Az omladozó infrastruktúra emberéleteket követel, s térdre kényszeríti a városokat, valamint a gazdaságokat egyaránt” következtetéssel. Ezt kissé részletezve:

Az új apokalipszis lovasai: „2050-ig a világ lakosságának már kétharmada városlakó lesz. Mégis, a túlterhelt közlekedési rendszer, a divatjamúlt villamosenergia-hálózat és szennyvízelvezető rendszer, az elavult gazdasági növekedési modellek és a nem foglalkoztatott polgárok képe azt mutatja, hogy ezek a rohamosan növekedő világvárosok nem tudnak olyan gyorsan reagálni, hogy az elegendő legyen a szükséges szolgáltatások és munkahelyek biztosítására, illetve egy új társadalmi szerkezet kialakítására. A városiasodás fenyegetését az is súlyosbítja, hogy a legjelentősebb városok többsége a part mentén terül el, ahol a növekvő tengerszint és az éghajlatváltozás következményeképp létrejött egyre hevesebb időjárás is veszélyezteti az ott élők életét. A járványok gyakorisága felhívja a figyelmet arra, hogy egy sokkal nagyobb, globális méretű egészségügyi veszély van kialakulóban. Többé már nem az a valódi kérdés, hogy mi lenne, ha ez a veszély kialakulna, hanem hogy mikor következik be.”

A távolság veszélyes paradoxona: „Minden ilyen kihívás eleinte mindössze valamilyen távoli fenyegetés látszatát keltette, mintha a rinocéroszok a messzi horizonton legelnének. Minél közelebb kerülnek, annál nehezebb elállni az útjukat; mégis, minél messzebb vannak – legalábbis meggyőződésünk szerint –, annál kevésbé valószínű, hogy cselekvésre szánjuk el magunkat. Az állandó fenyegetések kimerítőek lehetnek, s azt a látszatot kelthetik, hogy sosem tudjuk legyőzni őket; vagy épphogy önelégültté tesznek, mert a fenyegető katasztrófa olyan lassan halad felénk, hogy nem is próbálunk kitérni az útjából.” – Vagy épp, ahogy már utaltunk rá, az a fortélyos félelem igazgat, hogy ha nem tudjuk legyőzni – mit legyőzni – valahogy megoldani! – az azonnali problémákat, akkor nem is maradunk a pozíciónkban, hogy szembe kelljen néznünk a távoliak megérkezéssel.

„Ej, ráérünk arra még!” „Mindannyian tudjuk, hogy minél hamarabb kezdünk el foglalkozni egy problémával, annál könnyebb és olcsóbb megoldani: amit ma megtehetsz, ne halaszd holnapra! Ez az elv egészen Hippokratészig nyúlik vissza ... Ezek a maximák elméletben szépek és jók, de közel sem elégszer valószínűsítjük meg őket. Az emberi természet összes trükkje körül [közül – a szerk.] a tétlenség az egyik leghatalmasabb erő, amely megakadályozza, hogy kitérjünk egy ismert kihívás útjából.”

A szürkerinocérosz-paradoxon: „Nem számít, hogy milyen jók a szándékaink, gyakran csak akkor tudunk cselekedni egy fenyegetéssel szemben, amikor az már fölénk kerekedett, és amikor a legdrágább a fellépés. Ez ördögi kört teremt: annyi energiát és tőkét fordítunk a válság kezelésére – amelyet korábban könnyebben kezelhettünk volna –, hogy azt hisszük, nincs meg az erőforrásunk más fenyegetések időben való elhárításához. Olyan ez, mintha azt mondanánk, nem engedhetjük meg magunknak, hogy lecseréljük a kocsni olaját, mert az összes pénzünk rámegegy a motorcserére, amelyre nem került volna sor, ha előrelátóan lecseréltük volna az olaját. Ez a 'szürke rinocérosz' okozta fenyegetések fő paradoxonja: ha túlságosan hamar kezdünk egy fenyegetéssel foglalkozni, amely éppen csak megjelent, meg van kötve a kezünk; ha akkor kezdjük kezelni, amikor hozzáférünk a szükséges erőforrásokhoz, az összeg csillagászati lesz, akár a probléma hatását kell csökkenteni, akár a helyreállítást végezzük.”

A kíméletlen igazság: „A világon a legtöbb válság nagyon valószínű esemény. A vezetőkkel farkasszemet néző legnagyobb fenyegetések nem erősen valószínűtlen 'fekete hattyúk', hanem nagyon is valószínű 'szürke rinocéroszok'. Lehet, hogy a részleteket vagy az időzítést nem látjuk előre, ám a ránk leselkedő nagyobb fenyegetés körvonalait nehéz figyelmen kívül hagyni.” – Nehéz, de kellő igyekezettel nem lehetetlen. Wucker is sorolja a kirívó példákat – és ki ne ismerne kisebb-nagyobbakat – arra, hogy ilyen-olyan érdek vagy valamilyen „birodalmi logika” az érintetteket rávitte, tegyenek úgy, mintha nem látnák a közeledő veszedelmet. Ő is kiemeli: így érkezett tíz éve egy csordányi „rinó”, óriási rombolással, a pénzpiacokról.

A szürke rinocérosz az innováció remek műzsája is lehet: „A 'szürke rinocéroszok' a legtöbbször fenyegetés képében jelennek meg, gyakran azonban semlegesek: a jó és rossz kombinálódik attól függően, hogy milyen perspektívából szemléljük, és mennyire bírjuk meglátni a haszon lehetőségét. A televíziós műsorszóró hálózatok számára az internet először fenyegetésnek tűnt. A Yahoo és a Google azonban lehetőséget látott benne. A magas gázárak fenyegetést jelentettek a gázabbaló járművek számára, a hibrideknek ugyanakkor lehetőséget teremtettek. (Valójában a gázárrobbanás a fajlagos fogyasztás erőteljes csökkentését célzó fejlesztések sorát indította az autópárhban, a motorok hatékonyságának növelésétől az autók aerodinamikai jellemzőinek a javításáig – Osman P.).

Az egészségügyben történő változások egyben lehetőségek és fenyegetések is, attól függően, hogy milyen kreatívan reagálunk. Az elhízottság a fejlett világban lassan járványméretűvé válik, megnöveli az egészségügyi költségeket és emberéleteket fenyeget. A cukorbetegségtől, szívinfarktustól, illetve egyéb, az elhízottsághoz kötődő problémáktól szenvedők számára – akiknek ki kell fizetniük a kezelésüket – ez egy teljesen kifejlett válság. Az egészségügyi cégek számára ez a terület üzleti lehetőséget jelent. Azon vállalatoknak, amelyek termékei hozzájárulnak a problémához, az elhízottságról való növekvő tudatosság veszély – vagy akár lehetőség.” – Lehetőség nyilvánvalóan annyiban, ha gyors termékváltással és piachódító marketinggel jövedelmező üzletet teremtenek maguknak a probléma elleni küzdelemből.

„Egy 'szürke rinocérosz' öt stádiuma”: „Az emberi természet (örök csábítónk a kárhozatba – Osman P.), valamint a szervezeti és a társadalmi rendszerek *úgy vannak kialakítva, hogy a status quót erősítsék, és rózsás képet fessenek a jövőről.* Ahogy már láttuk, a tagadás a válsághoz vezető út és a válság utáni időszak mélyen gyökerező eleme. A tagadás, amely már egy ember fejében is elég veszélyes, a csoportdinamika megjelenésével halálössé válik. (Csoport: csoportdinamika mindig van, amint időjárás is – itt a csoportok magatartásáról és az egyének csoportbeli helyezkedéséről van szó – Osman P.) Egy embert is nehéz rábeszélni, hogy figyeljen a jelzésre (a figyelmeztető jelekre – Osman P.), a feladat pedig exponenciálisan nehezebbé válik, ha egy csoportról van szó. A viselkedési közzgazdászok figyelmeztetnek a csordaszellem jelenségére, amely miatt a csoportok (pontosabban azok tagjai – Osman P.) a konformitást keresik, és így különösen hajlamosak arra, hogy figyelmen kívül hagyják az olyan információkat, amelyek ellentmondanak az általános vélekedésnek, és ezáltal rossz döntéseket hoznak. (Az örök is meggondolják, felverjék-e a falut farkast kiáltván, mert mi lesz, ha mégsem támad a toportyánféreg – Osman P.).

Még ha túl is jutunk a csordaszellemen és egyéb akadályokon, és egyértelműen figyelmeztetést tudunk küldeni, *nem egyszerű elérni, hogy a fenyegetés ismerete cselekvéssé alakuljon.* Ha a 'szürke rinocérosz' fenyegetése öt fázisból áll (az öt fázis vagy 'stádium' csak itt, a fenti alcímnél jelenik meg a szövegben, Wucker ezt eddig nem mondta ki – Osman P.), amelyekből az *első a tagadás, a második és a harmadik a cselekvést elvető megfontolásokat tartalmaz.* A tagadást általában a ködösítés követi, amelyet más néven 'bújócskaként' ismerünk: vagyis olyan módokat keresünk, amely segítségével a problémát a jövőbe toljuk. (A példabeszédbéli

papagáj reménykedése a macska szájában: 'ezt a macskát még megütheti a guta' – Osman P.). Ahogy egyre világosabbá válik, [hogy] a ködösítés nem elég, próbáljuk visszanyerni uralmunkat a helyzet fölött. Ebben a harmadik szakaszban a 'szürke rinocéroszra' adott válaszuk késői diagnózisként hasznos lehet, mégis *gyakran perpatvar jön létre azzal kapcsolatban, hogy mi a jó válasz. Mind a ködösítés, mind a diagnózis fázisában – amelyek során sok időt és lehetőséget vesztegetünk el – körülbástyázott torz ösztönzők és a közös fellépés kihívásai akadályozzák a cselekvést.*" – „Perpatvar” – a legkritikább eset, hogy nyilvánvaló legyen, mi a jó válasz a válság megoldására, vagy akárcsak az érintettek érdekei olyannyira összhangban legyenek, hogy segítsék, és ne akadályozzák a jó válasz megtalálását. Wucker hatásosan fejti ki, hogy a különféle érdekek erőterében a „jó” viszonylagos: ami egyeseknek jó, az másoknak nem az és viszont. Különösen nehéz, ha a válság és az alkalmazott megoldás nagy tömegeket érint, és számolni kell azok reagálásával is. Metternichet idézve, „tízmillió tudatlanság nem alkot egy tudást.”

„A pénzügyi, politikai és társadalmi struktúráink gyakran kockázatos viselkedésre és a fenyegetések akaratlanlag figyelmen kívül hagyására sarkallnak. Ha tudatában vagyunk ezeknek a torz ösztönzőknek és a megrögzött elfogultságunknak, akkor már megtettük az első lépést a változtatás érdekében. A legnagyobb kihívás a pénzügyi ösztönzők és a pszichológiai részrehajlások együttese: ez a rövid távú gondolkodást részesíti előnyben a közép- és hosszú távú stratégiákkal szemben, amelyek segítségével távol lehetne tartani a veszélyt. A jutalmazó és büntető rendszerünk megkönnyíti, hogy kihúzzuk magunkat a cselekvés felelőssége alól. Úgy alakítottuk ki a dolgokat, hogy meg tudjuk indokolni a tétlenséget. Amikor ez az érveken alapuló rendszer összeütközik a döntéseink észszerűtlen alátámasztásával, kikövezi a katasztrófához vezető utat.” – Pénzügyi struktúrák és ösztönzők. Mint mindenütt, ezen a piacon is a szabályozás többnyire csak követi és semlegesíteni igyekszik a megkerülését szolgáló innovációkat. Ilyenek a különféle pilótajáték-konstrukciók is. A pénztulajdonos azt látja, hogy roppant vonzó hozamokat kínálnak – a lelke mélyén tudja is, hogy az túl szép, hogy igaz legyen, de a vonzás erősebb, mint az óvatosságra intő tudás. Valahogy úgy, hogy tudja: nincs ingyen ebéd – másoknak! A „struktúra”, a felügyeleti rendszer pedig a törvényesség keretein belül mindenütt a hivatalok természetes alapállását követi, a minden érdekelt felet és azok erejét figyelembe vevő, konfliktusok minimalizálására törekvő magatartást.

„A saját elménk trükkjei megnehezítik, hogy kitérjünk a 'szürke rinocérosz' útjából. Egyre több befektető és politikai döntéshozó kezdi megérteni: nem mindig észszerűen döntünk, amikor összevetjük a kockázatokat és a jutalmat, vagy amikor a tudásunk alapján cselekszünk.

Még ha az emberi természet visszásságai nem is állnak az utunkba (Mikor nem? Mindig megteszik – Osman P.), valódi rejtélyek nehezítik a döntést, hogy mit is kellene tennünk. A legtöbb 'szürke rinocérosszal' az a baj, hogy míg egyértelmű lehet, egy adott fenyegetés megvalósul-e, az időzítés nagyon bizonytalan. Így nehezzé válik a felkészülés és a prioritások meghatározása, hiszen annak is ára van, ha túlságosan hamar lépünk, hogy választ adjunk egy fenyegetésre vagy lehetőségre.” – Nehezíti a helyzetet, hogy a tapasztalatok, sőt a fenyegetések

és problémák kezelésére korábban kidolgozott tudás és megoldások is egyre inkább félrevezetővé válhatnak az erőteljes és gyorsuló műszaki-gazdasági-intézményi fejlődés következményeként. A globális infokommunikáció hátán ma már a világ bármely szegletében kipattant esemény híre és hatása elektronikus gyorsasággal terjed szét, hasonlóképp mindent mindenbe mindenki bekapcsolódhat, sorsdöntő jelentőségű erőforrások csoportosíthatók át és vethetők be bárhol, s ez váratlanul és akár szélsőségesen is felgyorsíthatja a folyamatokat. Másrészt, a fejlődés – legalábbis látszólag – olyan szintre emelte a tudásunkat, ami, szinte kivédhetetlenül, igen nagy önbizalmat ad. Ez belevihet, hogy ne ismerjük fel tényleges felkészültségünk hiányosságait. Jó példa erre a Long Term Capital Management fedezeti alap felívelése és bukása, ami kevés híján összeomlás szélére sodorta a globális pénzügyi rendszert. Tevékenysége elméleti alapját közgazdasági Nobel-díjjal elismert eredmények adták, a díjazottak tagjai voltak a cég igazgatótanácsának, ám a cég olyan történésekbe bukkott bele, amelyek eshetőségével nem számoltak.

Többes fenyegetésnél: „Egy fenyegetés kezelésének másik akadályja, hogy kiválasszuk az első kezelendő problémát, ha több 'szürke rinocérosz' néz velünk szembe. Mivel az időzítés bizonytalan, az erőforrások pedig hiányosak, nehéz lehet fontossági sorrendbe állítani az egymással versengő 'szürke rinocéroszokat'. Néha az egyetlen lehetőség, hogy egyszerre többel is szembenézzünk, máskülönben több irányból taposnak el. Máskor pedig az a helyes válasz, ha hagyjuk, hogy eltaposanak (habár nem olyan gyakran, mint ahogy az megtörténik).”

Negyedik stádium – pánik: „Végül is a ködösítés, a nyugtalankodás és a civakodás, hogy mit tegyünk, nem segít az elkerülhetetlen elkerülésében. Ekkor a 'szürke rinocérosz' negyedik stádiumába lépünk: a pánikba. A pánikstádiumban adott válaszunk attól függ, hogy mennyire készültünk fel előre: hányszor találkoztunk és reagáltunk hasonló helyzetekre, milyen jól mértük fel a lehetséges opciókat, mielőtt cselekednünk kell, és mennyi lehetőség maradt meg vagy tűnt el, miközben ködösítettünk vagy haboztunk, hogy mit tegyünk. A jó döntések segítenek elkerülni a válságot, vagy minimalizálni annak hatását. A rossz döntések katasztrófához vezetnek.” – A közhelyek eme csinos gyűjteményének a kifejtés valóban hasznos értelmet ad.

Ötödik – cselekvés vagy elszenvedés: „A negyedik stádium, a pánik, gyorsan átfordul az ötödik, vagyis utolsó szakaszba: a cselekvésbe vagy eltaposásba. Néha a kettő egyszerre történik meg. Még ha túlzottan késő is van, a remény hal meg utoljára: a darabok összeszedése közben a vezetők dolgozhatnak azon, hogy nehezebb legyen ugyanazt a hibát még egyszer elkövetni. Hollandiában például az Északi-tenger borzalmas 1953-as árvize majdnem 2000 embert ölt meg. Az ország megfontolta a tanulságot, és nagyszabású árvízvédelmi közmunkaprogramba kezdett, hogy megvédje magát az olyan viharokkal szemben, amelyek tízezer (?? – Osman P.) évente egyszer következnek be. Az olyan városok, mint New York és New Orleans Hollandiához fordultak tanácsért, hogy hogyan védekezzenek a jövőbeli katasztrófális időjárási csapások, vagyis a viharok ellen, amelyek előfordulása egyre gyakoribb.”

Jöjjen a *tartalom teljes ívét felvázoló tartalomjegyzék:*

- Találkozás a szürke rinocéroszsal
- Az előrejelzések hátulütője: elszabadul a tagadás
- Tagadás: miért nem látjuk meg a rinocéroszokat és térünk ki az útjukból?
- Ködösítés: miért nem cselekszünk még akkor sem, amikor már látjuk is a rinocéroszt?
- A diagnózis: jó és rossz megoldások
- Pánik: döntéshozatal egy támadó rinocéroszsal szemközt
- Cselekvés: az „Aha!” pillanat
- A roham után: szörnyű mulasztás elvesztegetni a válsághelyzetet!
- Rinocéroszok a láthatáron: hosszú távú tervezés
- Összefoglalás: miként kerülhetjük el, hogy átgázoljon rajtunk egy rinocérosz?

Rinóstratégia és a könyv célja: „A 'szürke rinocéroszok' valószínűsége magas, a hatásfokuk pedig erős. Minél hamarabb kezdünk velük foglalkozni, annál kisebb árat kell fizetnünk. Sajnos azonban minél távolabb vannak, annál kevésbé valószínű, hogy időben fellépünk, mielőtt még túlzottan drágává válnak, az opcióink pedig leszűkülnek. *A könyvem célja ennek a dinamikának a megváltoztatása, hogy hajlandóbbá váljunk időben szembenézni a 'szürke rinocéroszokkal', amikor még nagyobb a siker esélye.*

A közeledő 'szürke rinocéroszok' mind az öt stádiuma során van lehetőségünk, hogy megváltoztassuk az események folyását. Teljesen másképp reagálnánk egy csorda rinocéroszra, amely a távolban tűnik fel, mint egy olyan rinocéroszbikára, amely már a komfortzónánkba lépett. Ehhez hasonlóan a lehetőségek és a stratégiák a 'szürke rinocéroszok' minden egyes fázisában különböznek.” – Persze – erről szól a könyv, ezért érdemes elolvasni.

„Azok a vezetők, akik el akarják kerülni az eltaposást, beoltják a társadalmakat a csordaszellem veszélyei ellen, és megtalálják a módját, hogy folyamatosan friss ötletek hassák át a vitákat és a döntéseket. Időt szánnak arra, hogy figyeljék a felbukkanó 'szürke rinocéroszokat', még ha ez azt is jelenti, hogy hagyják a kevésbé fontos, rövid távú problémákat rosszabbra fordulni. Odafigyelnek a különböző véleményekre, hogy ne csak a szokásos gondolatokat hallják.” – Ez elvben így minden biztonnal hozza a kívánt eredményt. Nem igazán nagy közösségekben – vállalatok, szervezetek, közepes vagy kisebb települések – jól működhet. Ezeknél jóval nagyobb keretek között nagyon nehéz, valószínűleg csak hosszabb idejű, következetes átalakítással megvalósítható, ha nem épp a lehetetlen határát súroló feladat így átformálni az érdekeltek tudatát, hozzáállását, érdekeltségét. Sokakra illik Friedrich A. Hayek Nobel-díjas közgazdász keserű intése: „Az emberekkel nem lehet megszerettetni a változást. Csak azt lehet elérni, hogy ne féljenek tőle.

Mennyire bízhatunk előrejelzési képességeinkben? „Előrejelzési kvalitásaink egymással küzdő nézetei alakítják azokat a képességeinket, amelyek segítenek túljutni a tagadás szakaszán, és megtalálni a 'szürke rinocéroszokra' adott megfelelő választ. *Ha nem vagyunk*

képesek észszerű valószínűséggel előre jelezni az eseményeket, akkor aligha valószínű, hogy megfelelően reagálunk rájuk; akkor nem létezne olyan, hogy 'valószínű' fenyegetés.

Az előrejelzésekkel szembeni szkeptikusságunknak valódi okai vannak. Nem könnyű megjósolni, hogy valami megtörténik-e, vagy sem. Ismerünk olyan előrejelzéseket, amelyek valóra váltak. És még több olyat, amelyek nem. Néha mert hamisak voltak. Időnként, ahogy olyan gyakran az időjárás-előrejelzésnél is megtapasztaljuk, a nagyon valószínű nem jelent teljes bizonyosságot. (Attól valószínű és nem bizonyos! – Osman P.) Néha, azért mert felismerjük a fenyegetést és teszünk is ellene, a fenyegetés eltűnik. Gyakran igen nehéz megmondani, hogy mi a felelős egy adott esemény vagy helyzet kimeneteléért.” – Ez a „felelős” igencsak nehezen kezelhető kategória. Az ilyen „kimeneteleket” az esetek döntő többségében több tényező együttes alakulása hozza létre. Ritkán lehet pontosan azonosítani azok egyedi súlyát az egészben, annál is kevésbé, mert ha ehhez intézmények és/vagy emberek felelőssége kötődik, azok természetes önvédelemből vitatják a felosztást, az ok-okozati kapcsolatokat a felelősségük alá tartozó dolgok, tényezők, valamint a bekövetkezett károk között.

Magában hordhatja a végzetét: „Egy jóslat lehet önbeteljesítő vagy önmegsemmisítő; éppen ezért a meggyőződésünk befolyásolja egy adott eset bekövetkezésének valószínűségét.” – Ha elegendően nagy erők játszanak arra, hogy bekövetkezzik, ez teremtheti meg a beteljesedést, míg ha a kizárásáért dolgoznak így, elenyészhet a fenyegetés. Ezt előre látni épp oly nehéz.

Meghekkelt történések, mesterséges rinó? „Emlékezzünk csak a Y2K-válságra, amelyről azt feltételezték, hogy számítógépek millióinak meghibásodását okozza majd! Sosem fogjuk megtudni, hogy csupán egy apró veszély túlreagálása vagy inkább álhisztéria volt, amely hatására programozók ezrei kezdtek dolgozni egy valós problémán. Még mindig vitatkoznak azon, mi történt volna, ha a világ nem költ mintegy 400 milliárd dollárt arra, hogy felkészüljön a válságra.” – Az Y2K-válság lehetséges és nagyon fontos harmadik magyarázata, hogy zseniális marketingtrükk volt, amelynek révén az ügyesek hatalmas üzletet teremtettek maguknak a kivédés iránti kereslet felkeltésével és kielégítésével. Felidéztek a szürke rinó képét, és jó pénzért elkergették. Ha ez így történhetett, az azért különösen fontos, mert modellértékű arra vonatkozóan, milyen hatalmas üzlet lehet „mesterséges rinók” készítése és ártalmatlanítása.

Meghallani: Már csupán arra maradt itt terünk, hogy a „szürke rinó” mechanizmusának egy további elemét ideidézünk. „Egyre jobbak vagyunk a szükséges figyelmeztető jelzések létrehozásában. Sokkal bonyolultabb azonban kialakítani a képességünket, hogy meghalljuk őket. Ian Mitroff szervezetelméleti szakember leír egy sor védekezési mechanizmust, amely hajlamossá tesz minket az akaratlagos tudatlanságra, és a sérthetlenségbe vetett ferde hitünket táplálja. Ezek a megtagadás (a valószínűségi faktor minimalizálása), az idealizáció (ez velünk nem történhet meg), a grandiozitás (a válság elhárításához szükséges erőnket túl nagyra érezzük), a kivetítés (másokat hibáztatunk a válságért), az intellektualizálás (a valószínűség minimalizálása), a széttagolás (korlátozott hatás elképzelése). Ha azonosítjuk azokat a védekezési mechanizmusokat, amelyeket a szervezetek használnak, amikor kellemet-

len információra adnak választ, könnyebben tesztelhetjük saját reakcióinkat, és hatékonyabban vehetjük fel a küzdelmet az akaratlagos tagadás eszközeivel szemben.”

Egyszerű és hatásos: „Feladatlista” Wucker szavával, „ellenőrző lista”, „check list”, „protokoll”, ahogyan gyakran emlegetjük: „A repülőgép pilótafülkéjétől kezdve a felhőkarcoló-építkezéseken keresztül a műtőteremig: ezeken a nagy kockázatú helyeken, ahol a kulcsfontosságú jelzések elmulasztása vagy figyelmen kívül hagyása végzetes lehet, a feladatlisták alapvető eszközök, hogy megjelöljék a problémát, és felhatalmazzák az egész csapatot, hogy közbelépjen, ha úgy tűnik, valami fontos dologra nincs kellő figyelem szentelve. Amikor egy szervezet fenyegető válsággal néz szembe – tűnjön a fenyegetés gyorsnak vagy lassúnak –, egy ilyen rendszer alkalmazása megnehezítheti a cselekvés sürgős voltának letagadását.” – A „protokoll” egyik korai példája a kézmosás Semmelweis Ignác által szorgalmazott rendszerbe állítása.

Figyelmeztetőrendszer gyarló embereknek: „Alan Greenspan a 2013-as Foreign Affairs című tanulmányában – amelyben azt magyarázza, hogy 2008-ban miért ’nem látta előre senki’ a válságot – azt írja, hogy a gyenge figyelmeztetés volt a probléma. Amellett érvel, hogy a válasz jobb előrejelző modellek létrehozásában rejlik, amelyek figyelembe veszik az emberi természet olyan részeit, mint a kockázatkerülés, az időpreferencia és a csordaszellem. A probléma azonban nem a gyenge jelzésekkel volt, hanem a szándék hiányával, hogy meglássák a problémát és cselekedjenek. Ez rámutat, hogy sokkal többre van szükségünk, mint egy jobb jelzőrendszer. Jobb módszert kell találni a jelzések reakcióvá történő alakítására. Az első lépés ebben a folyamatban, hogy megtaláljuk a tagadás leküzdésének módját. A képességünk, hogy megértsük egy fenyegetés komolyságát, ugyanannyira múlik a hajlandóságunkon – a nyitottság kultúráján –, mint a jelzések minőségén.

A szövetségi jegybanki tanács 2008-as jegyzőkönyve, amely leírja a vitát, hogy hogyan kezeljék a lassuló gazdaságot és a Lehman Brothers esetleges összeomlását, rámutat a megerősítési torzítás, valamint az elsődleges és a visszaütő hatások tökéletes összjátékára, ahogy az amerikai hivatalnokok próbálták leküzdeni az egyre erősödő pénzügyi válságot 2008-ban.” – Greenspan az óvatos fogalmazás magasan kiemelkedő mestere. Híres kijelentése: „Ha szokatlanul világosnak tűnne Önöknek amit mondtam, akkor bizonyára félreértették a szavaimat.” (Bob Woodward: A gazdaság karmestere – Greenspan és a FED). Valójában itt ténylegesen a hajlandóság a szó szerint sorsdöntő tényező: a hajlandóság a közeledő veszély (f)elismerésére és az elhárításához szükséges intézkedések megtételére, különös tekintettel az ezzel okozható érdeksérelmekre. A „jobb módszernek” így gyakorlatilag olyannak kellene lennie, amely kizárja az emberi gyarlóságok hatását mind a felismerésben, mind a reagálásban, az optimális intézkedések meghozatalában. S ebben máris új frontok nyílnak: mi az optimális, kiknek optimális?

Dr. Osman Péter

Adam M. Grant: Eredetik. Hogyan mozdítják előrébb a világot a nonkonformisták? HVG könyvek, 2016; ISBN 9789633043516

Az *eredeti jelentéseiből* a Magyar Értelmező Kéziszótárból: „A maga nemében időben az első, és egy v. több későbbinek alapjául v. forrásául tekinthető”, „Egyéni, másához nem hasonlítható vonásokat mutató”. Ez utóbbi nem feltétlenül utal pozitív vonásokra – irodalmi szövegekben olykor eredetinek mondják, némi eufemizmussal és inkább rosszálló hangulati értékkel, a különöset, furcsát, szokatlant.

Eredetiség: A reneszánsz egyik nagy áttörése volt, hogy megbecsülést hozott alkotóként az addig egyszerű iparosként kezelt művészeknek, építészeknek, s a felvilágosodás értékévé tette az eredeti gondolatot, felismerést, az abból származó tudást, alkotást azzal, hogy az úttörő, hogy új lehetőségek tárházát nyitja meg. Ez utóbbi minőséget honorálják az áruteremtés körében az iparjogvédelem, valamint a szerzői jogi védelem intézményrendszerei. Piaci viszonyok között pedig az eredeti azzal is értékessé válhat, hogy a korlátozott kínálat szinonimája. Bármilyen legyen is az, akár egy hibásan nyomott bélyeg, amelyből csak néhány darab maradt fent, vagy épp egy formaldehid akváriumban úszó tetem vagy testrészt, amelyet műtárgynak kiáltottak ki, ha vetélkedni kezd érte a fizetőképes kereslet, piaci ára a csillagos égitest szírnyalhat (l. Martos Gábor: Műkereskedelem – Egy cápa ára. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2013/4. sz.). A 20. században a kiemelkedő képzőművészek egy különleges osztálya jött létre, akik életművének legfőbb eleme minden bizonnyal önmaguk eredetiségének és ezzel a műveik iránti keresletnek a felépítése, s akikről jó kérdés, hogy a tehetségük művészi vagy marketinges oldala a nagyobb, melyiknek nagyobb mesterei. Említhető az ebben legnagyobbakként Picasso és Dalí, vagy éppen az, hogy szaniterberendezéseket nagyon sokan tudnak eladni, viszont minő eredeti ötlet volt keresett műtárgyat csinálni egy 90 fokban elfordított piszoárból (Marcel Duchamp: Fountain).

„Az éber lét útjára visszahullva” tudjuk, hogy a haladásban az igazán fontos cél az értelmes szükségletek jobb kielégítése. Ebben a felfogásban *van, amikor a másolat értékesebb az eredetinél* – pl. fejlesztések, piachódító innovációs programok esetében. Aki nem hiszi, innen megértheti, nagyon sok más tanulsággal együtt.

Az eredeti gondolkodók bizonyára messze túlnyomó hányadáról sohasem hallottunk. Fel-tűnés nélkül végezték életüket, beleszürkülve vagy belekeseredve, esetleg ismerőseik számára kedvesen vagy épp riasztóan bogaras emberként, bizonyosságául annak, hogy az eredetiség a világban csak akkor válik értékévé vagy érték forrásává, ha képes utat törni magának az érvényesüléshez. Még az az eretnek felvetés is megkockáztatható, hogy az eredetiség csak akkor kap megbecsülést, ha erős sikerrel jár – másként akár negatív megítélésben is részesülhet. A Facebook világhódító sikere nélkül az azt elindító, „halmozottan hátrányos helyzetű” egyetemista (L. Ben Mezrich: Véletlenül milliárdos – Hogyan született a Facebook – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2011/1. sz.) is legfeljebb egy kis trollnak minősült volna.

Grant mondandója jó részét annak elemzése teszi ki, hogyan mehet végbe az *eredetik* érvényesülése, és mi szűrhető le erről az ismert példákból és a kutatásokból. Ehhez sok kutatási eredményt, és meglehetősen részletes esettanulmányokat is bemutat. Művét ugyanakkor jócskán gazdagítja és színesebbé teszi, hogy gyakorta meglehetősen túlmegy a téma szorosabb keretein.

Őt már ismerjük. Adni és kapni – A siker rejtett dinamikája c. művéről e kiadvány 2016/2. számában szóltunk.

Róla a *University of Pennsylvania Wharton Menedzsment Tanszék honlapjáról*: Pszichológiai professzor. Négy egymást követő évben a Wharton legmagasabbra értékelt oktatója elismerést kapta. Beválasztották a világ 25 legbefolyásosabb menedzsmentgondolkodója közé, a HR (emberierőforrás-gazdálkodás) legbefolyásosabb nemzetközi gondolkodói –, valamint a világ 40 legjobb 40 év alatti, üzleti tudományokat oktató professzora közé. Első könyve, az Adni és kapni a New York Times bestsellerlistájára került, 27 nyelvre fordították le, és 2013-ban az év legjobb könyvei közé választotta az Amazon, a Financial Times és a Wall Street Journal. – Szép trófeagyűjtemény!

A Wikipédia számos kitüntetését sorolja fel.

A HVG Könyvek ajánlójából: „A gyors cselekvés vagy a halogatás a siker titka? / Miért nem érdemes egy jó ötlet kedvéért mindent egy lapra feltenni? / Tényleg jobb szövetség az ellenségünk, mint egy barátunk?

A közfelfogás szerint vannak ösztönösen kreatívak, míg mások kevesebb eredeti gondolattal rendelkeznek. Pedig a kreativitás – egy újszerű és hasznos koncepció létrehozása – csak az első lépés az eredetiséghez: meg kell tanulnunk leküzdeni a félelmeinket, bátran megosztani az ötleteinket és meggyőzni másokat.

Adam M. Grant szervezeti pszichológus kutatásaira és interjúira alapozva *gyakorlatias útmutatót ad arra, miként valósítsuk meg a vízióinkat és hogyan legyünk eredetik*. (Minden kiemelés a recenzió szerzőjétől.) Könyve nemcsak a szemléletmódunkat változtatja meg, hanem a környezetünk jobbá tételére is inspirál. (Az eredetiség nála mindvégig e minőség legpozitívabb megnyilvánulását jelenti, semmiképp sem annak öncélú vagy a pusztá feltűnéssel érvényesülni akaró változatait – Osman P.).

Grant, az Adni és kapni – a siker rejtett dinamikája című könyv szerzője, a Wharton School legfiatalabb kinevezett professzora, díjnyertes kutató és tanár. Tanácsadói munkája során olyan cégekkel és szervezetekkel dolgozott együtt, mint a Google, az NFL, az IBM, a GlaxoSmithKline, a Goldman Sachs, a Világgazdasági Fórum, az ENSZ, valamint az amerikai hadsereg és a haditengerészet.

A BusinessWeek az egyik kedvenc professzorává választotta, és a 40 év alatti, gazdasági szakon tanító legjobb oktatók egyike. (Ma már 46 éves – Osman P.) A Harvardon diplomázott, majd a Michigani Egyetemen szervezeti pszichológiából doktorált. Emellett *egykori*

reklámértékesítési igazgató, junior olimpiai műugró és hivatásos bűvész. Bővebb információ: www.adamgrant.net”.

Az ajánló idézi *Sheryl Sandberg*, a Facebook nagyhírű ügyvezető igazgatója véleményét: „Sokszor feltesszük a kérdést: képes-e egyvalaki önmagában változást kieszközölni? A legbátrabb pillanatainkban pedig: lehetek-e én ez a valaki? Adam M. Grant válasza határozott igen. Könyvében bebizonyítja, hogy bármelyikünk sikerre vihet olyan ötleteket, amelyek jobbá teszik a világot.” Ez persze nagyon amerikaias túlzás: a világot eléggé nehéz jobbá tenni, maga is erősen védekezik ellene, így a „bármelyikünket” nem szabad komolyan venni. Helytállóan az mondható, hogy a könyv segít abban, hogy bármelyikünk kibontakoztathassa a benne élő eredetiséget, és jobban érvényesüljön vele.

Grant honlapjáról *Sir Richard Branson*, a Virgin Group alapítójának véleménye (l. Richard Branson: A Virgin-módszer – Minden, amit a vezetésről tudok – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/6. sz.): „Vállalkozások százainak indítása után – légitársaságoktól vasutakig, zenétől mobiltelefonig, és most úrvállalkozás – a legnagyobb kihívásaim és sikereim abból eredtek, hogy meggyőzzek másokat, lássák másként a világot. E könyv megmutatja, hogyan érhető ez el, és segít a kreativitás és a változás ösztönzésében.”

Jöjjen pár karakteres mondat a könyvből (innentől minden idézet abból):

„Az eredetiség legfőbb jele annak a készletnek az elutasítása, amely az alapértelmezett elfogadására ösztönöz, továbbá a jobbnak tűnő opció felfedezése melletti döntés. Miután több mint egy évtizeden keresztül tanulmányoztam azt, hogy miként fejlődhetnénk ezen a területen, kiderült, hogy sokkal egyszerűbb, mint gondoltam. A kiindulópont a kíváncsiság.” – Ez biztatásnak jó, de a dolog azért nem oly nagyon egyszerű – senki se keresse rögtön a tarsolyában a marsallbotot.

„Linda Rottenberg, az Endeavor társalapítója és elnök-vezérigazgatója évtizedeket töltött a világ legnagyobb vállalkozóinak tréningezésével, és úgy véli, 'Nem a kockázatmaximalizálók a világ legjobb vállalkozói, hanem azok, akik kiiktatják a kockázatot a kockázatvállalásból.'” (Ez kardinális kérdés! Az eredetiség kibontakoztatása és érvényre juttatása szinte mindig jelentős kockázattal jár. Ezért pontosítsunk: a kockázat teljes kiiktatása kevés kivétellel a derús halál állapotába vezet. A kívánatos cél megtalálni a szükségtelen kockázatok kizárásának módját, s utána az optimumot a kockázatok leszorítása és a minél nagyobb hasznos teljesítmény elérése között. A „kockázati tőke” sem a kockázatért, hanem a hozamért él. Csak a bolond és az adrenalinfüggő keresi a kockázatot, másnak az csak az előbbre jutás elkerülhetetlen velejárója.

„Végso soron az eredetiség képviselői azok, akik előrébb mozdítanak mindannyiunkat. Miután éveken keresztül tanulmányoztam őket, megdöbbentett az a felismerés, hogy érzelmeik nem sokban különböznek a mieinktől. Ugyanúgy félnek, ugyanúgy kételkednek, mint mi. Ami mégis megkülönbözteti őket tőlünk, az a tény, hogy ettől függetlenül is cselekednek. A lelkük mélyén tudják, hogy a kudarcot kevésbé bánnák, mint a tétlenséget.”

„Amikor új ötletet dolgozunk ki, az természeténél fogva egyedi, ezért nyugodtan sutba dobhatjuk a korábbi ötleteinkről kapott múltbéli visszajelzéseket. Még ha az előző ötleteink bombasikernek is bizonyultak, a legújabb mindig különbözik ezektől.” – A *Mester* itt igyekszik frappáns lenni, ám másutt maga is kiemeli a múltbéli tapasztalatok értékét a hibák, tévedések elkerülésében.

„Sok békát kell addig megcsókolnunk, amíg rátalálunk a hercegre.”

„*Jó csapatot alkottunk, mert nem tudtuk, hogy melyik szabályt nem szabad megszegnünk.*”
– De csak akkor, ha jelentős sikerrel zárták ezt az akadályfutást!

„Azok a legnyitottabbak a vadonatúj ötletekre, akik viszonylag csekély tapasztalattal rendelkeznek egy adott területen.” – „... az igazság szabadokká tesz titeket.” (Ján 8,32) A tudatlanság még inkább – de nagyon veszélyes csapdákat is rejt! Kétségtelenül felszabadító hatású, ha a tudás és az annak megbízhatóságába vetett hit nem válik a bátran kalandozó és kutató gondolkodást visszafogó erővé. L. Steven D’Souza–Diana Renner: A nemtudás – Hogyan formáljuk versenyelőnyé a bizonytalanságot? – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/4. sz.

„A hatalmat nem feltétlenül csak úgy szerezhetjük meg, hogy szembeszállunk a Szervezettel, hanem úgy is, hogy először helyet teremtünk magunknak benne, aztán szembeszállunk vele és kicselezzük a Szervezetet. (Francis Ford Coppola)” – Másik verziója a De Gaulle-nak is tulajdonított híres tétel: „Ha nem tudod legyőzni, állj az élére!”

„Lehet, hogy rossz a felhasználói felületük, de remek az operációs rendszerük.” – Lásd az olyan ügyfélszolgálatokat, amelyek ugyan nem segítik az ügyfeleket, viszont remekül hárítják a panaszait.

„Soha ne halassz holnapra semmit, amit elhalaszthatsz holnaputánra is” – Mark Twain.”
– A birodalmi logika a hivatali ügyintézésben – főként, ha megtörténhet, hogy változik a parancs, vagy sikerül másra tolni a feladatot.

„Meglehet, hogy a halogatás a termelékenység ellensége, de a kreatitásnak remek forrása lehet.” (Meglehetősen paradoxnak hangzik, következik a megfejtés. „A rendszeresen halogató alkalmazottak több időt töltöttek újító gondolkodással, és a feletteseik jelentősen kreatívabbnak ítélték őket. A halogatás azonban nem mindig táplálta a kreativitást. Ha az alkalmazottak nem éreztek valós késztetést egy jelentős probléma megoldására, a leállás inkább hátráltatta őket. Ám amikor szenvedélyesen keresték az új ötleteket, a feladat elhalasztása több kreatív megoldáshoz segítette őket.”

„A lépéselőny taktika, nem cél. Semmit nem ér, ha jön valaki más, aki kilök bennünket a székünkéből.” – A legjobb innováció is csak ideig-óráig tart életben. A versenyben a „letésem a lantot” az öngyilkosság szinonimája.

„Minél inkább azonosulunk egy extrém csoporttal, annál inkább meg akarjuk különböztetni magunkat az értékeinket fenyegető mérsékelt csoportoktól.” – Ez a könyv fejtegetéseiben a „horizontális ellenségesség” egyik megnyilvánulása, amiben, amint láthatjuk, jelentős szerepe lehet a versengésnek is az „ügy” képviselétéért.

„Robert Zajonc pszichológus figyelte meg azt, hogy az elsőszülöttek lényegében a felnőttek világában nőnek fel. Ezzel szemben minél több testvérünk van, annál többet tanulunk más gyerekektől.” – Grant mondandója kifejtésében és/vagy alátámasztásában rengeteg idézetet, másoktól vett megállapítást vonultat fel. Gyakran olyanokat is, akikről a laikus nem tudja, mennyire mértékadóak az adott kérdéskörben, s ez számára valamelyest zavaró is lehet.

Gyakorlati tanácsok a megvalósításhoz: Grant a könyvét néhány tanáccsal fejezi be:

„A következőkben néhány praktikus tanácsot ajánlok *azoknak, akik ki szeretnék bontakoztatni az eredetiségüket*. Az első lépéseket *egyéni szinten* javaslom megvalósítani, új ötletek generálására, felismerésére, megfogalmazására és megvalósítására. *A következő blokk vezetőknél szól*, inspirálva őket az újszerű ötletek ösztönzésére, valamint az eltérő vélemény hangoztatását üdvözlő szervezeti kultúrák létrehozására. *A legutolsó csoportba foglalt javaslataimat szülőknél és tanároknál ajánlom* annak érdekében, hogy elősegíthessék a gyerekek magabiztos fellépését azokban a helyzetekben, amikor a fennálló renddel szemben kreatív vagy erkölcsi alapon nyugvó állásfoglalást kell tenniük.

Ha tesztelni kívánjuk eredetiségünk szintjét, ingyenes felmérést a www.adamgrant.net weboldalon találunk.”

Nem hagyható említés nélkül, hogy sok a meglepően triviális megállapítás. Pl. „Egy több mint 15 ezer klasszikus zeneművet vizsgáló tanulmányból kiderült, hogy minél több darabot komponált a zeneszerző egy adott ötéves időtartamban, annál nagyobb eséllyel vált valamelyik remekművé” és „Ira Glass, a *This American Life* és a *Serial* című podcastok producere szerint ha eredetiek akarunk lenni, akkor a létező legfontosabb dolog, amit tehetünk, az, hogy sokat dolgozzunk. Rengeteget” – hát persze, hiszen egyrészt gyakorlat teszi a mestert, másrészt nagyobb számossággal nő az esélye, hogy valamelyikben remeket alkot. Szintúgy: „Kutatások bizonyítják például, hogy az extrovertáltak rendszerint kifejezőbbek, mint az introvertáltak, ami azt jelenti, hogy erőteljesebb érzelmeket képesek kimutatni” – mindez persze felfogható úgy is, hogy „egy újszülöttnél minden vicc új”, továbbá „ismétlés a bölcsesség megerősítése”.

Menjünk kissé mélyebbre is.

A fentebb már említett *Sheryl Sandberg Előszavából*, aki a Facebook előtt a Google globális értékesítésért és működésért felelős elnökhelyettese volt, azt megelőzően pedig Lawrence Summers pénzügyminiszter (USA) személyzeti főnöke (vagyis igazán nagypályás vezető), s aki itt elmondja, hogy szoros személyes barátság fűzi hozzá:

„*Adam Grant a legalkalmasabb személy az Eredetik megírására, mert ő is közéjük tartozik*. Kiváló tudós, az emberi motiváció tudományának szenvedélyes kutatója, a mítoszok lerombolója és az igazság feltárója. Tájékozott, optimista, és a reveláció erejével ható elméletében megosztja velünk, hogy miként teheti bárki jobbá a világot – otthon, a munkahelyén vagy a közösségében. Odaadó barát, aki arra inspirál, hogy higgyek magamban, és segített megér-

tenem, miként valósíthatom meg hatékonyan az ötleteimet. Adam gyakorolta a legnagyobb hatást rám eddigi életem során. Mély gondolatokban gazdag, remek könyve inspiráció és ösztönzés bárki számára.”

„A barát a szó legmélyebb értelmében az a személy, aki több potenciált lát bennünk, mint mi magunkban, aki segít kihozni belőlünk a legjobb énünket. Ennek a könyvnek az a varázsa, hogy Adam pont ilyen baráttá válik mindenki számára, aki elolvassa. *Tanácsaival leküzdhetjük a kétségeinket és a félelmeinket, előterjeszthetjük az ötleteinket és kiállhatunk mellettük, és a legvalószínűbb helyeken találhatunk szövetségesekre. Gyakorlati útmutatót ad a szorongás kezelésére, a harag levezetésére, a pozitívumok megtalálására a gyengeségeinkben, az akadályok leküzdésére és arra is, hogyan adjunk másoknak reményt. Az Eredetik fontos és lebilincselő könyv, tele meglepő és erős ötletekkel; nemcsak a világról alkotott szemléletünket változtatja meg, hanem akár az életmódunkat is. Könnyen megeshet, hogy a világ megváltoztatására inspirál bennünket.*” – Csak túlzásba ne vigyük az utóbbit, mert felettébb kockázatos: ebben kisebb az esélye a sikernek, mint hogy végül pszichiáternél kössünk ki, vagy mások ellenségként kezeljenek.

A továbbiakban Granttól:

Eredetiség: „A pszichológusok már évekkel ezelőtt meghatározták a teljesítmény két útját: a konformitást és az eredetiséget. A konformitás azt jelenti, hogy sodródunk az árral, követjük a hagyományos utakat járó többséget és törekszünk fenntartani a status quót. Az eredetiség ezzel szemben az, amikor a kevésbé járt ösvényt választjuk, valamint olyan újszerű ötleteket vagy értékeket támogatunk, amelyek szembemennek ugyan az általánosan elfogadottal, de végső soron jobbá teszik a világot.” – „Támogatunk”? Inkább olyanokkal állunk elő! Ilyenkor persze nem tudni, a szóválasztás a szerzőé-e vagy a fordítóé.

„Az én eredetiségdefinícióm a következő: *egy adott területen viszonylag szokatlannak számító ötlet bevezetése és megvalósítása, valamint annak fejleszthetősége.*” (Ez igencsak közel jár az innováció tartalmának körülírásához. Az „ötletet” illetően hiányzik ugyanakkor maga az alkotás, annak létrehozása és tudatos kimunkálása, a „fejleszthetőség” jelentése pedig világosabb megfogalmazást igényelne. A következő idézet viszont tiszta és helytálló meghatározást ad – Osman P.) *„Az eredetiség a kreativitással kezdődik: egy egyszerre újszerű és hasznos koncepció létrehozásával. De ezzel még nincs vége. Azok az emberek az eredetik, akik valósággá változtatják a víziójukat.”*

„Nyilván semmi nem teljesen eredeti abban az értelemben, hogy minden gondolatunkat befolyásolják a körülöttünk lévő világról szerzett ismereteink. Folyamatosan kölcsönveszünk ötleteket, akár szándékosan, akár tudtunkon kívül. *Mindnyájan a ’kleptomnézia’ (a kleptománia és az amnézia összevonásából) áldozatai vagyunk* – mások gondolataira a sajátjainkként emlékezünk.”

A *gondolatmenet ívének vázlataként* nézzük a karakteres címeket és a hozzájuk kapcsolt alcímeket:

- Kreatív rombolás – Miért kockázatos az árral szemben úszni?
- Vak és félszemű befektetők – Az eredeti ötletek felismerésének művészete és tudománya
- Hátrányos helyzetben – rendszerellenes vélemény
- Bolond szél fúj – időzítés, stratégiai halogatás – és a lépéselőny hátránya
- Aranyhaj és a trójai faló – koalíciók létesítése és fenntartása
- Haragban a világgal – de alapos okkal! – miként segíthetik a testvérek, a szülők – és a mentorok az eredetiséget?
- Gondoljuk újra a csoportgondolkodást! – az erős kultúrák, a kultuszok és az ördög ügyvédjének mítoszai
- Kavarjuk fel az állóvizet, de tartsuk stabilan a csónakot! – miként kezeljük a szorongást, az apátiát, az ambivalenciát és a haragot?

A *könyv tartalmáról és szakmai alapjáról* „Miután megmutatom, hogy a sikeres eredetik gyakran az alaphelyzet megkérdőjelezésével és a kockázati portfóliók kiegyensúlyozásával kezdik, a könyv további fejezeteiben kifejtem, miként vezethetjük elő az ötleteinket. A *Wharton szervezeti pszichológusaként több mint tíz éve tanulmányozom az eredetiséget mindenféle környezetben, a technológiai cégektől és bankoktól kezdve egészen az iskolákig, kórházakig és kormányzati intézményekig. Felkerestem továbbá néhányat korunk legkiválóbb eredetijei közül, és meg szeretném osztani a tudásukat* arról, miként lehetünk mindannyian eredetik, méghozzá a kapcsolataink, a hírnevünk vagy a karrierünk veszélyeztetése nélkül. Azt remélem, hogy a kutatási eredményeim bátorítják és segítenek kidolgozni az eredetiséget megvalósító stratégiát azoknak, akiket eddig elnémitott a félelem, vagy elnyomott a felettese – a vezetőknek pedig megadja a szükséges felismeréseket ahhoz, hogy a csapatukban vagy a szervezetükben megteremtsék az eredetiség kultúráját. (Sokszor már az is nagy szó, ha nem féltik attól a pozíciójukat – Osman P.

Meglepő tanulmányok és az üzleti, politikai és sportéletből, valamint a szórakoztatóiparból vett történetek segítségével vizsgálom meg a fejlődés akadályait, valamint a kreatív, az erkölcsi és a szervezeti változás mozgatórugóit.

A *könyv első része az eredeti elképzelések generálásával, felismerésével és megfogalmazásával kapcsolatos kockázatokra koncentrál. Az új ötleteket természetüknél fogva bizonytalanság övezi, ugyanakkor számos lehetőségünk van arra, hogy fejlesszük azt a készségünket, amely segít elválasztani a bűzát az ocsútól, és elkerülni annak a kockázatát, hogy a jó helyett rossz lóra tegyünk. Az ígéretes ötlet megtalálása után a következő lépés annak hatékony kommunikálása. Megosztom az ötletek bemutatásának leghatékonyabb módszereit, és rávilágítok arra, miként választhatjuk ki a megfelelő stratégiákat, üzeneteket és közönséget annak érdekében, hogy jobban meghalljanak és kevésbé szóljanak le bennünket. Azt is megtudjuk, miként kerülte el a totális bukást minden idők legsikeresebb televíziós műsora; miért a negatív*

érvek hangsúlyozásával reklámozza egy üzletember a startup vállalkozásait; miként győzte meg egy CIA-elemző a hírszerzői közösséget arról, hogy kevésbé titkolózzanak (csak az intézményi hierarchiáról szól, köze nincs a CIA 'sötét' oldalához – Osman P.), és hogy az Apple egy női alkalmazottja három szinttel Steve Jobs alatt hogyan szállt szembe vele és került ki győztesként a vitából.

A könyv második része az eredetiség mérésével kapcsolatos választásainkkal foglalkozik. Az időzítés dilemmájával kezdem: úgy tűnik, óvatosan kell bánnunk az első lépéssel, mert gyakran kockázatosabb korán, mint későn cselekedni. (Ez meglepően hangzik, de Grant a továbbiakban igen jó kifejtését adja – Osman P.) Nem is gondolnánk, azonban a történelem legnagyobb kreatív teljesítményeinek és kezdeményezéseinek némelyike a halogatásban gyökerezik; mi több, a képesség és a hajlandóság a késlekedésre és az elhalasztásra az a két tényező, amely segíti a vállalkozókat a hosszú életű cégek felépítésében, a vezetőket az átalakítások levezénylésében, az innovátorokat pedig az eredetiségük hosszú ideig tartó megőrzésében. Ezután a koalícióépítés kihívásait helyezem előtérbe, és megvizsgálom, hogyan szerezhetünk támogatást egy eredeti ötlethez, és miként csökkenthetjük az elutasítás kockázatát. A női választójogi mozgalom egy meg nem énekelt hősének példájával illusztrálom, miért válik jobb szövetséges az ellenségéből, mint a hamis barátból, és hogy a közös értékek inkább megosztanak, mint egyesítenek (ami bizonyos helyzetekben, pl. amelyet itt is felvázol, igaz, általános érvényű állításként persze messze nem áll meg – Osman P.). A cég küldetését az alkalmazottak elől eltitkoló alapító és a Disney útját az animációs filmek felé terelő hollywoodi rendező példájával szemléltetem, miként toborozhatunk együttműködő partnereket az idealizmus és a pragmatizmus kiegyensúlyozásával, valamint a megszokott és az újszerű ötvözésével. (L. még Ed Catmull–Amy Wallace: Kreativitás Rt. – az inspiráció útjában álló nehézségek leküzdése a Pixar módszerével – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017/2. sz.)

A könyv harmadik része az eredetiség kibontakoztatására és fenntartására koncentrál otthoni és munkahelyi környezetben. Megvizsgálom, hogyan gondolhatjuk a gyerekek eredetiségét, valamint azt, hogy a szülők, a testvérek és a példaképek miként formálják a lázadásra való hajlamunkat. Megtudjuk, hogyan köthető a profi baseballjátékosok által ellopott bázispontok száma ahhoz, hányadik gyermekként születtek a családjukba, hogy a legeredetibb amerikai humoristák mind hasonló családi háttérrel rendelkeznek, hogy a holokauszt idején azok, akik az életük kockáztatása árán is hősiiesen megmentették az embertársaikat, mind szabadelvű nevelést kaptak, és hogy egész országok innovációs és növekedési rátája visszavezethető a gyermekkorban olvasott könyvekre (aki ebben egy hangyányi túlzott leegyszerűsítést vél felfedezni, nem feltétlenül téved – Osman P.). Ezt követően megvizsgáljuk, hogy néhány kultúra miként vált kultusszá, és hogy a vezetők miként támogathatnak úgy egymással ellentétes nézeteket, hogy ez lehetővé tegye az eredetiség virágzását. Górcső alá vesszünk majd egy milliárdos pénzügyi varázslót, aki elbocsátja az őt kritizálni képtelen alkalmazottakat, egy feltalálót, aki csak nagy küzdelmek árán tudta megmutatni a világnak

leleményességét, valamint egy szakértőt, aki a Columbia űrrepülőgép felrobbanása után segített megváltoztatni a 'hallgatás szabályát', amelyet a NASA-nál korábban alkalmaztak. (Ez a szabály nem a legendás *omertá*, hanem egy olyan szervezeti kultúra, amelyben 'a kérdés-feltevés lehetősége elenyészik' – Osman P.)

A könyv azoknak a mélyen ambivalens érzelmeknek az elemzésével, vizsgálatával zárul, amelyek visszatartanak bennünket attól, hogy gyakoroljuk az eredetiséget. Egy csoport huszoneves történetén keresztül megtudhatjuk, *miként lehetünk úrrá a félelmen és az apátián*, hiszen kiderül, hogyan tudtak megingatni egy zsarnokot, és szó lesz arról is, hogy miként volt képes egy ügyvéd ráirányítani a figyelmet a klímaváltozásra az Északi-sark átúszásával. Ezek az emberek az élő bizonyítékai annak, hogy *nem mindig a hallgatás a legjobb mód a nyugtalanság kezelésére, hogy visszájára sül el, ha dühből cselekszünk, és hogy a pesszimizmus néha energetizálóbb hatású az optimizmusnál.*"

A konformizmus útja: „A kutatások szerint a legkevésbé valószínű az, hogy a kreatívabb gyerekek válnak a tanárok kedvencévé. Az egyik felmérésben általános iskolai tanárokat kértek fel arra, hogy sorolják fel a legkedveltebb és a legkevésbé kedvelt diákjaikat, majd egy rögzített tulajdonságlista alapján értékeljék mindkét csoportot. A legkevésbé kedvelt diákoknak a saját szabályaikat megalkotó nonkonformisták bizonyultak. A tanárok hajlamosak negatívan diszkriminálni a rendkívül kreatív tanulókat, mert bajkeverőknek tartják őket. Éppen emiatt sok ilyen gyerek gyorsan megtanul alkalmazkodni a szabályokhoz, és megtartja magának az eredeti ötleteit.” – Nem meglepő. A tanároktól sokat követel, hogy a szükségképpen nagyrészt a begyakorolt módszerekre és gondolkodásmódra támaszkodó munkájukban szellemileg kövessék „a rendkívül kreatív” tanulókat is, megértsék, értékeljék őket, és megítélik, vajon az általuk választott gondolkodás ugyanahhoz a célhoz vezet-e. Még inkább érvényes lehet ez a nonkonformistákra.

Gyerekszénik felnőttként: „A gyerekszénik felnőttként rendszerint a területük szakértőivé és a szervezetük vezetőivé válnak. Mégis az a helyzet, hogy 'a tehetséges gyerekek csupán töredékéből lesz felnőttként forradalmi alkotó – magyarázza Ellen Winner pszichológus. – Akik mégis azzá válnak, fájdalmas átalakuláson mennek keresztül, míg a kialakult dogmák szerint működő szakterületen is gyorsan és könnyen tanuló gyermekből olyan felnőtt válik, aki végül átalakítja az adott területet.' A legtöbb csodagyerek ugyanakkor nem képes ekkora váltásra. Átlagos módon alkalmazza rendkívüli képességeit; tökéletesen elsajátítja a szakmáját, de nem kérdőjelezi meg az alapértelmezett helyzeteket, nem kavarja fel az állóvizet. Ezeknek a fiataloknak nincs egyensúlyban a kockázati portfóliójuk: minden területen, ahol megjelennek, biztonsági játékot játszanak, és sikert érnek el, de a bevett, ismert utakat járják. ... Noha sokat tesznek a világunk gördülékeny működéséért, és ebben számítunk is rájuk, de velük mindig csak ugyanazt a taposómalmot fogjuk hajtani, mint azelőtt bármikor.” – Grant itt roppant fontos kérdést feszeget: mennyiben várható el másoktól, hogy az újítót fenyegető kockázatokat felvállalva váltsák meg nekünk a világot? Lényegében a forradalmár hevület hiányát rója fel nekik, az itt kihagyott részben szakterületi példákkal, de miért is kellene a

zseninek forradalmárrá válnia? Az teljesen más készítés, más műfaj. Odáig rendben van, hogy az intellektuális kíváncsiság hajtsa őket, s ezzel a kutató elme feszegetse a tudás határait, portyázva az ismeretlenbe, a feltáratlan tartományokba, de miért kellene ezért okvetlenül munkahelyi, társadalmi konfliktusokat felvállalniuk?

Az intuíció pillérei: „Steve Jobs híres volt arról, hogy inkább intuíció, semmint szisztematikus elemzés alapján fogad nagy tételekben. Miért volt olyan gyakran igaza a szoftverek és a hardverek tekintetében, és miért tévedett ezúttal? („Ezúttal” – Grant részletesen bemutatja egy innovációs fejlesztés, a Segway szállítóeszköz magas reményeit és megrekedését, amely mellé Jobs is odaállt – Osman P.) *Három faktor tette túlságosan magabiztossá a Segway potenciálját illetően: a területen szerzett kevés tapasztalata, az önhittsége és a lelkesedése.*”

„A Segway első befektetői nem tudtak eleget a szállítmányozásról. Jobs szakterülete a digitális világ volt, Jeff Bezos az internetes kiskereskedelem királya, John Doerr pedig az olyan szoftvergyártó és internetes cégekbe történő befektetéssel kereste a vagyont, mint a Sun Microsystems, a Netscape, az Amazon és a Google. A saját területükön mindannyian eredetiek voltak, ám *egy adott területen tanúsított alkotói kvalitások nem feltétlenül tesznek kiváló előrejelzőkké más területeken.* Az újszerű ötlet sikerének pontos megítéléséhez az a legjobb, ha azon a területen vagyunk alkotók, amelyen döntést hozunk.” – A megítélés megbízhatóságát illetően ez valóban triviális. Sikerre vihet úgy is egy fejlesztés, hogy ’kard ki, kard, és fejjel a falnak!’, ám az előrelátást csak a tudás segítheti. Ehhez kapcsolódóan idéz Grant egy trükkös tételt: „Nem a termékek teremtenek értéket, hanem a vásárlók.” Ez csak úgy igaz – és ez minden innovációs munka egyik alaptétele –, hogy a fejlesztés csupán akkor teremt értéket, ha az annak eredményét megtestesítő árucikket a vásárlók eléggé jó fogadtatásban részesítik. Jobs – igen, már megint Jobs – kitűzte, hogy az Apple diktálja a vásárlóknak, mit is akarnak azok használni. Ha a vásárlók elutasították volna a készülékeit, azokkal az Apple nem teremt értéket. Ámde az értékteremtés alapját a készülékek adták.

Experimentum periculosum (Hippokratész): „Daniel Kahneman Nobel-díjas pszichológus és Gary Klein döntésszakértő szerint azonban az intuíció csak akkor megbízható, ha az emberek kiszámítható környezetben halmozzák fel az ítéletalkotáshoz szükséges tapasztalatokat.” – Nem meglepő: intuíciónk aligha táplálkozhat másból, mint ismereteinkből és tapasztalatainkból, „Nihil in intellectu nisi prius in sensu”. *Az isteni szikra* isteni jellegét minden bizonnyal az adja, hogy agyunk a tudatunk közreműködése nélkül hozta létre e megvilágosodást. Ámde: „Gyorsan változó világunkban mindaz, amit a tapasztalatokból tanulunk, könnyen tévútra vezethet bennünket, és mivel a tempó egyre gyorsabb, a környezetünk egyre kiszámíthatatlanabbá válik. Emiatt az új ötletekkel kapcsolatos meglátások terén egyre kevésbé megbízható az intuíció, viszont egyre értékesebb az elemzés.”

Egyesített igyekezettel: Egy másik, a fejezetekben visszatérően tárgyalt vállalati innovációs esettanulmányban írja Grant az eredeti gondolatok létrehozásának intézményes ösztönzéséről: „A Warby Parker közelmúltban elért sikerének nagy részét annak köszönheti, ahogyan a kollégáikat bevonták az ötletek kiértékelésébe. 2014-ben létrehozták a Warbles progra-

mot, amely lehetővé tette a cég valamennyi dolgozója számára, hogy bármikor új javaslatot és új technológiai megoldást nyújtson be. A Warbles előtt negyedévente 10-20 új javaslatot kaptak. Az új program beiktatásával a javaslatok száma közel 400-ra nőtt, ugyanis az alkalmazottak a kialakult bizalom miatt hittek abban, hogy az ötletek kiválasztása azok újszerűségén múlik.” – Az embernek itt szó szerint déjà vu érzése van, hiszen ezt szolgálta szakszerűen magas színvonalra fejlesztve a Japánból indult TQM (Total Quality Management) rendszer, és az igen sikeres Toyota kata – L. Mike Rother: Toyota-kata – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/5. sz.

Eredetiként a rendszer ellen és az elfogadásért: Törvénytörő, hogy az eredetiség érvényesülése az elfogadástól függ. Részletes esettanulmány szól egy CIA-elemzőről (Carmen Medina), aki alapvető reformot igyekezett megvalósítani – hosszú harc árán sikerrel – a titkoszolgálatok közt az információmegosztásban. „Ha meg akarjuk érteni azokat a korlátokat, amelyekbe Medina ütközött, szét kell választanunk a társadalmi hierarchia két fő, gyakran egy kalap alá vett aspektusát: a hatalmat és a pozíciót. A hatalom az irányítás vagy tekintély gyakorlását jelenti mások felett; a pozíció pedig a tiszteletet és a csodálatot. (Más szóhasználatban a pozíció az erőviszonyokban elfoglalt helyet jelenti, a csodálat pedig ilyen körökben eléggé ritka jelenség – ne nagyon számítsunk rá – Osman P.) Amikor valaki befolyásolni szeretne másokat, de nem vívta ki a tiszteletüket, a többiek nehéz esetnek, erőszakosnak és önzőnek látják. Mivel nem szolgált rá a csodálatunkra, nem érezzük, hogy joga lenne előírni nekünk, hogy mit tegyünk, ezért ellenállunk.”

„A tiszteletet nem lehet kikövetelni, azt ki kell érdemelni. Évekkel később, a második próbálkozása idején Medina már nem kockáztatta a karrierjét azzal, hogy alulról próbálja meg lebontani a rendszert. Arra törekedett inkább, hogy a rendszer részeseként megbecsülést szerezzen, majd belülről próbáljon meg változást előidézni.”

Idioszinkratikus hitelesség: Grant szavaival Medina „stabilizálta a kockázati portfólióját” – a tanulságok egyike, hogy az *eredetik* érvényesülésében meghatározó szerepet játszhat, hogyan kezelik a „kockázati portfóliójukat”. „Korábban az a javaslata, hogy bizonyos információkat az interneten osszanak meg, nemzetbiztonsági kockázatnak tűnt; most képes volt a biztonság fenntartásáért vívott küldetése részeként tálalni. 'Az emberek azt látták, hogy kiállok valami mellett, és nem csupán a status quót támadom. Úgy véltem, ha ebben a pozícióban bizonyítok, akkor esélyem nyílik arra, hogy keresztülvigyek még nagyobb változásokat is.’

Miközben Medina egyre nagyobb tiszteletet vívott ki magának ezekkel a megmozdulásával, jócskán szerzett magának abból a vonásból is, amelyet Edwin Hollander pszichológus idioszinkratikus hitelességnek (idiosyncrasy credits) nevezett – ami nem más, mint a csoportelvárástól való eltérés lehetőségének a mértéke. *Az idioszinkratikus hitelesség mértéke a tisztelettel, nem a ranggal növekszik: az alapját pedig a hozzájárulás adja.* Elnyomjuk azt az alacsony státusú tagot, aki megpróbál szembemenni a status quóval; de toleráljuk és néha még meg is tapsoljuk a magas státusú sztár eredetiségét.”

Kockázatos, de ügyes kihasználás: „Indult egy kutatás, amelyben a résztvevők a legmagasabb egyetemek oktatóit értékelték. A résztvevők 14%-kal magasabb státust és nagyobb kompetenciát tulajdonítottak a pólót viselő szakállas professzoroknak, mint a nyakkendős, borotvált arcúaknak. A legtöbb egyetemi tanár formálisan öltözködik, és a normakövetés elutasításának rendszerint megvan az ára. A hagyományokkal sikeresen szembehelyezkedők azt az üzenetet közvetítik, hogy elegendő idioszinkratikus hitelességgel rendelkeznek ahhoz, hogy kedvük szerint cselekedjenek.”

Newton harmadik törvénye az emberi dinamikában: egy felettébb eredeti és hatásos meggyőzőési stratégia: Egy újabb esettanulmányból, egy másik vállalkozásról, a Babble online magazinról és bloghálózatról, amelyet azért hoztak létre, „hogy szembeszálljanak a gyermeknevelési tanácsadás terén uralkodó klisékkel, és humorral birkózzanak meg a száraz tényekkel, a valósággal.”

„Amikor 2009-ben Rufus Griscom bemutatta a Babble-t kockázatitőke-befektetőknek, pontosan az ellenkezőjét tette annak, mint amire minden vállalkozót tanítanak: olyan diákat vetített, amelyekben felsorolta az öt fő okát annak, hogy miért nem érdemes a vállalkozásába fektetni. Egy ilyen húzás meg kellett volna hogy ölje a prezentációt. A befektetők az igenre keresik az indokokat, de ebben az esetben arról dugtak az orruk alá egy listát, hogy miért mondjanak nemet. A vállalkozóktól azt várják, hogy a cégük előnyeiről beszéljenek, ne a hátrányairól. Az ösztönös cselekvésnek ellentmondó megközelítés azonban bevált: a Babble abban az évben 3,3 millió dolláros pénzügyi támogatást kapott.

Griscom két évvel később üzleti látogatást tett a Disneynél, hogy kiderítse, esetleg érdekli-e őket a Babble felvásárlása. Ezen a találkozón észérvek mentén gondolkodva elképzelhetetlen lett volna a hátrányok kihangsúlyozása. Egy dolog elismerni azt, hogy a startupunk problémákkal küzd; megígérhetjük, hogy helyrehozzuk a hiányosságokat. De amikor egy szilárd, működőképes céget akarunk eladni, minden indokunk megvan arra, hogy a legelőnyösebb oldalát domborítsuk ki. Griscom azonban különös módon megismételte a húzást. Az egyik dián a következő felirat állt: 'Miért ne vegye meg senki a Babble-t?' A Disney végül 40 millió dollárért vette meg a céget. – Mindezt a következők miatt állíthatjuk logikus párhuzamba a hatás-ellenhatás elvével. Épeszű üzletember nem gondolja, hogy épeszű cégépítő, -vezető azért fordul hozzá ajánlattal, hogy rögtön le is beszélje annak elfogadásáról. A fura prezentáció hatására jobban keresi, mi van a dolgok mélyén, és ezzel rájön a felkínált cég értékeire. Grant pedig a következőképp magyarázza a történeteket:

„Amikor újszerű ötletet mutatunk be, vagy az a célunk, hogy változást érzünk el, és ennek érdekében felszólalunk, nagy az esélye annak, hogy szkeptikus közönséggel találjuk magunkat szemben. A befektetők árgus szemekkel figyelik, hol üthetnének rést az érvelésünk pajzsán: a menedzserek vadásznak az okokra, amelyekkel bebizonyíthatják, hogy miért nem működik a javaslatunk. Az az igazság, hogy ilyen körülmények között legalább négy okból

is hatékonyabb adoptálni a Griscom-féle erőtlen kommunikációt, amely az ötletünk hiányosságaira helyezi a hangsúlyt.

Az első előny az, hogy a gyengeségek bemutatása lefegyverzi a közönséget.” – Ez vagy bejön, vagy nem, ezért jócskán kockázatos stratégia.

A második előny indoklásához Grant kísérletes kutatásokat idéz, amelyek megállapítása így (is) összegezhető: „A vészmadarak (a kritikában a gyengeségeket kiemelik – Osman P.) mindig bölcsnek és éleslátónak tűnnek, amíg a pozitív kijelentések inkább naivitást sugallnak.” [Ezért] „*Ez a második előnye annak, ha egy ötlet korlátaival kezdünk: azt a benyomást kelti velünk kapcsolatban, hogy intelligensek vagyunk.*” „Amikor [Griscom] beszámolt a befektetőknek a Babble problémáiról, azt mutatta meg, hogy nem esett hasra a saját ötleteitől, és őket sem akarta levenni a lábukról: a saját hiányosságainak éles szemű bírója volt. Elég eszes volt ahhoz, hogy elvégezze a házi feladatát, és felismerjen néhány problémát azok közül, amelyeket a befektetők amúgy is felismernének.

Az ötleteink hiányosságaival kapcsolatos őszinteség harmadik előnye az, hogy megbízhatóbbnak mutat bennünket. Amikor Griscom felvázolta az összes akadályt, amivel a saját vállalkozásában szembesült, *nemcsak alaposnak és felkészültnek tűnt, hanem becsületesnek és szerénynek is.* (Itt jusson eszünkbe, ahogy a mindenkori célközönségnek is bizonyára eszébe jut, ha rablóságban és pandúrságban edzett, komoly szakemberek: minden jó szélhámos *na-gyon* becsületesnek és szerénynek hat – ez szakmai eszköztárunk fontos része – Osman P.)

A megközelítés negyedik előnye az, hogy *az információfeldolgozásban jelentkező kognitív torzítás miatt maga az ötlet is kedvezőbb értékelést kap a közönségtől.*”

Hogy mi is ez a *kognitív torzítás*, az itt maradjon rejtély. Eredeti és szerfelett nonkonformista ötlet lenne még hosszan folytatnunk ezt az ismertetést, ám meghajlunk az így is jócskán túllépett terjedelmi korlát realitása előtt.

Dr. Osman Péter