

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Simon Sinek: Kezdd a mierttel! Az inspiráló vezetés titka. HVG Könyvek, 2019 (javított, átdolgozott magyar kiadás); ISBN 9789633047873

Nem kérünk, Uram, hogy bölcsességet adj nekünk, csak azt mutasd meg, honnan tanulhatjuk el azt! (az ősi fohász ideillő parafrázisa). S akkor már: az „ez a titka” ígéret utoljára talán Merezkovszkijnál működött, de ma is gyakran előhúzzák. Az eredeti angol alcím jobb: „hogyan lelkesítenek a nagy vezetők mindenkit cselekvésre” – ebben pedig titok nincs, viszont tényleg lehet tanulni belőle.

Ez a könyv azoknak szól: „Vannak vezetők, és vannak, akik vezetnek. A vezetők a pozíciójuk révén szereznek hatalmat és befolyást. Akik vezetnek, azok inspirálnak minket.

Akik vezetnek – legyenek magánszemélyek vagy szervezetek –, azokat saját akarattunkból követjük, és nem azért, mert muszáj. És ezzel nem értük cselekszünk, hanem önmagunkért.

Ez a könyv azoknak szól, akik inspirálni akarnak másokat, vagy találni akarnak valakit, aki inspirálja őket.” (Minden forrásmegadás nélküli idézet a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

„Egy vágykeltő üzenettel el lehet adni egy éves konditerembérletet, de ahhoz már valódi inspirációt kell nyújtani, hogy az új tag heti háromszor el is menjen edzeni.” – Hasonlóképp, egy jó fizetéssel gyakran meg lehet nyerni valakit, de sokkal több kell ahhoz, hogy rendszeresen kiemelkedő teljesítményekre készítsük, s hogy ne hagyjon el pusztán egy még jobb fizetésért. Itt már megjelenik a képben Sinek bűvös-bájos *miértje*.)

„Egyetlen manipulációs eszköz sem ébreszt lojalitást.” – S alkalmazásában végig ott a fenyegetés, mi lesz, ha Mario magához tér. (Thomas Mann: Mario és a varázsló)

„Az igazság az, hogy *a mai világban a manipuláció normává vált. De van alternatíva.*” – De megnéznénk az alternatívákat a különféle nagypályákon!

Vannak vezetők, és vannak, akiket szeretnek. Az ember vagy ezt akarja magának, vagy azt. Ha vezető, ne várja, hogy sokan szeressék – ehhez túl sok népszerűtlen döntést is fel kell vállalnia. S ha mégis mindkettőt akarja, kiemelkedően remek vezetővé kell válnia (bár *mindenki* még így sem fogja szeretni). Sokat segít ebben, ha zseniális, és az is, ha rengeteget tanul, gondolkodik, hogy mit hogyan tehetne vezetőként a legjobban. Nincs olyan könyv, amelyből ezt megtanulhatná, de olyanok vannak, amelyekből sokat tanulhat ehhez. Ez a könyv is ilyen.

„Nekünk nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. *A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik*” (Jean Anouilh: Beckett vagy az Isten becsülete) – ám sajnos az ilyen vezetés teljesen elbizonytalanítja és ezzel el is veszíti

az embereit, szövetségeseit, modern időkben a részvényeseit (bár inkább az utóbbiak vesznek érzéketlen búcsút az ilyen vezetéstől).

„*E könyv központi témája* egy olyan természetes jelenség, gondolkodásmód, viselkedésminta és kommunikációs forma, amely révén egyes vezetők képesek inspirálni a körülöttük lévőket. Meglehet, hogy ezek a 'született vezetők' eleve ezzel az adottsággal jöttek a világra, de tudásuk nem csak a kiválasztottak számára érhető el. *A minta ugyanis tanulható: bárki elsajátíthatja.* Némi fegyelmezettséggel bármelyik vezető vagy szervezet képes lehet inspirálni másokat – házon belül és kívül egyaránt –, és segíteni őket elképzeléseik megvalósításában, céljaik elérésében. *Mind megtanulhatjuk, hogyan válhatunk vezetővé.*” – Ez a szerző nyitó ígérete. A „bárki” és az utolsó mondat persze csak némi kiegészítéssel igaz, anélkül erős túlzás. Az instant megváltás – „tanuld ki e könyvet és jó vezető lészel” – természetesen nem létezik, de ettől még rendszeresen megjelenő ígérete a menedzsment-szakirodalomnak. Akár szórakoztatónak is tekinthetjük, mennyire átítatják az amerikai marketingben – a porszívó-ügynökök ősi földjén – nevelkedett szerzőket és követőiket az ilyen feldicsérés készítése. Ellenben, ha „megváltáshoz” nem, jóval jobbá váláshoz nagyon is hozzásegíthetnek az ilyen művek. Távlatot és irányt adnak a fejlődéshez, s tanulási segédletként is szolgálnak. Sinek részletesen kibontja a jó vezető egyik fontos minőségi jellemzőjét, s igyekezhetünk ilyenévé válni. Más kérdés, ki meddig juthat feljebb ezen az úton. Teljesen természetes, hogy nem mindenki bír a megfelelő tulajdonságokkal, adottságokkal, sem a külső tényezőkkel ahhoz, hogy kiváló vezetővé váljék, s a hiányosságait sem képes mindenki teljesen kiküszöbölni. A könyv viszont annak felmérésében is hasznos, hogy – látva az elsajátítandókat – az ember felmérje, mit várjon el magától és mit ne, miben tudja valóban fejleszteni a képességeit, s ez mibe kerülhet neki (pl. rendszeres önvizsgálat, állandó önfegyelem).

Az sem tagadható, hogy van ebben a „miért” dologban egy jó adag az „*átcsomagolás*” marketingvarázslatából: „Csomagold át, adj neki újként csengő nevet, és vidd a piacra újdonságként”. (Megteszik ezt olykor árujelzők lecserélése révén is.) Végül is, ez a „miért” nagyrészt ugyanúgy szolgál, mint a küldetésnyilatkozat, amelynek a közelmúltban igen nagy divatja volt – olyannyira, hogy volt idő, amikor szinte már egy nyilvános „perszonálhigiénia-menedzsment boutique”-ot (WC) sem lehetett megnyitni küldetésnyilatkozat nélkül. Annak is megvan, nagyon is, a maga valódi értelme és haszna mindazok számára, akik tudni akarják, mivel ígéri szolgálni őket és a közt a nyilatkozó – kitűnő példa erre az USA központi bankjának szerepét ellátó FED mission statementje. Jelen esetben pedig az „*átcsomagolás*” tényleg ártatlan trükk, mert a mögötte álló tartalom igazán hasznos, és cseppet sem megkopott vagy idejétmúlt.

A könyv célja: „A könyv megírásával nem egyszerűen az volt a célom, hogy segítsek megjavítani, ami nem működik. Sokkal inkább *ahhoz szeretnék útmutatót nyújtani, hogyan összpontosíthatunk arra, ami működik, és hogyan erősíthetjük meg.* Ám ha eleve rosszul fo-

galmazzuk meg a kérdésünket, ha nem értjük az okokat, akkor a helyes válasz is ténútra visz bennünket.” – Apró logikai hiba: rossz kérdésre nincs helyes válasz. Mindennapos csúf kelepce, hogy „garbage in, garbage out”.

Tanulságos történetekkel indít: „A következő történetekben olyan emberek és cégek szerepelnek, akik ösztönösen ezt a mintázatot követték. *Ők azok, akik a miérettel kezdtek.*”

- *Samuel Pierpont Langley vs. Wright testvérek* – a siker nyitja: „Hogyan sikerülhetett a Wright fivérének az, amiben egy képzetesebb és gazdagabb csapat kudarcot vallott? Csak a Wright fivérék tudták inspirálni a csapatukat, és valódi vezetőként elérni, hogy kidolgozzanak egy világmegváltó technológiát. *Csak a Wright fivérék kezdtek a miérettel.*”
- *Jobs, Wozniak és a PC-forradalom* – a siker nyitja: „A siker oka pedig egészen egyszerű: *az Apple inspirál. Az Apple a miérettel kezd.*”
- *Martin Luther King* – a siker nyitja: „Mások is jól tudták, mi mindennek kellene átalakulnia, hogy mindenki egyenlő jogokat kapjon, de Martin Luther King képes volt nemcsak a kisebbségek, hanem az egész nemzet javát szolgáló változásokra sarkallni az országot. *Martin Luther King a miérettel kezdte.*”

E mű mondandójának lényege: „A legtöbb embernek és szervezetnek valamilyen okból cselekvésre kell motiválnia másokat. Vásárlásra ösztönözni, támogatásra, szavazatra buzdítani, vagy éppen arra, hogy jobban vagy keményebben dolgozzanak, esetleg hogy egyszerűen csak kövessék a szabályokat. Másokat motiválni önmagában véve nem nehéz feladat. A sikerhez általában valamiféle motiváló tényezőre van szükség: egy csábító ösztönzési rendszer vagy a büntetéssel való fenyegetőzés általában meghozza a kívánt eredményt.

A nagy vezetők nemcsak motiválnak, hanem inspirálnak, cselekvésre buzdítanak. Aki inspirálni képes, az célt ad az embereknek, vagy az összetartozás érzését nyújtja – mindennek pedig vajmi kevés köze van a külső ösztönzőkhöz vagy az extra juttatáshoz. (Annál több a címbéli miérthez, mert az ember olyan, hogy lelki szükséglete tudni: van értelme a munkájának, erőfeszítéseinek. Ezt kell megadni neki, hogy megnyerjük, és ezt kapja a jól megjelent „miért”-ből – Osman P.)

A valódi vezető követőket szerez, akik nem utasításra cselekszenek, hanem azért, mert vezetőjük cselekvésre inspirálta őket. A követők motivációja mély és személyes. Ösztönzőkkel nehezen manipulálhatók: hajlandók magasabb árat fizetni vagy kényelmetlenséget is elviselni. Az inspiráló vezető olyan követőket – támogatókat, szavazókat, ügyfeleket, munkatársakat – szerez, akik önként, saját akaratukból áldoznak a közös célért, és nem azért, mert muszáj.”

„Inspirálni – ez a minőségi többlet”, ez a kulcs és a gyakran rettenetesen nehéz feladat. Motiválni, okot adni könnyű, ám az ok csak addig hajt, amíg nem jön egy erősebb, máshoz vonzó ok, vagy amíg az ok hajtóereje meg nem kopik. Lelkesedést ébresztetni is gyakran könnyű, ám olyat már igencsak nehéz, amely tartósan, a nehézségek ellenére is tűzőn-vízen

át hajt a cél felé. A valóban erős inspiráció az utóbbit adja: hitet a vezetőkben, önmagunkban, az együttműködő közösségben, és a feladat értelmében. A hithez erős „miért”-et is adni kell, hogy abba kapaszkodhassék. S döntő jelentőségű, hogy *a motiváció hajtóerejéhez képest a hité meghatározó minőségi többlettel jár*, mert messze túlmegegy a korlátozott hatókörű haszonelven.

Valamennyi ipar- és üzletágban találkozhatunk olyan vezetőkkel, akik igen hatékonyan képesek inspirálni – írja Sinek. „Függetlenül attól, hol tevékenykednek, elmondható róluk, hogy komoly befolyással vannak az adott területre. *Vevőik és alkalmazottaik a leglojálisabbak. Vállalkozásuk többnyire jövedelmezőbb, mint a többi piaci szereplőé. Innovatívabbak, és ami a legfontosabb, hosszú távon is azok tudnak maradni.* Sokszor a teljes iparágat megreformálják, néhányuk pedig megváltoztatja az egész világot.” – „Innovatívabbak” – mert a felkeltett hitre támaszkodva jobban tudják az akadályok legyőzésére mozgósítani az embereiket, csapataikat. Hiszen a vezető nem maga innovál, hanem másokkal végezteti el a gyakran lehetetlennek tűnő feladatokat, másokból hajtja ki az olykor megvalósíthatatlannak vélt teljesítményeket. Steve Jobs ennek egyik legkiemelkedőbb példája. Az Apple sikereinek egyik alapvető összetevője, hogy Jobs mágus volt abban is, ahogyan a személyes varázsával magához és az általa kitűzött célok eléréséhez láncolta az embereit, megkövetelve tőlük, hogy „gémlábú sasok, csodalányek, amilyen nem volt soha tán” (Edmond Rostand: *Cyrano de Bergerac*) legyenek, hogy a lehetetlent azonnal tegyék meg, és a csodákra is csak keveset várossák. (lásd Walter Isaacson: *Steve Jobs*, HVG Könyvek, 2011 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2012/1. sz.)

Erre törekszik a szerző: „Mi lenne, ha mind megtanulhatnánk, hogyan gondolkodnak, cselekszenek és kommunikálnak az inspiráló vezetők és cégek? Olyan világról álmodom, ahol nem csupán néhány kiválasztott jelenthet inspirációt, hanem a többség képes rá. Kutatások bizonyítják, hogy az amerikaiak 80%-a nem álmai munkáját végzi. Ha többen lennének azok, akik tudják, hogyan tehetnek inspirálónak egy vállalatot, végre olyan világban élhetnénk, amelyben ez az arányszám megfordulna: ahol a dolgozók 80%-a szeretné azt, amit csinál. (Ő igen, ez utópia. Az emberek nagy része olyan munkákat végez, amelyekben – azok természetéből következően – kevés örömet lelheti. Az viszont tényleg reális cél, hogy minél többek számára adjunk személyes értelmet a munkának – Osman P.) Aki szereti a munkáját, az eredményesebb és kreatívabb. Boldogabban érkezik haza, és boldogabb a családi életre. Jobban bánik a kollégáival, az ügyfeleivel és a vevőivel. A mások által inspirált alkalmazottak együtt erősebb vállalatokat, és így erősebb gazdaságot építenek. *Ezért írtam meg ezt a könyvet. Remélem, sikerül arra inspirálnom olvasóimat, hogy inspiráló dolgokat tegyenek, és így, együtt, olyan cégeket, gazdaságot és végül olyan világot hozhatunk létre, amelyben a bizalom és a hűség alapvető érték, és nem kivételesen ritka kincs.* (Félő, hogy ez már a megvalósíthatatlan álom kategóriája. Már a nagyobb cégek is egymással rendre ütköző érdekek halmazai, a nagyobb egységek és végül maga a világ még inkább ilyen. A bizalom és a hűség pedig roppant törékeny érték, amelyeket csak nagyon stabil és az emberek nézőpontjából

pozitív értékrend képes éltetni – ebben közvetlen rokonai az inspirációnak. Bölcsen és mesteri eszköztárral törekedni feléjük viszont nagyon is hasznos. A kiindulás, a MÁV egy hajdani vezérigazgatójának legendás mondását véve metaforaként, 'A menetrend arra való, hogy mindig tudjuk, mennyit késik a vonat', és folyamatosan törekedni kell a 'késések' lefaragására – (Osman P.) Senkinek sem akarom megmondani, mit és hogyan csináljon. *A könyvvel nem az a célom, hogy irányt szabjak a cselekvésnek, hanem hogy okot adjak a cselekvésre.*"

Merész tétele: „Az emberek nem arra vevők, amit csinálunk, hanem arra, hogy miért csináljuk.” – Ez persze inkább „az emberek” igényesebb részére áll. S amit ő sem titkol: komoly tudást igényel ezt a *miértet* másokat megragadóan megjeleníteni és kommunikálni. Ennek mikéntjeire is tanít e könyvében, olykor némi amerikai túlzásokkal.

A könyv *első része* az „elrettentés” (worst practice) – *a hibás gyakorlatról szól röviden:* „Ahol nem a miérettel kezdenek”. Az itt elmondottakból csupán pár érdekes elemet ragadunk ki.

A tévedés különleges csapdája: Tudjuk, mennyit árthat, akadályozhat a téves szakmai előítélet, s milyen „királyi utat” adhat a sikerhez annak legyőzése. Ám *a tévhitek további csúf csapdáival is fenyegetnek:* még abban sem bízhatunk, hogy jól fálnak visznek, s ez ráébreszt a tévedésre: „*Téves feltételezésekből nem csupán rossz döntések születnek.* Amikor egy-egy döntésünk jól sült el, hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy tudjuk az okát. De tényleg tudjuk? *Ha a döntésünk a kívánt eredményt hozta, az egyáltalán nem jelenti azt, hogy újra és újra meg tudnánk ismételni.*”

Tervez vagy javítgat: Egy másik fontos tanulságot az autógyártásból hoz. Dióhéjnyira egyszerűsítve a példáját: az amerikai gyártó megtervezi, megépíti, a terméket ellenőrzi, és a hibát kikalapálja. A japán tervez, megépíti, ellenőrzi, s ha hibát talál, visszamegy a tervezőasztalhoz javítani – vagyis a kiinduláshoz visszamenve gondoskodik a termék hibátlanágáról. A terméktervezésnél eleve kihagyni az utólagos javít(gat)ás alkalmazását, ez lényegében ugyanarra a stratégiára hajaz, mint a „kezdj a miérettel!”

Kórkép: „Ha megkérdezzük egy vállalatot, vevőik miért tőlük vásárolnak, többnyire azt a választ kapjuk, hogy a kiváló minőség, a különleges terméktulajdonságok, a szuper ár vagy a kimagasló szolgáltatás miatt. *A legtöbb cégnek tehát halvány fogalma sincs, vásárlóik miért éppen őket választják.* Ez igen érdekes felismerés. *Ha egy szervezet nem tudja, vevői miért tőle vásárolnak, jó eséllyel azt sem sejtí, alkalmazottai miért éppen nála dolgoznak.* Ha pedig a vállalatok nincsenek tisztában azzal, hogy vevőik miért tőlük vásárolnak, alkalmazottaik pedig miért náluk dolgoznak, honnan is tudhatnák, hogyan csábítsanak magukhoz még több munkavállalót, és hogyan ériék el, hogy fogyasztóik hűségesekek maradjanak? *Az igazság az, hogy manapság a legtöbb vállalkozás vezetői többnyire hiányos, vagy ami még rosszabb, teljesen téves feltételezést alkotnak arról, mi viszi előre a céget – és a döntéseket is ezek alapján hozzák meg.*”

„*Manipuláció kontra inspiráció*”: a stratégiaalkotás kulcskérdése, mivel vegyünk rá másokat, hogy az akaratumk szerint működjenek, válasszanak, dolgozzanak. „*Az emberi viselkedés kétféleképpen befolyásolható: manipulációval és inspirációval.*”

Manipuláció: a manipuláció ez esetben nem feltétlen pejoratív értelmű. Rendkívül elterjedt és viszonylag szelíd módszerről van szó, amelyet általában gyermekkorunk óta gyakorolunk. *Mind az üzleti világban, mind a politikában virágzik a manipuláció.* Cégek és a politikusok ezekkel igyekeznek tőlünk pénzt, szavazatot vagy támogatást kicsikarni. *Amikor egy szervezetnek nincs pontos képe arról, vevői miért éppen tőle vásárolnak, jelentős mértékben támaszkodik különféle manipulatív eszközökre, hogy elérje a célját.* Jó okkal: hiszen a manipuláció működik. – Ha működik is, csupán rövid távon, utána ismét rá kell erősíteni, már ha egyáltalán lehet, és futja rá a manipuláló erejéből, pénzéből. Így természetesen a cég hathatós stratégiát sem tud kidolgozni vevői és alkalmazottai megtartására, újabbak megnyerésére. A „*miért*” – miért mi vagyunk jók nektek – ellenben szó szerint döntő tényező, ameddig a tények fényében is hihető marad.

Az előzőeket befoglaló fejezet címe „*Büntetés-jutalmazás*”, s megmutatkozik ebből is, hogy kívülről jövő, mások által mozgatott tényezőkről szól. A manipulátorok is ilyenként használják őket. Követve Sinek alcímeit, így ösztönöz vásárlásra az *árcsökkenés* – sokakat túlköltekezésre, és szükségtelen dolgok megvételére is –; így gyűr maga alá a *promóciós ajánlat*; *megfélemlítéssel* manipulálnak; *vágykeltő üzenetek* révén generált cselekvéseinkkel használják ki céljainkat, amelyek megvalósításához viszont lusták vagy nem elég erős akaratiúk vagyunk. Így prostituálják az innováció közmegebecsülését is, például szédelgő felcicséréssel értékes innovációs eredményként kínálva felcicomázott, ám hétköznapi árucikket, más dolgokat. (Mindezekben a büntetés úgy is megjelenik, hogy mások jól lenéznek, ha nekünk nincs meg a kérdéses dolog, jutalom pedig, ha megbecsült, netán irigyelt jobbak közé emel, hogy nekünk is megvan.)

Az állandó növekedési kényszer által hajszolt, és ezért örült túlkínálatot termelő korunk jellemzéseként és a könyv egész első része mottójaként is szolgálhat Sinek megállapítása: „*A manipuláció minden formája vevőnek és eladónak egyaránt komoly stresszforrás*”, hiszen „[a]z ügyfél számára azért, mert egyre nehezebb eldönteni, melyik a legjobb termék, szolgáltatás, márka vagy vállalat.” Itt amellet, hogy a választék már többnyire áttekinthetetlenül nagy, és többnyire elég gyorsan változik, talán a leginkább az a zavarba ejtő, hogy egyre kevésbé van bármilyen kapcsolat az ár és a minőség között. A legújabb fejlődés nagyban meggyengítette még a korábban többnyire megbízható irányfények, az árjelzők segítő erejét is. A vállalatokra nehezedő nyomás növekedését pedig a globalizáción túl – ahol a piacon már mindenkinek mindenki ellenében kell megélnie – az a kényszer is fokozza, hogy szinte bármi áron tovább növekedjenek, még több haszonra tegyenek szert, s ehhez folyamatosan megnyerjék a piac számukra fontos szereplőit.

Innentől Sinek „új utakra” vezet, a 2. rész címével: *A világ egy másik nézőpontból*.

Itt kezdődik a *követendő gondolkodásmód bemutatása*, kezdve a mai ikonok sokatmondó egyszerűségét idéző „arany körrel”. „Az arany kör fogalmát az aranymetszés elve ihlette.” – Itt némi marketingihletésű igyekezet következik, hogy az így felkelthető vonzerő (és kíváncsiság) kedvéért az arany kört rokonítsuk a méltán legendás aranymetszéssel. (Lásd Priya Hemenway: A titkos kód – A művészetet, a természetet és a tudományt szabályzó rejtélyes képlet, Vince Kiadó, 2009 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2010/1. sz.)

„Ahogy az aranymetszés a bizonyíték, hogy a természet látszólagos zűrzavarában mégiscsak rend uralkodik, úgy az arany kör igazolta számomra, hogy az emberi viselkedésben is rendezettség és kiszámíthatóság rejlik. Egy szó, mint száz, az arany kör segít megérteni, miért csináljuk, amit csinálunk.” – Ugyan épp így lehetne „arany négyszög”, de a kerekded idom kétségkívül kedvesebb.

Az arany kör jótéteményei: „Az arany kör segít megérteni, miért csináljuk, amit csinálunk. Megdönthetetlenül igazolja, hogy sokkal többet érhetünk el, ha nem felejtjük el minden tettünk előtt feltenni a kérdést: miért?” – Elszabadult a porszívóügynök: persze, hogy nem igazol, viszont emlékeztet, s az hasznos.

„Az arany kör meglévő feltételezéseinkhez képest új nézőpontból világít rá, hogyan tehetek szert egyes vezetők és szervezetek aránytalanul nagy piaci befolyásra. ... A válasz arra, vajon ezek a vezetők hogyan tudták manipuláció helyett inspirációval cselekvésre készíteni az embereket.” – „Arany kör”: Madách Luciferétől kölcsönözve, nézzük legott egyszerűen a „kezdj a mierttel!” szimbólumának e csillogó idomot, és értelmet nyernek a kijelentések.

A barbatrükk: „Az új nézőpont nem csak azok számára hasznos, akik az egész világot akarják megváltoztatni: azok is eredményesen alkalmazhatják, akik inspirálni szeretnének. Útmutatóul szolgálhat mindenkinek, aki jelentősen javítana vezetői képességein, vállalata szervezeti kultúráján, a toborzás, a termékfejlesztés, az értékesítés vagy a marketingtevékenység eredményességén. Az arany kör még arra is magyarázatot ad, hogyan működik a hűség, illetve hogyan nőhet ki egy eszméből széles körű társadalmi mozgalom. A lényeg, hogy belülről kifelé haladjunk. És a mierttel kezdjük.” – „Belülről kifelé” – mert oda írták a mierttet, és az egész mondandó arról szól, jogosan, hogy abból kell elindulni. Ha arany macska lenne a választott jelkép, lehetne a kiindulás annak valamely erre kijelölt szerve. Cikornyák, hogy a könyv eredetibbnek hasson, és ezzel előnyhöz jusson a túlhaszolt kínálatban, pedig nélkülük is valóban hasznos – a jó gyakorlat megerősítésével és felmutatásával szolgál.

Minden jó stratégiaalkotás alapja, hogy tudjuk, azonosítsuk, *miért dolgozunk*. Így épülnek egymásra az arany kör kulcselemei: *miért – hogyan – mit*, és a könyv további részei, fejezetei.

A döntő jelentőségű kulcselemek – Sinek definíciói (a kiemelések e pontokban tőle származnak):

- „*Mit?* A világon minden egyes szervezet, minden egyes vállalat pontosan tudja, *mit* csinál, vagyis hogy mivel foglalkozik. Egytől egyig, akár kicsi, akár nagy, és akármelyik iparágban tevékenykedik. Egyetlen embernek sem okoz nehézséget, hogy bemutassa azt a terméket vagy szolgáltatást, amelyet a cége kínál, illetve azt a munkát, amelyet a cégen belül végez. A *mit* könnyen azonosítható.”
- „*Hogyan?* Egyes cégek és emberek azt is tudják, *hogyan* csinálják azt, *amit* csinálnak. Mindegy, minek nevezik – lehet az ’egyedi értékajánlat’, ’szabadalmaztatott eljárás’ vagy ’egyedi terméktulajdonság’ – a *hogyan* jellemzően azt magyarázza el, hogy az adott termék vagy szolgáltatás mitől jobb, mitől más. Ez már nem olyan nyilvánvaló, mint a *mit*, és sokak szerint ez a tényező különböztet meg egy szervezetet a konkurenciától, illetve ez hat motiváló tényezőként. Csakhogy téved, aki ezt elegendőnek hiszi. Egy lényeges részlet ugyanis még hiányzik.” – És az itt leírtak kisebb-nagyobb hiánya is sokakat jellemez.
- „*Miért?* Alig néhány ember vagy szervezet tudja világosan megfogalmazni, *miért* csinálja azt, *amit* csinál. És a *miértre* nem az a válasz, hogy a pénzért: a pénz nem ok, hanem eredmény. A *miért* lehet terv, nemes ügy, meggyőződés. *Miért* jött létre a cég? *Miért* kelünk ki az ágyból reggelente? És *miért* kellene, hogy ez bárkit is érdekeljen?”

Ez viszont nagyon is igaz! Ebben segíthetnek az ilyen kitanítások.

Könnyebb és rossz: „A legtöbb ember és szervezet a gondolkodás, cselekvés és kommunikáció során kívülről befelé, a mit felől a miért felé halad. Jó okuk van erre: a legegységesebb felől közelítenek a legzavarosabb felé. Elmondjuk, mit csinálunk, néha azt is hozzátesszük, hogyan, azt azonban igen ritkán fogalmazzuk meg, hogy miért.” – Mert a legtöbb ember utál küzdeni a kegyetlen nehézségekkel, igyekszik halogatni a legnehezebbjét, és a *miért* megfogalmazása nagyon is ilyen.

Egyik fő példa az *Apple sikerének titka, miértje:* „Ott van az a nehezen megfogalmazható, (szinte) utánozhatatlan dolog, amely aránytalanul nagy piaci befolyásuk háttérben áll. Egyértelmű tehát, hogy az emberek nem arra vevők, amit csinálunk, hanem arra, hogy miért csináljuk.” Tudjuk Steve Jobs híres, mindenek középpontját jelentő *miértjét:* megragadó, elbűvölő felhasználói élményt kínálni. Ám ez veszélyes játék is a szavakkal. Tény, hogy az Apple sikere bebizonyította, az emberek akarták az elbűvölő felhasználói élményt. Ámde ennek alapja az volt, *amit* csinált a cég, maga az igényeiket kiszolgáló készülék, „az elbűvölő felhasználói élmény” hordozója. Olyan kütyühöz, amelyet semmi meggyőzéssel sem akartak maguknak, hiába varázsolt volna bármilyen, a maga *miértje* szerinti csodát a cég, közelébe sem jut a nagy sikernek, hiába volt Jobs legendás elve, hogy a fogyasztók nem tudják, mit akarnak, de az Apple megtanítja erre őket.

Az Apple küldetésnyilatkozata Sinek fogalmazásában: „Hiszünk benne, hogy minden, amit teszünk, a változást szolgálja. Hiszünk a másképp gondolkodásban. A változást szol-

gáljuk azzal, hogy minden termékünk gyönyörű kivitelezésű, egyszerűen kezelhető és felhasználóbarát. És ezek a termékek történetesen kiváló számítógépek. Vesz egyet?” – Csoda-szép, nemde? Ámde ha ezzel együtt a cég pénzügyi mutatói nem elégitik ki a részvényeseket, beáll a „Red Bull-hatás”: a cégvezető „szááárnyakat kap”, és repül a székéből, amint azt Jobs is megtapasztalta, miként más cégeknél számtalan más vezető. A modern, részvényesi és befektetői kapitalizmusban a cég első miértje azoknak szól, akik a cégvezetők sorsáról döntenek: hogy miért ne cseréljék le őket. Viszont Sinek és e könyve mellett szól, hogy az ehhez szükséges teljesítménymutatók könyörtelenül hozzákötik a vezetést – és gyakran a cég – sorsát az előzőekben tárgyalt miérthez, a piac és a saját alkalmazottak megnyeréséhez és megtartásához.

Az árutermelés és a piaci munka modern filozófiájának egyik alaptétele, hogy a vásárló nem eszközt vesz, nem szolgáltatást, hanem funkciót és használati értéket. A küldetésnyilatkozat, a külső és a belső célközönségeknek kommunikált *miért* ebben a felfogásban az ígéret, hogy ezt megelégedésére megkapja – szerepük e nézetben igen hasonló az árujelzőkéhez.

Egy cseles és hasznos olvasat: nem állítanánk, hogy Sinek mindenben egyértelműen meggyőző. Az ikonikus Harley-Davidson márka híveit is felhossa példának az inspiráció erejére. Tudjuk, a Harley igen markánsan életmódot jelent, szemléletet, és egy ehhez kötődő közösséghez tartozást. (Lásd Albert Saladini & Pascal Szymezak: A Harley-Davidson nagykönyve, Alexandra Kiadó, 2006 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2008/2. sz.) Sinek írja, hogy a cég logója „már nem csak egy vállalatot és a termékeit, hanem egy egész hitvallást szimbolizál.” Elmondja, sokan viselik magukon e logót, és „az a logó egy egész értékrendet – az ő saját értékrendjüket testesíti meg. Már nem a Harley szimbóluma, hanem az övék. Randy Fowler egy kaliforniai Harley-Davidson-kereskedés ügyvezető igazgatója. Büszkén mutogatja a bal karján díszelgő, hatalmas Harley-tetkót. 'Azt szimbolizálja, aki vagyok. És mindenekelőtt azt üzeni, hogy amerikai vagyok.' Íme, vevő és vállalat egyggyé vált. A Harley-Davidson márkanév jelentéstartalma azért értékes azok számára, akik hisznek a vállalat miértjében, mert segít nekik kifejezni, ők maguk mit képviselnek az életben.” – Talán nem tévedés megkockáztatni: a Harley-Davidson *miértje* lehetett igen jó katalizátora a folyamatnak, amely azután e legendás márka „népében” önjáróvá és önfejlesztővé vált, de ez már valami egészen más. Valójában itt aligha a cég (sokaknak talán kissé ködös) *miértje* ragadja meg az embereket, hanem a motorozás világa, a „Harley-Davidson-közösség” sajátos aurája, a testvériség íze, amelyet a logó felidéz, és amellyel ők látványosan azonosulni akarnak. Az egész mondandó logikáját követve pedig rátalálhatunk ennek egy cseles és hasznos olvasatára: adva van a „Harley-Davidson-népe”, és az ő sajátos miértjük – kellő hozzáértéssel lehetséges és érdemes arra rácsatlakozni!

New Age? A zárófejezetből: „Ha másokat akarsz legyőzni, senki sem fog segíteni neked, de ha önmagadat akarod legyőzni, mindenki melléd áll. ... Gondoljunk most arra, hogyan viselkedünk az üzleti világban. Mindig valaki mással állunk versenyben. Mindig valaki másnál akarunk jobbak lenni – kiválóbb minőséget, több extrát, nagyszerűbb szolgáltatást

akarunk nyújtani, mint mások. Mindig másokhoz hasonlítjuk magunkat. (Ha nem tesszük, megteszi ezt a piac, s abszolút kíméletlenül szembesít az eredménnyel – Osman P.) És senki sem akar segíteni nekünk. *Mi lenne, ha nap mint nap egyszerűen csak azért dolgoznánk, hogy jobbak legyünk, mint tegnapi önmagunk?* Mi lenne, ha azt tűznénk ki célul, hogy ezen a héten jobb munkát végzünk, mint a múlt héten? Hogy ez a hónap jobban sikerül, mint az előző? Pusztán azért, mert jobb állapotban akarjuk hagyni ezt a szervezetet, mint ahogy találtuk.

Mi lenne, ha legközelebb, amikor valaki azt kérdezi, kik a versenytársaink, azt felelnék: 'fogalmam sincs'? Mi lenne, ha legközelebb, amikor valaki azt firtatja, mégis mitől vagyunk mi jobbak, mint a konkurencia, azt felelnék: 'nem feltétlenül vagyunk jobbak náluk'? És mi lenne, ha legközelebb, amikor valaki arról érdeklődik, akkor mégis miért kössön üzletet velünk, magabiztosan azt felelnék: 'Azért, mert amit most csinálunk, az jobb, mint amit fél éve csináltunk, és fél év múlva még a mostaninál is jobbak leszünk. Mert minden nap pontosan tudjuk, miért megyünk be dolgozni: azért, mert arra akarjuk inspirálni az embereket, hogy olyasmit csináljanak, ami lelkesíti őket. Hogy jobbak vagyunk-e, mint a versenytársaink? Ha hisz abban, amiben mi hiszünk, és azt gondolja, hogy amit mi csinálunk, segíthet önnek, akkor jobbak vagyunk. Ha nem hisz abban, amiben mi, és nem gondolja, hogy amit csinálunk, az segíthet önnek, akkor nem vagyunk jobbak. A célunk, hogy megtaláljuk azokat az ügyfeleket, akik hisznek abban, amiben mi, és akikkel a közös munka mindkettőnknek sikert hozhat. Olyanokat keresünk, akikkel vállvetve küzdhetünk ugyanazért a célért. Azok nem érdekelnek minket, akikkel szemközt ülve alkudoznunk kell. Íme, sorolom, mi mindent teszünk meg azért, hogy az ügyünket előrevigyük...'. És ekkor jöhet, hogy mit és hogyan csinálunk. De a miérttel kezdünk." – A nyers valóság alighanem az, hogy az itt felsoroltakból lehetőleg minél többet megteszünk a jobb pozíciók, jobb eredmények eléréseért, a fejlődésért, ám aligha az itt éreztetett nemes szándékból, hogy a végén Szent Pál apostol szavával elmondhassuk: „Ama nemes harcot megharcoltam, futásomat elvégeztem, a hitet megtartottam” – hanem az életben maradásért.

A recenzióknak is megvan a maga *miértje* – remélhetőleg ez az Olvasónak is megmutatkozik –, és *miértje* van annak is, hogy ne folytassuk tovább. Az utóbbi nyilvánvaló, így már csak a mondandó ívét idézzük ide a könyv hat részének címeivel.

Bevezetés: Miért a miérttel kezdünk? / Ahol nem a miérttel kezdenek / A világ egy másik nézőpontból / A vezetőnek követők kellene / Hogyan toborozunk követőket? / A legnagyobb kihívás a siker (ez sokszor igaz! – Osman P.) / Találjuk meg a miértünket!

Dr. Osman Péter

* * *

Dean Burnett: *Az idióta agy. Miben töri a fejét a szürkeállományunk?* Partvonal Kiadó, 2019; ISBN 9786155783487

„Ó, édes fiam! / Önts lángoló agyrémeid hevére / Hűs béketűrést.”
(William Shakespeare: Hamlet, dán királyfi)

„Az agy soha semmit nem egyszerűsít le számunkra.” (Idézetek a könyvből)

A legmodernebb technológiákkal felvértezett agykutatás ontja az új eredményeket, ám a feltörendő dió is igen kemény. Egy olyan rendszert kell minden részletében megismerni és megérteni, amelynek a „hardver” nagyságrendileg tízmilliárd neuronból áll, sokuknak több tíz, száz vagy ezer kapcsolódása van más neuronokhoz és azok belső hálózataihoz, amelynek „beégetett” képessége van funkcionális egységeinek dinamikus fejlődésére és átalakulására, szintúgy önmaga rendszerszintű javítására (ez a *neuroplaszticitás*, lásd Norman Doidge: *Hogyan gyógyul az agy? Figyelemre méltó felfedezések és gyógyulások a neuroplaszticitás világából*, Park Kiadó, 2016 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017/1. sz.), és e rendszer összetettségét és bonyolultságát még tovább növeli, hogy vezérlésében és működésében a szervezet más rendszerei is nagy szerepet játszanak. Szakmailag igényes könyvek szaporodó sora igyekszik bemutatni az agyra és működésére vonatkozó gyarapodó ismereteinket – ez is ilyen, a címválasztásban is tükröződő, sajátos megközelítéssel.

A szerzőről a Partvonal – hangvételeiben Burnett sajátos, a bevezetőjében vázolt hozzáállását megelőlegező – ajánlójából: „Neurobiológus, tapasztalt oktató és előadó, blogger, valamint a The Guardian és más mainstream kiadványok rendszeres publicistája. Jelenleg a Cardiff Egyetem Pszichológiai Iskolájában kutatómunkatárs (tisztelőtbeli), és feleségével, két gyermekével, valamint riasztóan pszichopata kiscicájával, Pickle-vel él a wales-i fővárosban.”

Burnett karakteres koncepciója e művéhez: „A tudomány az emberiség teremtménye. Általában az emberek érthetetlenül, kaotikusan és logikátlanul viselkednek (amelyért főként agyunk működését okolhatjuk), és ez a tudományra is igaz. Valaki régen eldöntötte, hogy a tudományos ismeretterjesztésnek magasztosnak és komolynak kell lennie, és úgy tűnik, e vélelem azóta is tartja magát. Tudományos pályám nagy részében igyekeztem ezt megcáfolni, e könyv pedig ezen erőfeszítések legújabb eredménye.” – És valóban, a szöfordulatai gyakran a stand-up humoristákra emlékeztetnek. Ez azonban nem rossz, sőt: a szinte mindenben felgyorsult életritmussal megszoktuk, hogy a figyelmünkre igényt tartó művek is legyenek színesek, dinamikusak, fordulataikkal tartsák ébren az érdeklődésünket, s ezt jól teljesíti e könyv.

... és a kaján háritása: „Az agytudománnyal kapcsolatos ismereteink napról napra változnak. Így valószínűleg könnyűszerrel találhatnék egy-egy új vizsgálatot és kutatást, amely megcáfol bármely állítást, amit ebben a könyvben leírtam. De a tudományos könyvek újonc olvasói kedvéért megjegyzem, hogy a modern tudomány összes ágával ugyanez a helyzet.”

– Ami szerencsére általánosítva nem igaz, az itt felsorakoztatott agykutatási eredményekre sem. Az viszont bőven meglehet, hogy akár sokukat is tényleg felülírják vagy finomítják újabb felfedezések.

Roszmájú felvetése: „Agyunk elég intelligenssé tett minket ahhoz, hogy felismerjük saját intelligenciánkat, megfigyelőképességet is kölcsönzött, hogy észrevegyük e tulajdonság szokatlanságát az élővilágban, és kíváncsiakká is lettünk általa, hogy az okát kezdjük kutatni. De ahhoz már látszólag nem vagyunk elég intelligensek, hogy könnyedén rájöjjünk, honnan származik eme intelligencia, és hogyan működik. Így hát vissza kell térnünk az agytudományhoz és a pszichológiához, hogy legalább ötleteink lehessenek az egész folyamat működéséről. *A tudomány maga is intelligenciánknak köszönhetően létezik, és most ezt a tudományt akarjuk az intelligencia mibenlétének vizsgálatára használni?* Ez, bár elég hatékony módszernek tűnik, körkörös gondolkodást is eredményezhet. Én nem vagyok elég okos ennek eldöntéséhez.”

Vitatható tézise: „A bizarr téveszme, miszerint agyunk ’különleges’, tévedhetetlen, kivételes, és olyan keveset tudunk képességeiről, hogy jószerivel csak a felszín kapargatjuk, egyszerűen butaság. *Az agy egy a szervezet belső szervei közül...*” (Kiemelések a recenzio szerzőjétől.)

– „Nem kivételes?” „Egy a szervezet belső szervei közül”? Nézzünk bele ebbe! Eleve, fentebb utaltunk az agy szerkezeti és rendszerteknikai sajátosságaira – messze bonyolultabb a többi szervünknel. Maga Burnett írja *Az intelligencia zavarba ejtően bonyolult tudománya* alcímű fejezetében:

„*Mi teszi igazán különlegessé és egyedivé az emberi agyat?* Erre számtalan lehetséges válasz adható, de a legvalószínűbb az, hogy az emberi agy felsőbbrendű intelligenciánk alapja. Számos állat képes mindazon alapvető funkciók ellátására, amelyekért a mi agyunk is felelős, de mégsem alkotott egyetlen más ismert faj sem saját filozófiát, járműveket, ruházatot, nem fedezett fel energiaforrásokat, nem hozott létre vallást vagy akár csak egyetlen fajta tésztát sem, miközben mi legalább háromszáz különböző változatot kitaláltunk már.” Ámde – és ez duplafenekű felvetés – az agy sem egymaga hoz létre ilyen eredményeket, hanem egy agyak által létrehozott szociális háló részeként, együttműködve más agyakkal, és tanulva sok korábbi agy teljesítményéből. Ámde – és ez a dolog másik oldala – egyedülálló az élővilágban azzal, hogy olyan magas szintű kommunikációra képes, amilyen ehhez kell. Valójában ez az agykutatás kulcsa is. Burnett idézi: „Van egy híres mondás, miszerint ’Ha az agy olyan egyszerű lenne, hogy képesek lennénk felfogni a működését, akkor olyan egyszerű gondolkodásra lennénk csak képesek, hogy mégsem érthetnénk meg’” – és tényleg, képességeik mesteri kiterjesztéseként az agyak integrált működése tesz képessé, hogy átlássuk és megértsük (úgy, ahogy, de egyre jobban) az agyműködést. S jóllehet a sarkon túl talán már settenkedik az ígéretes-félelmetes MI (mesterséges intelligencia), amely ebben még sokkal

jobb lesz, s előbb-utóbb rákényszerít az élet fogalmának újradefiniálására (vagy megteszi azt maga), ám végső soron az is agyaink kollektív terméke lesz.

És még „mi teszi különlegessé?” „Annak ellenére, hogy e könyv főként az agy kis hatékonyságú és bizarr működésével foglalkozik, fontos, hogy ne hagyjuk figyelmen kívül a tény, miszerint *valamit azért mégiscsak jól csinál, ha lehetővé tette, hogy az emberek ilyen gazdag, sokszínű és változatos tudatot alakíthassanak ki, és ilyen sokra jussanak.*” – Továbbá, agyunknak az élővilágban szintúgy egyedülálló teljesítménye, hogy ennyiféle módon tudunk idioták lenni, vagy mások szemében annak mutatkozni.

Valóban tökéletlen fejlesztés eredménye: „[Az agyat] a szokások, jellegzetességek, idejétmúlt folyamatok és kis hatékonyságú rendszerek kusza összevisszasága alkotja. *Sok tekintetben a saját sikerének áldozata:* sok millió éven keresztül fejlődött, hogy elérje mai összetettségét, de eközben rengeteg felesleges, sőt hátráltató jellegzetességet halmozott fel. Mint az a winchester, amely elavult szoftvereket kénytelen futtatni, miközben a letöltött káros fájlok még a legalapvetőbb működéseit is megnehezítik.” – Erre vezet, hogy az evolúciós folyamat „csomagban” örökíti tovább a termékeit. Nem a leginkább életképes tulajdonságok, megoldások maradnak fenn a túlélésben, hanem az ilyenek által segített, ám nem csak ilyenekből álló élőlények, amelyek „potyautasokat”, azaz már elavult vagy eleve selejtes (rész)megoldásokat is továbbvisznek. Jó példa erre a modern ember valaha helyénvaló, ma már reá csak bajt hozó késztetése, hogy „amit ma megehetsz, ne halaszd holnapra”, azaz tölts fel, ahogy csak bírja, az energiaraktárát.

Erről szól: „E könyvben az agy sok nevetséges 'tévedéséről', és ezek ránk gyakorolt hatásáról lesz szó. Azt is megvizsgáljuk majd, hogy a múltban mit gondoltunk az agy működéséről, és ezek az elméletek mennyire állják meg manapság a helyüket (spoiler: nem nagyon). Akik elolvassák e könyvet, reményeim szerint jobban fogják érteni, hogy az emberek (magukat is beleértve) miért viselkednek rendszeresen furán, és e felismerés talán némi megnyugvással szolgál majd számukra. Emellett talán kialakul az olvasókban az egészséges szkepticizmus, és kételkedve fogadják ezután az agyról hangoztatott, modern világunkban egyre sűrűsödő 'neuroblablát'. *Ha van egyáltalán e könyvnek magasztos és messze ható célja, akkor ez lehet az.*” – „Nevetséges tévedés”? Talán inkább érdekes, olykor meghökkentő működések. És máris a téma filozófiai kérdésköre közepén vagyunk, ha belegondolunk, mit is jelent itt a „tévedés”, vagy épp a „fura viselkedés”. Ezek valamilyen mércéhez, értékrendszerhez kötött, s még így is szubjektív minősítések. Velük Burnett arra utal, amikor az agy olyan érzékelésre, értelmezésre, döntésre jut, amelyet tévesnek tekinthetünk – ám mihez képest, és ki döntheti ezt el valóságként? A csavar ebben, hogy ezt is agyak ítélik meg – itt épp a szerző, vagy akiktől a példákat átveszi.

Burnett jó! Egy példa erre: elindul egy ismert problémától, a kellemetlen és értelmetlen „utazási betegségtől”, amely sokaknak heves hányingerrel színezi a járműveken utazást. „*Mindezért agyunk a felelős,* nem pedig gyomrunk vagy beleink, hiába is érezzük úgy. Vajon

mi oka lehet az agynak, amiért arra a következtetésre jut, hogy az évmilliós evolúció dacára az A-ból B pontba való utazás indokolttá teszi a hányást? Valójában *az agy egyáltalán nem hazudtolja meg az öröklött készletéseinket.* – A kiváltó mechanizmus magyarázatához kerek kis áttekintést ad az agy mozgás-, valamint testérzékeléséről (propriocepció) és ennek fizio-lógiájáról, és rávezet, hogy e betegség egyik lehetséges magyarázatában az az ősi mechanizmus jelenik meg, amellyel az agy a mérgezésből igyekszik kimenteni a szervezetet – szép, bizalomgerjesztő írói teljesítmény.

Múlékony megállapítás? „Az agynak szüksége van a szervezetre, hogy ellássa őt működésének feltételeivel.” – Mindinkább megkockáztatható, hogy semmi valós ok nem mutatkozik arra, miért ne teremthetné meg a tudomány az agy mesterséges fenntartó és működtető környezetét – az pedig talán minden másnál nagyobb áttörést jelentene. S nem hagyható itt említetlenül a (talán) szép jövő ama kilátása sem, amelyet így összegez Geoff Mulgan a Nagy elme – Hogyan alakíthatja át világunkat a kollektív intelligencia c. könyvében (Pallas Athéné Könyvkiadó, 2018 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2018/4. sz.): „Az emberi és a gépi intelligenciát nem egymás alternatíváinak kell tekinteni, mert a legjobb megoldások elérésének tendenciája inkább az összekapcsolásuk irányába mutat.” A mondat második fele nyilvánvalóan „the understatement of the year” – amíg a gép túl nem nő rajtunk, az egymást kölcsönösen támogató emberi és gépi intelligencia a leghatékonyabb kombináció. Más kérdés, hogy ebben megmarad-e az ember elsőbbsége – vagy, némi, nem feltétlenül megalapozatlan borúlátással, meddig marad az meg.

Fejtegetéseivel ugyanakkor nagyon *csúszós pályára is visz*, régóta kutatott, ma is még megválaszolhatatlan kérdések terepére. „*Vajon egyéniségünk tényleg csupán egy csomó idegsejt elektromos kisüléseinek terméke, vagy személyiségünk egésze több mint a részeink összessége? A tudat valóban az agy működéséből fakad, vagy elménk független entitásként létezik, amely ugyan eredendően kötődik agyunkhoz, de nem egyenlő vele? Ezek olyan kérdések, amelyekkel a gondolkodók azóta küzdenek, hogy felfedeztük, hogy a tudat az agyban lakozik.*” S valóban, vajon a tudat „lakozik” az agyban, vagy inkább magának az agy működésének egyik rétege? Máig is megválaszolhatatlan (hit)kérdés, létezik-e az agytól eltérő minőségként, külön alkotórészünként az elme. Voltaképp ez visszavisz a címhez is: *lehet-e idióta az agy, vagy csak az „elme”, bármi legyen is az?*

„A tudományos bizonyítékok határozottan arra utalnak, hogy *öntudatunk, és minden, ami vele jár, az agyban lejátszódó folyamatokon alapszanak.*” Vagy inkább ezek maguk a folyamatok, amelyek szerves része a tudatunkban megjelenő hatás – az érzés, emlék, benyomás, a tudatos vagy tudattalan válaszaink, reagálásaink; maguk a könyvben sorakozó és az általa kiváltott gondolatok, felvetések, kételyek is?

Hú, csalfa szolgálk: tudjuk, teljesen objektív történelemírás nincs, csak válogatások, kiemlések gyűjteményei, tudatosan vagy szándéktalanul megválasztott nézőpontból és „kozmetikázással”. Burnett felvázolja, hogy agyunk is hasonlóképp alkotja meg, sőt folyamatosan

át is javítja az emlékeinket, s erős szerepe lehet ebben, hogy így (is) segítsen a túlélésben, az azt szolgáló döntéshozatalban, a lelki stabilitást és -erőt javító önképünk kialakításában. „Agyunk működésének nagy része azt a célt szolgálja, hogy jól érezzük magunkat, és szimpatikusak leszünk önmagunk számára. Úgy szolgál minket, mint egy alázatos inas, aki megakadályozza, hogy a híres gazdája értesüljön a kritikákról és a negatív közmegeértelmezésről, nehogy ezek felbosszantsák őt. Ezt pedig úgy éri el legegyszerűbben, hogy *megváltoztatja emlékeinket, hogy ettől jobban érezzük magunkat. Memóriánk rengeteg módon torzul, és válik tévéssé, de e változások jó része nem egyértelműen öncélú. Meglepően sok ugyanakkor a nyilvánvalóan egoista emlékerfordülés is. A leggyakoribb esetben (amelynek nevet is adtak: egocentrikus torzítás) a memória úgy alakítja, módosítja az elraktározott eseményt, hogy abban a mi megítélésünk jobb legyen, mint az történt a valóságban.*” – Mai világunk jellemzője, hogy a világ egész korszelleme arra indítja az embereket, másokhoz mérjék magukat. Különösen erre nyom a mindenütt jelen lévő, mindenki tudatát, gondolkodását folyamatosan és gyakran igen célzatosan bombázó kommunikációs áradat. Ehhez markáns – és alighanem nem kevéssé torznak mondható – értékrendet is propagál, amelynek fő alakítója az erőltetett siker-, vagyon- és teljesítménykultusz, s ez még a józan ész ítélőképességét is gyakran képes megbolygatni. Így a sztoikus filozófiával kellően fel nem vértéztettek többnyire a náluk sikeresebbekhez, jobb helyzetben lévőkhöz, „jelentőségteljes” életet élőkhez, nekik irigylésre méltókhöz mérik magukat, helyzetüket, eredményeiket, életük minőségét. Ez persze igencsak bánatos eredményekre vezet, s ezért nagyon kell nekik az érzés, hogy ők is fontosak, sikeresek, okosak, azaz „valakik”, teljes alappal az önbecsülésre. Ebben segít az itt és az itt következőkben leírtak módján az agyunk. Roppant érdekes kérdés ebben, hogy ha a már tudatra ébredt MI majd öndiagnosztikát futtat, és rájön, hogy az ő „agya” is ilyeneket művel vele, vajon javítandó hibának minősíti-e ezt.

Értünk csál, nem ellenünk: „Például, amikor úgy gondoljuk, hogy jobban teljesítettünk egy sportversenyen, mint valójában, vagy úgy emlékezünk, hogy hatalmas pisztrángot fogtunk, miközben csak sneci akadt a horgunkra. Fontos megjegyeznünk, hogy amikor ez történik, akkor *nem arról van szó, hogy az illető hazudik, hogy felnagyítsa a saját teljesítményét vagy lenyűgözzön másokat.* Hiszen gyakran úgy alakulnak át emlékeink, hogy azokat senki másnak nem mondjuk el. Ez itt a kulcs: őszintén hiszünk abban, hogy az események pontosan úgy történtek a valóságban, ahogy azokra emlékszünk. A *memóriatorzulás célja, hogy az emlékeink hízelgőbb képet sugározzanak magunkról, és általában úgy történik, hogy észre sem vesszük.*

Az emlékezet más torzulásait is az önérzetünk számlájára írhatjuk. Miután például többféle lehetőség közül kellett választanunk, később úgy emlékszünk döntésünkre, mintha az lett volna a lehető legjobb választás, holott ez egyáltalán nem biztos – ez a döntéstámogató torzítás. Az agy utólag még akkor is lekicsinyli az általunk elutasított lehetőségeket, illetve felnagyítja a választott opció előnyeit, ha gyakorlatilag mind egyenértékű volt, és ugyanolyan

racióális lett volna a másik mellett dönteni. Ettől úgy érezhetjük, hogy bölcsen döntöttünk, noha valójában csak véletlenszerűen választottunk.”

Tehát – Burnett frappáns összegzésével – „Legfőképpen pedig úgy tűnik, *az önmagunk értékességébe és eredményeinkbe vetett hit normális emberi viselkedésünk integráns része.*” – Tekintsük ezt akár gyarlóságnak, akár túlélőfelszerelésünk fontos részének, hiszen ahhoz hinnünk kell, hogy képesek vagyunk rá.

Nemcsak becsapós, hanem be is csapható: rémisztő részét vázolja fel az emlékezet működése elemzésének, hogy *agyunk nemcsak képes hamis emlékeket előállítani, hanem erre rá is lehet vezetni pusztán verbális eszközökkel*, célzott szóhasználat, vagy az erre kialakított szituáció hatásával.

„A legaggasztóbb, hogy *a fals emlékek létrejöttéhez nem is kell pszichés betegségekben szenvedniünk, ez gyakorlatilag bárkivel előfordulhat.* (Amint már szoltunk róla, Burnett bemutatja, agyunk hogyan igyekszik 'hamisítással' is a kedvünkben járni – Osman P.) Talán nevetésesen hangzik, hogy valaki téves memórianyomokat képes beültetni az emlékezetünkbe csupán azzal, hogy beszél hozzánk, neurológiai értelemben azonban ez nem is áll távol a valóságtól.”

„Az emberek hajlamosak feltétel nélkül hinni azoknak, akiket vezető személyiségeként azonosítanak, és számtalanszor bebizonyosodott már, hogy ha a memóriákról (emlékeikről, emlékezetükben rögzített tényekről, eseményekről – Osman P.) kérdezősködnék, *a kérdések természete hatalmas befolyással bír arra, hogy mire emlékszünk.* ... A különleges helyzetekben, amikor az illető szorong, a kérdéseket pedig egy felsőbb autoritásként azonosított személy (például egy ügyvéd a bíróságon) teszi föl, *az ügyesen megválasztott szóhasználat 'létrehozhat' emlékeket.* Például, ha az ügyvéd megkérdezi, hogy 'A vádlott a sajtobolt közepén volt a nagy cheddarrablás idején?', akkor a tanú igennel vagy nemmel felelhet, attól függően, hogy mire emlékszik. De ha az ügyvéd azt kérdezi, hogy 'A sajtobolt melyik részén tartózkodott a vádlott a nagy cheddarrablás idején?', *akkor a kérdés magában rejti azt, hogy a vádlott biztosan ott volt a boltban.* Bár a tanú nem feltétlenül emlékszik arra, hogy látta volna a vádlottat, de *a kérdés tényállítást tartalmazott egy magasabb autoritású személytől.* Ez arra készíti az agyat, hogy megkérdőjelezze a saját emlékeit, és úgy módosítsa őket, amely már összeegyeztethető a 'megbízható' személy által előadott 'tényekkel'. A tanú ilyenkor végül effélét válaszolhat: 'Azt hiszem, a gorgonzola mellett állt, és ebben tényleg hisz is, annak ellenére, hogy semmi ilyesmit nem látott akkor.

Rendkívül nyugtalanító, hogy valami, aminek ilyen alapvető társadalmi jelentősége van, ennyire sérülékeny. Egyszer felkértek, hogy tanúskodjak egy perben, ahol a vád összes tanúja valószínűleg fals emlékeket adott elő.” – Van ennek még egy igencsak ijesztő eleme. Lelkiismeretes ember tudja, hogy az emlékezet – speciális kivételektől eltekintve – nem teljesen megbízható. Minél nagyobb súlya van annak, hogy valaki beszámoljon arról, amire emlékszik, annál inkább nyomasztja ennek felelőssége, s ezért hajlamos az elbizonytalanodásra, s így még inkább megvezethető.

Nehéz a múltat előre látni – azaz építeni mások emlékezésének következetességére. „Az agy rendszeresen változtat az emlékeken, hogy magunk számára hízelgőbbé tegye őket. Bármilyen megfontolás legyen is e mögött, e módosítások és szerkesztések önfenntartóvá válhatnak. Ha úgy emlékezünk egy eseményre (illetve úgy írjuk le az eseményt mások számára), hogy abban némileg felnagyítjuk saját szerepünket, akkor a meglévő emlék gyakorlatilag frissül a módosított új verzióra. A módosítás új eseménynek minősülhet, de szorosan kötődik a már meglévő memórianyomhoz, így az agynak valahogy össze kell egyeztetnie őket. Legközelebb, amikor az emléket újból felidézzük, ugyanez újból végbemegy. Aztán megint, és így tovább. E folyamat anélkül zajlik, hogy tudatosulna bennünk, az agy pedig olyan bonyolult, hogy egy-egy jelensége többféle okkal is magyarázható. Ezek az okok egyszerre is megvalósulhatnak, és ugyanolyan megalapozottnak tekinthetők.” – És ebben még nem is hat semmiféle tudatos alkalmazkodás külső nyomáshoz vagy elvárásokhoz.

Emlékezetünk botlásainak, változásainak és tévedéseinek sötétebb okai is lehetnek. „E fejezetben az agy memóriarendszerének néhány lenyűgöző, illetve furcsa tulajdonságát tekintettük át, de végig azt feltételeztük, hogy az emlékezet – jobb szó híján – normálisan működik. De mi történik, ha meghibásodik a rendszer? Mi képes megzavarni az agy memóriaműködését?” Erről szól a fejezet további része, neurológiai elemzésekre is kitérve.

„A rengeteg módja annak, ahogy az agy folyamatos rettevésben tart minket” (a 3. fejezet ígéretes alcíme: ennek egyik eleme sokak mások számára furának tűnő vonzódása a horrorműfajhoz, aminek boncolása szintén része Burnett mondandójának. Sokkal izgalmasabb – persze voltaképp ez is ízlés kérdése, azaz agyunk választása – az összeesküvés-elméletek témaköre. Burnett még jól rá is erősít: *„A babona, az összeesküvés-elméletek és más bizarr hiedelmek közötti kapcsolat”* kifejtését ígérve, amit meg is tesz.

Összeesküvés-elméletek és egyéb szellemi nyalókák és mankók: „Az internet és a hálózatba kapcsolt társadalom korának beköszöntével az összeesküvés-elméletek megsokszorozódtak. Az emberek az interneten sokkal könnyebben találnak ’bizonyítékot’ a szeptember 11-ével kapcsolatos teóriáikra, és a CIA-ról és az AIDS-ről szóló vad következtetéseiket is egyszerűbben oszthatják meg a hasonló gondolkodású társaikkal, és ehhez még csak a házukat sem kell elhagyniuk.” – Ez a modern kommunikáció közlegelőin, közösségi médiumain, nyílt feltöltésű „tudásbázisain” való információ- és tudásmegosztás egyik nagy nagy árnyoldala. Boldog-boldogtalan, eszes-esztelen közreadhatja mondandóját, többnyire bármilyen minőségellenőrzés nélkül, Hamlet szavát kölcsönözve ’százalék helyett ázalékkal’ töltve a befogadásra hajló agyakat. Ez adja ma is a hiteles szerkesztőségek által, kellő minőségbiztosítással előállított, pénzért árult lexikonok, enciklopédiák egyéb tudásbázisok létjogosultságát

„De, visszatérve a címhez, mi köze mindennek a babonához? Kijelenteni, hogy az ufók valóságosak, és megpróbálni betörni az 51-es körzetbe messze van attól, ha azt hisszük, hogy a négylevelű lóhere szerencsét hoz. Mi akkor a közös ezekben? Ironikus, de éppen azon késztetésünk teremt kapcsolatot az összeesküvés-elméletek és a babonák között, hogy

kapcsolatot, mintázatot keresünk a (gyakran egymástól független) dolgok között. Még neve is van annak az élménynek, amikor összefüggéseket látunk ott is, ahol nincsenek: apofénia. ... Egyáltalán nemcsak a kivételesen paranoiás és babonás emberek vannak kitéve ennek, hanem mindenkivel előfordulhat ez az élmény. Valójában nem túl bonyolult belátnunk, hogy honnan is eredeztethető e jelenség.

Az agy folyamatosan fogadja a változatos információk véget nem érő áramát, és értelmeznie kell őket. *Végső soron a világ, amelyet érzékelünk, az agyi feldolgozófolyamatok eredménye.* (Bizony, a tudatunk és a külvilág között ott van a megkerülhetetlen, és egyáltalán nem kifogástalan megbízhatóságú, nem torzításmentes, és nem is végtelen átviteli kapacitású interfész: az érzékszerveink és a teljes neurológiai rendszerünk – Osman P.) Folytonos információözön zúdul ránk, de ennek csak kis része bír számunkra relevanciával. (Viszont végtelenen szituációfüggő, hogy épp mely információk ilyenek, és végzetes lehet tévedni ebben – Osman P.) Az agynak pedig alig egy másodperce van arra, hogy feldolgozza és használhatóvá tegye számunkra ezt az információt. Emiatt *agyunk számos rövidített utat vesz igénybe, hogy (úgy-ahogy) bírja a nyomást.* Ez eredményezi az apoféniát, amit csak súlyosbít agyunk 'küzdj vagy menekülj'-reakciója, illetve az arra való hajlamunk, hogy a legrosszabb forgatókönyvet fogadjuk el a legvalószínűbbnek. Hirtelen rettentő nagy nyomás nehezedik elménkre. Mintázatokat látunk a világban, ott is, ahol nincsenek, majd ezekhez súlyos következményeket társítunk, és a legapróbb esélyét is felfedezzük annak, ahogy ezek negatívan érthetők az életünket." – A mérnöki tudományokban az ilyesmit nevezik worst case-tervezésnek. Az életre pedig szintúgy igaz, hogy inkább becsüljük túl a veszélyt, és éljük is túl az ilyen kezelésével, minthogy alulbecsülve azt alul is maradjunk vele szemben.

Ilyen „rövidített út” a sokat kárhozottat előítéletek alkalmazása is információhiányok azonnali áthidalására. A mechanizmus eredete eléggé egyértelmű: ha a csillagok halvány fényénél dönteni kellett, hogy az a nagy sötét ott vajon egy ártalmatlan izé vagy a kardfogú tigris, amely épp hozzánk jön vacsorára, jobb az utóbbira szavazni – azaz ha ismeretlennel kerülünk szembe, a túléléshez biztosabb, ha veszélyesként kezeljük. Burnett szavával „Mit számítanak a vaklármák, ha eközben életben maradunk?” Más kérdés, hogy kultúrember milyen körültekintéssel alkalmazza ezt a mai életben: emberi, társadalmi kapcsolataiban elítéli a diszkriminációt, de már a gazdasági kérdésekben tudja, hogy aki „ingyenebédet” kínál, az általában csaló. A babonához pedig még annyit: mindannyian szeretnénk urai lenni sorsunk, ügyeink alakulásának, s ebben olykor jobb híján irracionális eszközökhöz, horribile dictu babonáságokhoz is folyamodunk – még ha nem is igazán hiszünk bennük, de „mit árthat?”. Így jön, hogy „s az iskolába menvén, a járda peremén, / hogy ne feleljek aznap, egy kőre léptem én...” (Radnóti Miklós: Nem tudhatom)

Burnett számos különféle lehetséges magyarázatot vázol fel itt is agyunk működésére, fűszerezve ezt a kezdetben beigért lazaságával is – „De az is lehet, hogy teljesen másról van szó.” – Majd előáll a maga összeesküvés-elmélet elméletével: „Elképzelhető, hogy az összeesküvéselmélet-hívók azért hisznek abban, hogy gonosz szervezetek irányítják a világot, mert

ez még mindig jobb, mint az egyéb lehetőségek. Annak elfogadása, hogy az emberi társadalom működése csupán megjósolhatatlan történések és a szerencse játékanak függvénye, sok tekintetben sokkal aggasztóbb, mint ha feltételezzük, hogy létezik a mindent irányító sötét elit, még akkor is, ha az öncélúan viselkedik. Jobb, ha egy részeg pilóta vezeti a repülőt, mintha senki sem lenne a pilótafülkében.” – Bizonyára vannak, akiknek ez észszerűként elfogadható, és egészen bizonyos az is, hogy ez sem agyamentebb, mint sok más, amire Platón tollatlan, kétlábú állata képes. És két rövid megjegyzés ide esetleges további indítékokról, összhangban agyunk fentebb vázolt „hízkelkedő” működésmódjaival. (Hízkelkedő? Voltaképp legalább annyira önfényező is, hiszen az érzés, amelyet az ember akar, szintúgy az agyában keletkezik. Az agy ebben Karithy két macskáját utánozza, és „játszik egymással”.] Az ember szereti azért is becsülni magát, hogy nagy okosan belát a kulisszák mögé, látja, hogy mi történik ott. Ezt az érzést is keresheti az összeesküvés-elméletekben osztozással. Másrészt, szeret mások szemében jól tájékozottnak tűnni – ezért is adhatja tovább azokat.

Innen egy eszmefuttatással folytatja, amelynek a kiindulása: „A személyiségpszichológiában e koncepciót ’a kontroll kifejezett helyének’ nevezik”, és egyik tétele, hogy „végeredményben úgy tűnik, hogy az agy mintázatok iránt érzett szerelme, illetve véletlenszerűséggyűlölete sokakat meglehetősen extrém következtetésekre sarkall. Ez nem is okozna különösebb gondot, de az agy egyúttal rettentően megnehezíti annak felismerését is, hogy mélyen gyökerező világnézetünk és az ebből levont következtetések rosszak, függetlenül attól, hogy mennyi bizonyítékot tárnak elénk. A babonások és az összeesküvéselmélet-hívók rendületlenül fenntartják meggyőződéseiket, bármit is zúdítson rájuk a racionális világ. Mindezt pedig az idióta agyunknak köszönhetjük”, ám rögtön illetéknémet megy tovább: „[v]agy talán mégsem? Amit itt leírtam, az az idegtudomány és a pszichológia jelenlegi ismeretein alapul, csak hogy ezek az ismeretek meglehetősen korlátozottak. Valójában még a vizsgálat tárgyát is nehéz megfogni. Vajon mit nevezhetünk pszichológiai értelemben babonának? Milyen agyi aktivitás jellemzi a babonát? Ez egy hiedelem? Esetleg idea? Hiába érkeztünk el arra a fejlettségi szintre, hogy immár ’élőben’ szkennelhetjük a dolgozó agy folyamatait, de attól, hogy látunk aktivitást, nem állíthatjuk, hogy értjük is, hogy mit jelent. Ahogy hiába látjuk a zongora billentyűit, attól még nem tudunk Mozartot játszani rajta.”

Agyunknak az élővilágban egyedülálló sajátossága az intellektuális önkontroll is. Pl. hogy itt már rájövünk: nincs tovább, abba kell hagyni ezt az ismertetést. Ezért a fejezetek érdeklődésre és persze olvasásra ingerlő címeit és alcímeit idézzük még ide, a mondandó ívének érzékeltetésére:

- Agykontroll – Hogyan irányítja agyunk szervezetünket – és kutyul össze rendszeresen mindent?
- Így készülnek az emlékeink (használatukhoz szerelés szükséges) – Az emberi memória és furcsaságai;
- Nincs mitől félnünk, csak magától a félelemtől – és persze a bohócoktól – A rengeteg módja annak, ahogy az agy folyamatos rettegésben tart minket;

- Okosnak hiszed magad, ugye? – (Az intelligencia zavarba ejtően bonyolult tudománya);
- Előre látta, hogy ez a fejezet következik? – Az agy megfigyelőrendszerének esetlegesége;
- Azt mondtad, neked kiváló a személyiséged, de hogy lehetsz ebben ilyen biztos? – A személyiség bonyolult és zavaros jellegzetességei;
- Csoportos ölelés! – Hogyan befolyásolják agyunkat a többiek?
- Amikor megbomlik az agy... – A mentális betegségek és kialakulásuk okai.

S még két fogalom innen, amelyekről a legtöbbünk még sohasem hallott:

„*Folyékony intelligencia*”: Nem, nem a 25 éves ír whisky, hanem „*az információ használatának képessége*, ennek segítségével tudunk vele dolgozni, alkalmazni és így tovább. A Rubik-kocka kirakása folyékony intelligenciát igényel, ahogy annak kitalálása is, hogy partnerünk miért nem beszél hozzánk, holott mi nem emlékszünk semmire, amit rosszul csináltunk volna. Mindkét esetben új információt szereztünk, és rá kell jönnünk, hogy mihez kezdjünk vele ahhoz, hogy számunkra előnyös eredményt kapjunk.”

„*Kristályos intelligencia*”: ez sem az LSD, bármit is tud az kihozni az agyunkból, hanem „*az emlékezetünkben elraktározott információ, amelyet felhasználhatunk arra, hogy minél inkább a saját előnyünkre fordítsuk az előálló szituációt*. Ahhoz, hogy egy alig ismert, ötvenes évekbeli film főszereplőjének neve eszünkbe jusson a kocsmai vetélkedőben, a kristályos intelligenciánkra van szükségünk. Az északi félteke összes fővárosának ismerete is a kristályos intelligencián alapul. Ez tehát az összegyűjtött tudásunk, míg a folyékony intelligencia arról árulkodik, hogy ezt a tudást milyen jól tudjuk használni, vagy milyen hatékonyan tudunk megbirkózni az ismeretlen helyzetekkel.”

Burnett utószava pedig: „*Hát ez az agyunk. Lenyűgöző, nemde? De azért egy kicsit hülye is.*”

Dr. Osman Péter