

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE*

Eric Schmidt, Jonathan Rosenberg, Alan Eagle (Larry Page előszavával): Google – Így vezetünk mi. HVG Könyvek, 2015; ISBN978-963-304-229-8

Eric Schmidt: „2001-ben csatlakozott a Google-höz, és segítette a cégnek szilícium-völgyi startupból a technológia globális vezetőjévé válni. Igazgatótanácsi elnökként ő felel a Google külső ügyeiért: a partneri és tágabb üzleti kapcsolatok kiépítéséért, a kormánykapcsolatokért és a technológiai innovációs kultúráért, továbbá üzleti és stratégiai ügyekben tanácsokkal látja el a vezérigazgatót és a felső vezetést. Eric 2001 és 2011 között a Google vezérigazgatójaként tevékenykedett. Mielőtt a Google-höz szegődött volna, különböző vezetői pozíciókat töltött be a Novellnél és a Sun Microsystemsnél. A Princeton Egyetemen végzett villamosmérnökként, majd Berkeleyben, a Kalifornia Egyetemen szerzett mesterdiplomát és doktori fokozatot informatikából. Tagja az elnök tudományos és technológiai tanácsadó testületének, az Egyesült Királyság miniszterelnöki tanácsadó testületének” – olvasható a kötetben. Valójában drámaibb volt a találkozása az emelkedésnek induló Google-lel. Ahogy az szinte mindig történik, s a könyv maga is elmondja, a start-up a szerves fejlődése során eljutott oda, hogy létkérdéssé vált külső tőke bevonása a további fejlesztéshez és növekedéshez. (Itt növi ki a finanszírozása a szakzsargon szerinti 3F szakaszát: Founder, Family, Friends, kissé cinikusabban Founder, Family, Fools.) A két ifjú alapító zseni – Larry Page és Sergey Brin – annak rendje és módja szerint kockázati tőkéshez fordult, aki a mestersége arany szabályai szerint felmérte magának a céget, az abban rejlő lehetőséget, megorrontotta a mélyükön megbúvó, vaskosnak ígérkező aranytelért, és úgy döntött, beszáll az üzletbe. Úgy is döntött viszont, hogy a két, a nagypályás üzleti gyakorlatban szükségképp járatlan, minden zsenialitásukkal a fejlesztés csúcra járatására koncentrálni zseni mellé „felnőtt gyámat” rendel ki: olyan üzleti vezetőt, aki képes az üzleti érvényesülés követelményeinek megfelelően megszervezni és vezetni a céget. Ő volt Eric Schmidt.

Jonathan Rosenberg: „2000-ben ismerkedett meg Larry Page-dzsel és Sergey Brinnel, és végül a harmadik állásajánlatukat fogadta el a cégnél, több mint két évvel később. A Google első alelnökeként dolgozott, és 2011 áprilisáig a Google termékcsapatát vezette. E szerepkörében a terméktervezésért, termékfejlesztésért, illetve a Google-termékeknek a fogyasztók, hirdetőik és partnerek igényeihez való alakításáért felelt. Segített a cég toborzási folyamatainak kifejlesztésében, és nagy szerepe volt a kommunikációs és marketinggyakorlatok kialakításában.”

Alan Eagle „a Google kommunikációs igazgatójaként dolgozik, amióta 2007-ben belépett a céghez.”

Larry Page: ma a Google vezérigazgatója.

Felettébb hasznos divat, hogy az ezredvég vállalatvezetőinek sorában ez az „új nép, más-fajta raj”, a forradalmi innovációk kirobbanó erejével új világokat teremtő, és azokat óriásvállalatokként uraló cégek azokat naggyá tevő vezetői könyvekben adják közre e nagy meneteléseik felettébb érdekes és tanulságos történetét, saját előadásban vagy hivatásos írók közreműködésével. Jó néhányról írtunk már, aligha kell azokat itt felsorolni. Csupán egyet említünk meg abszolút idevágóként: David A. Vise & Mark Malseed *A Google sztori* c. művét (K.u.K. Kiadó, 2009 – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2009/5. szám). Idézzünk ide belőle egy ragyogó összegzést: „Fiatalság + szabadság + átláthatóság + új modell + az általános népszerűség előnye + hit és bizalom = A Google Csodája”.

Ez a könyv egy különleges vonásával emelkedik ki hasonnemű társai közül: valójában ez többé-kevésbé egy nyílt forráskódú know-how leírása. A hipersikeres világceg legfelső vezetői részletesen és – úgy érződik – teljes őszinteséggel beszámolnak arról, hogyan építették és kormányozták cégüket, hogy vele – Iaszón elszántságának és a furfangos Odüsszeusz invenciózusságának mai ötvözésével – megszerezzék korunk aranygyapjának e nagy darabját, amit a Google gazdasági sikere jelent. Így mondják el, melyek a cég vezetésének fő irányelvei, döntéshozatali módjai, milyen a Google vezetésének a csúcán a modus operandi. (Persze, hogy ott munkál a szándék megörökíteni magukat a Nagy Kapitányok panteonjában, de ez csekély ár ezekért a krónikákért.)

Ez az igazán erősek magabiztos stratégiája: megmutatjuk, mi hogyan csináljuk, hogyan teremtjük meg a sokszor világra szóló sikert – vegyetek belőle annyi értékes tudást, amennyit csak akartok és tudtok, cserében pedig becsüljetez ezért, s erősödjék ezáltal üzleti jó hírnevünk. Lehet ugyanakkor a kitárulkozásnak más hasznos hozadéka is a Google számára. Egyik, hogy akik ilyen mélyreható betekintést kapnak az általános szokás szerint inkább felhőkbe burkolózó felső vezetésbe, azok valószínűleg döntési helyzetben több indíttatást éreznek arra, hogy ezt a céget válasszák üzleti partnerüknek. Másrészt, ahol hasonlóképp gondolkodnak a vezetők, az olyan céggel könnyebb a Google-nek is együttműködni.

Az egyik legmeredekebb mesterfogást ebben a következőképp összegzik:

„Eric alapelveinek egyike mintegy a menedzsment aranyszabályaként is szolgál: olyan céget kell felépítenünk, amelynél alkalmazottként mi magunk is szívesen dolgoznánk. Ha olyan rossz menedzserek vagyunk, hogy alkalmazottként utálnánk saját magunknak dolgozni, akkor bizony van tennivalónk. A legjobb eszköz erre az önértékelés: legalább évente egyszer írjunk egy értékelést saját teljesítményünkről, olvassuk el, és döntsük el, dolgozunk-e saját magunknak! Ezután pedig osszuk meg azokkal, akik tényleg nekünk dolgoznak. Így jobb bepillantást nyerünk, mint a szokásos 360 fokos értékelési folyamattal, hiszen ha mi kezdeményezzük saját magunk bírálatát, akkor mások is úgy érzik majd, hogy őszintébbek lehetnek.” Arról nem is beszélve, milyen hasznos lehet a cég számára, ha a vezető önértékelését néhány köpcösebb tunikánbillelés zökkenti helyre, ha kell, ismételten is.

A kiadó ajánlója így beszél e könyvről: „Miért rosszak az üzleti tervek? Miképp lehet napjaink folyamatosan változó környezetében mindenki másnál jobb terméket előállítani?

Hogyan lehet felismerni és elcsábítani a 'kreatív zseniket', akik képesek kitalálni a jövőt és megvalósítani a lehetetlent? Eric Schmidt és Jonathan Rosenberg már sokat tapasztalt és elismert vezetők voltak, amikor több mint egy évtizede a Google-hez kerültek. Hamar rájöttek azonban: ha ennél a cégnél sikereket szeretnének elérni, mindent újra kell tanulniuk az üzleti menedzsmentről. A Google – Így vezetünk mi azokról a vállalatvezetési elvekről szól, amelyeket Eric és Jonathan a cég felépítésében – kultúra, toborzás, kommunikáció, stratégia, innováció – végzett munkájuk során tanultak. A cég ikonná vált két vezetője színes anekdotákon és most először nyilvánosságra hozott sztorikon keresztül, élvezetes stílusban foglalja össze a Google egyedülálló szemléletét és módszereit.”

Nézzünk kicsit bele!

Larry Page előszavából: „Ahogy Eric és Jonathan is bemutatja ebben a könyvben, a Google-nél szinte minden területen igyekszünk támogatni az önálló gondolkodást. Legnagyobb sikereinket és néhány látványos kudarcunkat is ennek köszönhetjük. A Google-t az vitte előre, hogy az alaptételeket kérdőjeleztük meg. ... A Gmail is hagymázás álmoként indult. Amikor pedig Andy Rubin egy évtizeddel ezelőtt elindította az Androidot, a legtöbben úgy vélték, merő ostobaság a mobiltelefon-ágazatot egy nyílt forráskódú operációs rendszer köré szervezni.” / „A Google-nél rengeteg energiát fektettünk abba, hogy független gondolkodókat toborozzunk, és nagyra törő célokat tűzzünk ki. Ha ugyanis egy cégvezető a megfelelő embereket alkalmazza, és elég nagy álmai vannak, akkor általában el is éri a céljait. És ha netán kudarcot vall, akkor is megtanul egy csomó fontos dolgot. ... Rá kell tehát kényszerítenünk magunkat, hogy nagy tétellel fogadjunk a jövőre. Mi éppen ezért fektetünk olyan örültségnek tűnő elképzelésekbe, mint például a vezető nélküli autók vagy a léggömbös internet-hozzáférés. Ma már nehéz elképzelni, de amikor elindítottuk a Google Mapset, mindenki úgy vélte, hogy az egész világ feltérképezését és minden utca lefényképezését célzó tervünk lehetetlen vállalkozás.”

Bevezetés – Mit tanultunk a tűzvonalban? „Amikor Sergey és Larry 1998-ban megalapította a Google-t, egyiküknek sem volt üzleti képesítése vagy tapasztalata. Ők azonban ezt nem akadálnak, hanem előnynek tekintették.” (Kockázatos stratégia, ám megfelelő emberek kezén igen hasznos lehet: nem hátráltatják őket téves szakmai előítéletek, beidegződések. Veszélyessé azoknál válik, akiknek szárnyaló alkotókészségét és tenni akarását semmi tárgyi tudás sem korlátozza, s még csak nem is számolnak ennek kockázataival.) / „Az alapítók mindvégig néhány egyszerű elv alapján működtették a céget, amelyek közül az első és legfontosabb a felhasználó középpontba helyezése volt. Hittek abban, hogy ha képesek nagyszerű szolgáltatásokat létrehozni, később a pénzkérdést is megoldják valahogy. Úgy vélték, ha nem tesznek mást, mint hogy létrehozzák a világ legjobb keresőmotorját, nagyon sikeresek lesznek. E nagyszerű keresőmotor és a többi fantasztikus szolgáltatás létrehozásának terve ugyanilyen egyszerű volt: vegyünk fel annyi tehetséges szoftvermérnököt, amennyit csak lehet, és adjunk nekik szabad kezet!” / „Ez a megközelítés tökéletesen illett egy egyetemi számítógéplaborban született céghez, hiszen a tudományos világban a legér-

tékesebb tőke maga a tudás (illetve néhány amerikai egyetemen az is, ha valaki képes 50 m-re elhajítani egy labdát). Míg azonban a legtöbb cég csak állítja, hogy a legfőbb érték a jó munkaerő, addig Larry és Sergey valóban ennek megfelelően irányította vállalkozását. Ez a hozzáállás nem üres szólam volt, és nem is önzetlen emberszeretet. Úgy gondolták, a Google csakis akkor prosperálhat és valósíthatja meg magasröptű célkitűzéseit, ha magához vonzza és megfelelően irányítja a legjobb mérnököket.” (Ez a stratégia a siker nagy esélyét hozhatja egy forradalmian innovatív start-up számára, ám a növekedés során már szakadék felett vékony kötélén haladóvá teszi azt. A kiválónál is jobb vezetők kellenek ahhoz, hogy célhoz érjenek. A mérnökök „irányítása” pedig, amint itt is olvashatjuk, a Google know-how egyik legkritikusabb jelentőségű eleme.) „Az általános szabály a mai napig is az, hogy a Google-alkalmazottak (vagyis a googlerek) legalább felének mérnöknek kell lennie.”

A cégek kultúráról (fejezetcím: Kultúra – Egy cégnek hinnie kell a saját szlogenjeiben): Egy nagyon *googler* alapelv: „A rendtelenség nem önmagában véve cél (ha az volna, ismerünk olyan tinédzsereket, akikből ígéretes munkaerő válna), ám mivel az önkifejezés és az innováció gyakori mellékterméke, általában jó jelnek tekinthető. Elnyomása pedig, amelyet annyi cégnél láttunk, meglepően erős negatív hatással járhat. Szóval, rendben van, ha az irodánkban lázas felfordulás uralkodik.” / Az innováció irreguláris tevékenység – ne zavarják felesleges kötöttségek: „Egy Google-értekezleten egyszer megkérdezték Eric-től, mi a Google öltözködési előírása. 'Mindenkinek vegyen fel valamit!' – hangzott a válasz.” / „Ha vannak adataink, nézzük meg az adatokat! Ha csak vélemények vannak, akkor válasszuk az enyémet!” (A főnök privilégiuma, nem feltétlen jogtalanul.) / „Nincs tökéletes szervezeti terv, ezért nem érdemes ilyet keresni. Lehetőség szerint közelíteni kell hozzá, majd hagyni, hogy a kreatív zsenik kitalálják a többi.” (Ez illik a legjobban ahhoz, hogy a forradalmi innováció létrehozását célzó hosszú út az ismeretlenbe a tevékenységek kereteinek lehető legnagyobb rugalmasságát követeli meg.) / „Beosztásunk tesz menedzserré, de az embereink tesznek vezetővé.” (A vezetés minden bizonnyal legfontosabb alapszabálya! S tegyük hozzá: még a cégekre is érvényes arany szabály, hogy a népet nem lehet leváltani.) / „Egy startup kultúrájának kialakítása viszonylag könnyű. Egy régóta működő cég kultúrájának megváltoztatása azonban rendkívül nehéz, pedig fontos lenne a siker érdekében. A lassan változó, tipikus nagyvállalati kultúra ugyanis a kreatív zsenik egyik legnagyobb ellensége.” (Erre szolgál megoldással a feladatok kihelyezése spin-off cégekbe, innovációs cégek bevonása, illetve létrehozása vállalatközi fejlesztőtőke befektetésével, vagy azok felvásárlása stratégiai partnernek, ám úgy, hogy a nagy cég ne nyomja agyon őket.)

A stratégiáról (Stratégia – Az üzleti tervek rosszak): „Míg a 20. századot hatalmas, monolitikus, zárt hálózatok uralták, addig a 21. században a globális, nyílt hálózatok lesznek a meghatározók. Körülvesznek bennünket a platformlehetőségek. Abból lesz sikeres vezető, aki képes felismerni őket.”

Tehetség – A toborzás az egyik legfontosabb teendő: „Semmilyen stratégia nem helyettesítheti a tehetséget. És ez az üzleti életben éppen olyan igaz, mint a pályán. A tehetségek felku-

tatása olyan, mint a borotválkozás: aki nem végzi el mindennap, azon meg fog látszani. Egy menedzser akkor válaszol helyesen arra a kérdésre, mi a legfontosabb feladata a munkája során, ha azt mondja: *a munkaerő felvétele.* / „Toborzás Google módra: Olyanokat vegyél fel, akik okosabbak és tájékozottabbak nálad! (Ritka jó vezető, aki ezt meg meri tenni! – Osman P.) ... Csak akkor vegyél fel valakit, ha igazán nagyszerű jelentkezőt látsz benne! Ne érd be ennél kevesebbel!”

Kommunikáció – Átkozottul jó routernek kell lenni: „Ha valaki egy céget vagy egy részleget vezet, és tíz másodperc alatt nem tudja ledarálni, melyek a legfontosabb ügyek, amelyekkel éppen foglalkoznak, akkor az illető nem alkalmas erre a munkára.” / „Ha valaki hússzor megismétel valamit, és a többiek még mindig nem értik meg, akkor a témával van a baj, nem a kommunikációval.”

Innováció – Létre kell hozni az őselevest: „Akik ügyfeleiknek azt adják, amit azok akarnak és kérnek, azok nem innovatívak, csupán fogékonyak.” (Sokszor olvashattuk: Steve Jobs életműve nagyrészt arról szól, hogy a fogyasztó ne szóljon bele abba, hogy ő mit akar – majd jól megtanítyják rá, ő pedig meg fogja szeretni azt. Így születtek az Apple legsikeresebb innovációi. / „Nagy biztonsággal kijelenthetjük, hogy az egységes vezetői rendszer és az innováció kifejezéseknek nincs helyük egymás mellett (kivéve ezt a mondatot). ... Az innováció makacsul ellenáll a hagyományos, MBA-stílusú menedzsmenttaktikáknak. Az innovatív embereknek nem kell megmondani, hogy tegyék, *hagyni* kell nekik, hogy tegyék.” / „Az első követőnek köszönhetően lesz a magányos eszelősből vezér. Az innováció őselevésének bátorítania kell a magukat innovatívnak érzőket – a magányos táncoló bolondokat a domboldalban –, hogy tegyék, amit jónak látnak. De ugyanennyire fontos, hogy azokat is biztassa, akik szeretnének csatlakozni valamilyen innovatív tevékenységhez – ők a második, majd a kétszázadik táncoló bolond –, hogy nyugodtan megtehetik.”

Aligha kétséges, hogy a Google diadalmenetét beindító kezdőcsapat egyik legnagyobb, minden más sikerükhöz is nélkülözhetetlen innovációja maga a cég volt, annak minden hagyományos alapelvtől és megfontolástól célzatosan és merészen elszakadó felépítésével, szervezeti és működési rendjével. Page hagymázás álomnak nevezi a Gmail indítását, annak merészsége miatt. Ő és Brin valójában olyan extrém játszóteret hoztak létre maguknak és a munkatársaiknak az innovációikat megvalósító vállalatként, amelyet elborzadva utasított volna el minden, akár a szakma legmodernebb szabályai szerint gondolkodó menedzsmentszakértő. Még az ilyesmiben igazán edzett kockázati tőkés is alapfeltételnek ítélte, hogy Eric Schmidt vezetői működése révén legalább valamelyes rendet kényszerítsen a cégre, „mellyel az elme tudomásul veszi / a véges végtelent, / a termelési erőket odakint s az / ösztönöket idebent...” (József Attila: A város peremén).

Még a kockázati tőkések innovációs gerillaharcmodorokban finomodott gondolkodásában is benne van, hogy látni és ezzel ellenőrizni is akarják, hogyan tervezik termőre fordítani a befektetéseiket, vagyis mi az erre szolgáló üzleti terv, s annak részeként milyen rendszer szerint rendelik hozzá a fejlesztésekhez a cég anyagi forrásait. Ez utóbbira a frissen felvett

Jonathan Rosenberg készített a legmodernebb menedzsmentfelfogás szerinti javaslatot, amelyet Page első ránézésre kivágott. „Láttál már valaha olyan ütemtervet, amit a csapatnak sikerült túlteljesítenie?” – kérdezte. Hát... nem. ’Előfordult már valaha, hogy egy csapat a tervben szereplőnél jobb terméket tett le az asztalra?’ Megint csak nem. ’Akkor mi értelme a tervnek? Csak visszafog minket. Kell, hogy legyen jobb megoldás. Csak menj, és beszélj a mérnökökkel!’ Miközben Larryt hallgatta, Jonathan rádöbben, hogy a szóban forgó mérnökök nem hagyományos értelemben vett mérnökök. Zseniális kódolók és rendszertervezők voltak, ám alapos szakmai tudásukhoz sok esetben komoly üzleti érzék és egészséges kreativitás is társult. Az egyetem világából érkező Larry és Sergey pedig szokatlan szabadságot és hatalmat adott nekik. A hagyományos tervezési keretekre épülő irányítás náluk egyszerűen nem működött; igaz, hogy útmutatást nyújtott volna nekik, ugyanakkor korlátozta volna őket. ’Miért tennél ilyet?’ – kérdezte Larry Jonathantól. – Ez nagy ostobaság lenne.’”

Hasonlóképp jártak a „felőtt” vezetők a tőlük kért üzleti tervvel is: „... amikor Mike Moritz (a kockázatitőke-befektető – Osman P.) és a vezetőség arra kért bennünket, hogy készítsünk egy hagyományos, MBA-stílusú (ahogyan azt az üzleti egyetemeken tanítják – Osman P.) üzleti tervet, nem akartunk ostobaságot művelni. Tisztában voltunk vele, hogy a Google szervezete nem fogadna be egy előírással, utasításokon alapuló tervet, hanem kivétel magából, mint egy beültetett idegen szervet – és egy ilyen terv sok szempontból valóban idegen test lett volna a szervezetben. Tapasztalt üzleti vezetőkként azzal az elképzeléssel csatlakoztunk a Google-höz, hogy mi leszünk majd a ’felőtt kísérők’ ezen a kaotikus helyen. Ám 2003 nyarára már elég időt töltöttünk a cégnél ahhoz, hogy rájövjünk: ezt máshogy vezetik, mint a legtöbb vállalatot, az alkalmazottak itt egyedi hatalmat élveznek, és egy új, rendkívül gyorsan fejlődő ágazatban kell helytállnunk. Eléggé megértettük az új szektor dinamikáját ahhoz, hogy belássuk: a Microsoft melletti érvényesüléshez folyamatosan kiváló termékeket kell létrehozni. Ugyanakkor azt is felfogtuk, hogy ezt nem egy előírt üzleti tervvel érhetjük el, hanem azzal, ha felvesszük a legjobb mérnököket, majd félreállunk az útból. Megértettük, hogy az alapítók ösztönösen ráéreztek, milyennek kell lennie egy vezetőnek ebben az új korszakban, ám – ahogy maguk is elismerték – nem tudták, hogyan kell felépíteni egy akkora céget, amely képes megvalósítani ambiciózus terveiket.”

Ha pedig a cég innovációs fejlesztésre szakosodik, sőt, maga is annak eredménye: „Az is világos volt, hogy a szabályok, amelyek ebben a vállalkozásban utat mutathatnának, még csak nem is léteznek, nemhogy azok mentén lehetne létrehozni egy olyan hagyományos üzleti tervet, amelyet Mike Moritz akart.” Így a „felőtt” vezetők eljutottak az egyetlen célra vezető megoldáshoz: „A cég történetének e kritikus szakaszában tehát óriási dilemma előtt álltunk. Ha eleget teszünk Moritz kérésének, és készítünk neki egy hagyományos üzleti tervet, az boldoggá tette volna az igazgatótanácsot, de nem nyújtott volna ihletet és motivációt a dolgozóknak, nem segített volna magunkhoz csábítani a tehetséges szakembereket, akikre a cégnek nagy szüksége volt, és e vadonatúj ágazat stratégiai problémáira sem kínált volna

megoldást. A legfontosabb szempont azonban az volt, hogy ezt a tervet a cégalapítók még megszületése előtt elkaszálták volna. És talán mindkettőnket kirúgnak.” Kirúgják? Page és Brin valószínűleg tényleg nem túrték volna, hogy ilyen, szerintük kontraproduktív eszközökkel akadályozzák cégük innovációs munkáját. Hogy ez ellentmond a józan észnek? Rejtő Jenő szavai szerint „épelméjű üdülővendégekre nem lehet világfürdőhelyeket bázírozni!” (A tizennyékarátos autó). Vajmi kevésbé kétséges, hogy a hagyományos, józan gondolkodás normái szerint mindenben épelméjű emberek aligha lennének képesek egy kollégiumi szobában kiötlött fejlesztésükből világelső vállalatot létrehozni.

„*O Lord, help me to keep my big mouth shut until I know what I am speaking about!*” – a most vázolt periódusban a siker legfontosabb tényezője az volt, hogy *mi nem volt* az üzleti tervben. „Sikerünk egyik legfontosabb tényezője mégis az, hogy a terv, amelyet 2003-ban azon a bizonyos napon az igazgatótanács elé tártunk, nem is volt igazi terv. Nem szerepeltek benne pénzügyi előrejelzések, nem elemeztük a bevételi forrásokat. Nem végeztünk piackutatást azzal kapcsolatban, vajon mit akarnak a felhasználók, a hirdetőik vagy a partnerek, illetve melyik szépen körülhatárolt piaci szegmensbe illeszkednek. Nem került sor piackutatásra vagy tanácskozásokra azzal kapcsolatban sem, mely hirdetőket célozzuk meg először. Nem volt értékesítési stratégiánk, és arról sem vitáztunk, hogyan adjuk majd el a reklámtermékeinket. Nem készítettünk ábrát a cég szervezeti felépítéséről, és nem osztottuk le, hogy ezt csinálja a marketingrészleg, azt a termékészleg, a mérnökök pedig amazt. Nem készültek tervek arra vonatkozóan, ki, mikor, mit fejleszt. Nem volt költségvetés. Nem voltak célok vagy mérföldkövek, amelyek alapján az igazgatótanács és a cégvezetés ellenőrizhette volna a haladást. Taktika sem létezett arra nézve, hogyan építjük majd fel a céget, és hogyan maradhatunk hűek Larry és Sergey 'Csak menj, és beszélj a mérnökökkel!' elvéhez, miközben olyan vállalatot hozunk létre, amely képes szembeszállni a világ leghatalmasabb technológiai cégével, és amelynek révén megvalósíthatjuk merész globális ambícióinkat, hogy emberek milliárdjainak életét alakítjuk át. Ezt azon egyszerű ok miatt hagytuk ki, mert fogalmunk sem volt, hogyan fogjuk mindezt megvalósítani. A menedzsment-taktikát illetően akkoriban egyetlen dolgot tudtunk biztosan: amit mi ketten a 20. században tanultunk, annak a legnagyobb része használhatatlan, és ideje előlről kezdeni az egészet.”

Szép új világunk: „Ma már új korszakban, az internet korában élünk és dolgozunk, a technológia alakítja az üzleti világot, a változás üteme pedig egyre gyorsul. Ez különleges kihívásokat jelent minden üzleti vezetőnek. *A legtöbb ágazat játékszabályait alapjaiban változtatta meg három erőteljes technológiai trend együttes hatása.* Először is, az internet ingyenesen hozzáférhetővé, bőségessé és mindenütt elérhetővé tette az információt – gyakorlatilag minden megtalálható online. Másodsor, a mobil eszközök és mobilhálózatok széles körben lehetővé teszik a folyamatos és globális hozzáférést. Harmadszor pedig, a felhőalapú számítástechnika révén gyakorlatilag korlátlan teljesítmény és kapacitás, valamint egy sor okos eszköz és alkalmazás válik hozzáférhetővé a felhasználó számára, mégpedig költségkímélő módon, a hasz-

nálat alapján kiszabott díj ellenében. Fogyasztói szempontból e három technológiai trend együttes hatása lehetségessé tette a lehetetlent.” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) Igen, de nem épp mindenben úgy, ahogyan szeretnénk. Vegyük a felhőalapú szolgáltatásokat, kezdve akár a levelezőrendszeinkkel vagy az egyéni felhőtárhelyeinkkel: azok bizony korlátlan betekintést adnak minden így kezelt információnkba, ezen keresztül a kapcsolatainkba, a tevékenységeinkbe, „Számon tarthatják, mit telefonoztam / s mikor, miért, kinek. / Aktákba írják, miről álmodoztam / s azt is, ki érti meg” (József Attila: Levegőt!), a Nagy Testvér ilyenről korábban nem is álmodhatott. S mindez még abszolút kiszolgáltatottá is tesz az elérhetőség nélkülözhetetlensége révén – ha nincs kapcsolat, nézhetjük az üres képernyőt!

„Ma már a termék kiválósága az üzleti siker döntő tényezője, nem pedig az információ monopóliuma, az elosztás közben tartása vagy az elsöprő marketingfölény (bár ezek továbbra is fontosak). Ennek több oka van. Először is, a fogyasztók még sohasem voltak ennyire tájékozottak, és sosem volt még ennyi választási lehetőségük.” Valójában a fogyasztók még sohasem küzdöttek annyira a gazdagság zavarával és vele párhuzamosan a lényegi információk hiányával, mint ma ezeknek a csúcstechnológiás árucikkeknek és szolgáltatásoknak a piacain. Épp az infokommunikáció és a számítástechnika terén vált leginkább karakteressé, hogy a laikus felhasználónak már gyakorlatilag semmilyen érdemi tájékoztatást sem jelentenek az eszközökre és a szolgáltatásokra vonatkozóan elérhető információk, különösképp a műszaki paraméterek. Így gazdag választási lehetőségeik is nagyrészt csupán formálisak, hiszen képtelenek a döntéshez érdemben kiértékelni és összehasonlítani az egymással a kínálatban versengő eszközöket és szolgáltatásokat. Nagyon jellemző, hogy miután megvettek valamit, csak a használat során jönnek rá, miért nem ez kellett volna, ám a kínálati bőség zavarával küzdve ez továbbra sem segít abban, hogy rátaláljanak arra, ami tényleg optimálisan kielégíti az igényeiket.

„*Gémlábú sasok, csodalények?*”: „Ha összehasonlítjuk a tipikus tudásmunkásokat a mérnökkel és a többi tehetséges emberrel, akikkel az utóbbi tíz-egynéhány évben együtt dolgoztunk a Google-nél, azt találjuk, hogy google-ös kollégáink egészen más alkalmazotti típust képviselnek. Nincsenek konkrét feladataik. Korlátozás nélkül hozzáférhetnek a cég információs és számítógépes erőforrásaihoz. Nem rettennek vissza a kockázatvállalástól, és nem is tartják vissza vagy büntetik meg őket semmilyen módon, ha egy-egy rizikós kezdeményezésük kudarcot vall. Nem skatulyázzák be őket meghatározott szerepkörök vagy a cég szervezeti egységei alapján; sőt, egyenesen biztatják őket, hogy próbálkozzanak saját ötletekkel. Nem fogják be a szájukat, ha nem értenek egyet valamivel. Könnyen unatkozni kezdenek, és gyakran váltanak munkahelyet. Többdimenziós személyiségek, akikben általában egyaránt megvan az alapos szakmai tudás, az üzleti érzék és a kreatív véna. Másképpen fogalmazva: ők már nem tudásmunkások, legalábbis nem a hagyományos értelemben. Egy új generáció képviselői, akiket kreatív zseniknek nevezünk. Ők jelentik az internet századában a siker titkát.”

Eljutottunk hát ahhoz, hogy *a szerzők szavaival miről is szól e könyv:*

„Bár eredetileg azért hívtak minket a Google-höz, hogy 'felnötti felügyeletet' biztosítsunk, a siker érdekében végül kénytelenek voltunk újratanulni mindent, amit a menedzsmentről addig hittünk. És ebben a legjobb tanáraink azok az emberek voltak, akik nap mint nap körülvettek bennünket a Googleplexben. Azóta is ezen dolgozunk, és jó diákokhoz illően mindvégig jegyzeteltünk. ... Mindketten tapasztalt üzleti vezetőként érkezünk a Google-höz, és mindketten szilárdan hittünk szellemi képességeinkben és szaktudásunkban. Egy kijózanító évtized után azonban beláttuk John Wooden megfigyelésének igazságát, amely szerint 'az számít, amit azután tanulsz, hogy már mindent tudsz.' Az első sorból segítettünk alapítóinknak és kollégáinknak egy csodálatos cég létrehozásában – úgy is mondhatjuk, hogy munka közben láthattuk a varázslókat –, és ezt a lehetőséget arra használtuk, hogy újratanuljunk mindent, amit hittünk, hogy tudunk a menedzsmentről. *Ma azt látjuk, hogy mindenféle cég és szervezet, kicsik és nagyok, mindenféle ágazatokból és a világ minden tájáról a Szilíciumvölgybe jönnek, abban a reményben, hogy magukba tudják szívni az energiát és az ötleteket, amelyek oly különlegessé teszik ezt a helyet. Az emberek szomjaznak a változásra, és ez a könyv pontosan erről szól: szilícium-völgyi elődeink szellemében szeretnénk mi is megosztani a varázslók néhány titkát, és ezeket olyan leckeként átadni, amelyből mindenki tanulhat valamit. Ezt a könyvet úgy szerkesztettük meg, hogy tükrözze egy sikeres, bővülő cég vagy új vállalkozás fejlődési szakaszait, amelyek egy idő után öngerjesztő folyamattá lesznek, mint egy hógolyó, amely a hegyoldalon lefelé gurulva egyre nagyobbra nő, egyre nagyobb lendületre tesz szert, s végül lavinává válik. Bemutatunk egy lépéssorozatot, amelyet a cégek követhetnek a kreatív zsenik megszerzése és motiválása érdekében, hogy egyre előbbre jussanak. Ezek a lépések egymásra épülnek, egymástól függenek, mindegyik dinamikus, egyik sem tekinthető befejezettnek. ... Természetesen nem tudjuk a választ mindenre, de rengeteget tanultunk erről az új világról, amelyben a technológia a teljhatalmú úr, az alkalmazottaknak pedig páratlan lehetőségük van arra, hogy beleszóljanak a dolgok alakulásába. Hisszük, hogy ezek a leckék ötleteket sugallhatnak különböző szervezetek vezetőinek, legyenek azok nagyvállalatok, startupok, nonprofit és civilszervezetek vagy kormányok, de legalábbis bennfentes vitákat indíthatnak arról, hogyan lehetne a Google-nél szerzett tapasztalatainkat más cégeknél és területeken alkalmazni. Leginkább azonban abban reménykedünk, hogy – egy kellemes olvasmány mellett – ötleteket és eszközöket adhatunk valami új dolog felépítéséhez. (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)*

És ismét eljutottunk oda, hogy már csak karakteres szilánkok idézésére maradt helyünk (amiben, valljuk be, ott az a szándék is, hogy ne vegyük el e kitűnő könyv elolvasásától az újdonság és a gazdagon sorakozó, felettébb érdekes tanulságok varázsát.)

HR politika – A LAX-teszt: „Ne vegyél fel senkit, akibe nem szeretnél belefutni a mosdó előtt hajnali háromkor, mert egész éjjel az irodában leszel! ... Nem nehéz elképzelni egy olyan szituációt, amikor valaki hat órára egy repülőtéren ragad az egyik kollégájával. [Eric mindig a LAX-et (Los Angeles-i repülőtér – Osman P.) választja a maximális kényelmet-

lenség miatt – bár ha nincs más, Atlanta vagy London is megteszi.] Vajon el tudják-e ütni az időt egy kellemes beszélgetéssel? Vajon tartalmas időöltésnek éreznék-e az illető, vagy hamarosan azon kapná magát, hogy a táblagépén keresgél valamit, az új emailjeit olvasgatja vagy a híreket, vagy bármit, csak ne kelljen ezzel az unalmas alakkal diskurálnia? A LAX-tesztet intézményesítettük azzal, hogy az általános kognitív képesség, a pozícióhoz tartozó tudás és vezetői tapasztalat mellett negyedik rovatként a googleyságot is rávezettük az interjúértékelő lapra. Ebbe beletartozik az ambíció és a lendület, a csapatorientáció, a szolgáltatási orientáció, a figyelem és a kommunikációs készség, a cselekvésre való hajlam, a hatékonyság, a kapcsolatteremtő képesség, a kreativitás és a szilárd jellem.”

A kreativitás logisztikája: „A legjobb megoldás, ha alapos átgondolás után, már a cég indításakor pontosan meghatározza a cég alapítója, milyen kultúrát szeretne meghonosítani. Ennek pedig az a legjobb módja, ha megkérdezi a csapatának magját alkotó kreatív zseniket. A kultúra az alapítóktól ered, de a vállalkozás beindításakor létrehozott, a bizalmadat élvező csapat tükrözi legjobban. Meg kell tehát kérdezni a csapatot. Mit szeretnének? Miben hisznek? Mivé szeretnének válni? Milyennek képzelik el a cég lépéseit és döntéshozatalát?” Tegyük hozzá: bármit is akarnak az alapítók, ha a sikerhez létfontosságú, felettebb erős egyéniségű kreatív zsenik nem érzik jól magukat abban, elmennek, és a cégnek annyi.

Egy meghökkentő tétel, amelyet az igazol, hogy a Google-nél kezdettől alkalmazzák és vitathatatlanul bevált: „Az irodák tervezésénél az energia és az interakció, nem pedig az elszigetelés és a státus maximalizálására kell törekedni. A kreatív zseniket az egymással való interakció táplálja és gyarapítja. Az összezárásuk révén keletkező elegy rendkívül gyúlékony, így a zsúfoltságnak az egyik legfontosabb prioritásnak kell lennie. Amikor egy munkahelyen valaki kinyújtja a kezét, és azonnal hozzáér valakinek a vállához, akkor semmi sem állhat a kommunikáció és az ötletek áramlásának útjába. A sűrű interakciónak, a zsúfolt, lármás és lázas energiától feszülő irodának kell képviselnie az alapdinamikát.”

Tudjuk ugyanakkor, hogy a Google kezdettől módszeresen és költséget nem kímélve törekszik arra, hogy dolgozói kreativitását a munkahely paradicsomi állapotaival gerjeszse. Így a logisztikában az érem másik oldala: „Az alkalmazottaknak ugyanakkor mindig biztosítani kell a lehetőséget, hogy ha úgy érzik, eleget kaptak a csoportos serkentésből, akkor elvonulhassanak egy nyugodt helyre. Irodáinkban ezért van annyi menedék: csendes zugok a konyhákban és büfékben, kis konferenciatermek, teraszok és egyéb kinti terek, sőt pihenőszobák. Amikor azonban az alkalmazottak visszatérnek az asztalukhoz, jobb, ha csapatuk tagjai veszik körül őket.” Továbbá: „Bár az irodák lehetnek zsúfoltak és rendetlenek, közben mindent biztosítaniuk kell az alkalmazottak számára, ami a munkájuk elvégzéséhez szükséges. Minthogy a Google egy számítástechnikai cég, kreatív zsenijeinknek leginkább számítógépes erőforrásokra van szükségük. Ezért biztosítunk mérnökeinknek hozzáférést a világ leghatalmasabb adatközpontjaihoz és a Google teljes szoftverplatformjához. *Ez is egy lehetséges mód az irodairigység kiirtására a kreatív zsenik körében. Ezért kell nagyon bőke-*

zúen bánni a munkavégzéshez szükséges erőforrásokkal és fukarkodni mindazzal, ami nem számít, mint például a menő bútorok és a nagy irodák, de biztosítani kell mindent, ami kell!” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől).

„*A különvélemény kötelezettsége*” – *tévedők közt cinkos, aki néma*: „Egy működőképes meritokráciához olyan kultúrára van szükség, amelyben helye van a különvélemény kötelezettségének. Ha valaki úgy érzi, nincs minden rendben egy adott ötlettel, akkor fel kell vetnie a problémát. Ha nem teszi, és a gyengébb minőségű elképzelés nyer, akkor ebben ő is vétkesnek tekinthető. Tapasztalataink szerint a legtöbb kreatív zseninek általában határozott véleménye van, és alig várja, hogy szabad folyást engedjen neki. Számukra a különvélemény kötelezettségének kultúrája pontosan erre biztosít lehetőséget. Mások ugyanakkor esetleg kényelmetlenül érezhetik magukat, ha egyet nem értésüket kell kifejezésre juttatniuk, különösen, ha ezt valamilyen nyilvános fórumon kénytelenek megtenni. Ez az oka annak, hogy a különvéleménynek kötelezettségnek kell lennie, nem pedig opciónak. Még a természetüknél fogva visszahúzódóbb személyiségeknek is rá kell venniük magukat, hogy szembeszálljanak a hippókkal.” „Hippó”: „Highest-Paid Person’s Opinion, HiPPO”, ahol a magasabb fizetés magasabb rangot jelent a hierarchiában, ez pedig több súlyt ad a szavának. A könyv példát hoz arra is, amikor a cég legnagyobbjainak vitájában a falnál álló fiatal beosztott szakszerű közbeszólása döntött. A legtöbb helyen persze nem így van – olyanok is. Az viszont kritikus kérdés, mennyiben képes az óriásvállalattá nőtt Google fenntartani a meritokráciának ezt a kiélezett üzemmódját. Ehhez sokat mond az az alfejezet is, amelynek címe: *Számúzni kell az ügyeskedőket, de érdemes harcolni a primadonnáért.*

Innovációs termékstratégia, újtermék-politika: Utaltunk már arra az új, termékinnovációs alapelve, amelyet a legmarkánsabban talán Steve Jobs képviselt: a felhasználót kell az új termékhez vezetni, nem pedig fordítva! Erre rímel a Stratégia c. fejezet első alfejezete: „*A technikai újításokra érdemes tenni, nem a piackutatásra.*”

A következő alfejezet címe: *A kombinációs innováció időszaka*. „Az internet századában minden cégnek megvan a lehetősége, hogy a technológia alkalmazásával új módon oldjon meg nagy problémákat. Abba a korba léptünk, amelyet a Google vezető közgazdásza, Hal Varian a kombinációs innováció új korszakának nevez. Ez akkor áll elő, ha nagy bőségben válnak elérhetővé a különböző alkotóelemek, amelyek különféle kombinációi újabb és újabb találmányokat eredményeznek. Az 1800-as években például az olyan gépi alkatrészek szabványosítása, mint a fogaskerék, a görgő, a lánc és a bütyköstengely a gyáripár fellendüléséhez vezetett. Az 1900-as években a benzinmotor rengeteg újítást tett lehetővé az autók, motorkerékpárok és repülőgépek tervezésében. Az 1950-es évekre az integrált áramkör terjedt el rengeteg különböző alkalmazási területen. *Az új találmányok sorát ezen esetek mindegyikében a kiegészítő elemek fejlesztése indította el. Ma a kiegészítő elemek mind az információhoz, a kapcsolatteremtéshez és a számítástechnikához köthetők.*” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) Az esélyt adó modus operandi pedig: „Aki nagyot akar alkotni, an-

nak már nem elég csak növekedni, léptéket kell váltania: robbanásszerűen kell növekednie, méghozzá globális szinten.” Kegyetlenül kemény követelmény, viszont azok mondják itt el ennek mikéntjét, akik ezt a Google-lal kiemelkedő sikerrel meg is csinálták.

A többi legyen érdekes és a siker elérését segítő megfontolások és tanulságok gazdag kincsestára. „És megismeritek az igazságot, és az igazság szabadokká tesz titeket” (János 8,32), de legalábbis többé-kevésbé megment a tudatlanságból elkövethető hibáktól.

Dr. Osman Péter

* * *

Mike Rother: Toyota-kata – hogyan ösztönözzük munkatársainkat fejlődésre, alkalmazkodásra és kiváló eredményekre? HVG Könyvek, 2014; ISBN978-963-304-186-4

A szakirodalomból régóta tudjuk, hogy a modern japán ipar igen ügyesen használja fel a japán emberek hagyományos fegyelmét és a korábbi feudális kötődés mai változatát a munkaadók iránt: alkalmazottaik különösen fontos feladatává teszik, hogy minden tudásukkal és találékonyságukkal segítsék javítani a termelési folyamatok eredményességét és hatékonyságát. Ennek két kiemelkedő példája a *minőségi körök* japán mozgalma, valamint a *teljes körű minőségirányítás* (Total Quality Management, TQM) japán alkalmazása. Rother itt azt mutatja be, milyen speciális és átfogó rendszert alakított ki a Toyota arra, hogy a dolgozóit módszeresen ösztönözze a cég teljesítményének és piaci versenyképességének folytonos javítására – ami természetesen egyben annak a bemutatása is, hogy mit tanulhatnak a cégek e téren a Toyotától. A továbbiakban minden forrásmegadás nélküli idézet a könyvből van.

„A Toyotánál régóta úgy vélik, hogy a problémamegoldás és a stabil folyamatok kiépítésének képessége az egyik olyan tényező, amely biztosítja a cég versenyelőnyét. *A vállalat intellektuális tőkéje mérhetetlen, hiszen az összes munkatársnak az a feladata, hogy megoldja a munkahelyén felvetődő problémákat*” – Kathi Hanley, a Toyota Motor Manufacturing Kentucky csoportvezetője. (Ez lényegében a teljes mondanivaló kulcsmondatának is tekinthető. Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

Meghívó az elolvasásra: „Képzeld el, hogy olyan menedzsmentmódszert alkalmazunk, amely a vállalat minden munkatársát alkalmazkodásra, fejlődésre és a cég helyzetének előmozdítására ösztönzi. Bár ez a módszer különbözik attól, amelyet most használunk, végző soron nem nehéz megérteni. Ez a kötet bemutatja, hogyan juttathatjuk vállalatunkat a csúcsra és tarthatjuk is ott azáltal, hogy megváltoztatjuk a munkatársaink gondolkodását, viselkedését és reakcióit – és a sajátunkat is” – a Gondolkodjunk másképp a vezetésről és a menedzsmentről! c. bevezetés nyitómondata. (Felettébb csábító ajánlat: megtanítani a

menedzsmentet, hogyan tudja meghódítani és tartósan megszállva tartani a csúcst. Józan szkepszisre viszont nagyon is okot ad, hogy miközben a szakirodalmi kitanítások a bőség zavarát kínálják, az üzleti gyakorlatban ez keveseknek sikerül. A siker kulcsa és az ördög persze ezúttal is egyaránt a részletekben rejlik. Ezért is kell elolvasni a könyvet.)

Néhány további karakteres mondat:

„Mivel nem ismerjük a jövőt, nem tudjuk megmondani, milyen típusú menedzsmentrendszer terjed majd el. Azt viszont biztosan kijelenthetjük: az a hatékony módszer, amelynek eredményeként a vállalat képes alkalmazkodni az előre nem látható körülményekhez, és kielégíteni a vevők igényeit.” / „A Toyota-módszer látható részeit, eszközeit, technikáit, sőt elveit sokszor és sokan elemezték. Úgy tűnik azonban, hogy ezeknek a másolása önmagában nem elég. Vajon miért? Mi az, ami hiányzik? Lássuk!” (Másolni valójában legfeljebb egyszerű megoldásokat lehet – minden mást az átvételhez és a hasznosításhoz igen alaposan és részletesen meg kell érteni, majd adaptálni a saját céljainkhoz, adottságainkhoz és sajátosságainkhoz, működési feltételeinkhez, s így átültetni a honi talajba. Ezt a megértést kínálja a könyv.) / „Nem az a vállalat jut előnyhöz, amelyik modern technikákat alkalmaz, hanem az, amelyik felismeri a változásokat, és ki tudja dolgozni a hozzájuk illő megoldásokat.” / „Ha a problémákra összpontosítunk, attól még a vállalat nem lesz képes az alkalmazkodásra.” / „Ha valaki azt állítja, biztos benne, milyen lépések vezetnek a kívánt célhoz, az gyanús. A bizonytalanság normális jelenség, soha nem ismerjük pontosan az utat, ezért rendkívül fontos, hogy felmérjük, jó-e, ha az adott helyzetben magabiztosak vagyunk. Elárulok valamit, amit majd bővebben is kifejtek: *a valódi biztonságot nem az előre eltervezett lépések jelentik, mert azok vagy működnek, vagy nem. A lényeg az, hogy megértsük, milyen logikával és módszerrel lehet ingoványos terepen is boldogulni.*” (Ezt kell követni az innovációs fejlesztőmunka egyik alapelveként is. Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) / „Az a lényeg, hogy a folyamatok vagy fejlődnek, vagy visszafejlődnek, és a visszaesés megelőzésének legjobb és talán egyetlen módja, ha mindig fölfelé törekszünk, még ha kis lépésekben is. Kielezett versenyhelyzetben a színvonal fenntartása is visszaesést jelent a versenytársakhoz képest, ha ők közben fejlődnek.” (Valójában ez inkább a közép- és felsőkategóriás árucikkekre érvényes. A fogyasztók egy része elsősorban árérzékeny – az olcsóbbat keresi, s kevésbé törődik a minőséggel. Az ő körükben ezért ennek megfelelő versenystratégiát kell alkalmazni. Látunk ilyet az autópiacon is.)

A HVG ajánlójából: „Miként érhetjük el, hogy a vállalatunk kezelni tudja a váratlan helyzeteket, a vevőink pedig hosszú távon is elégedettek legyenek? Hogyan fejleszthetjük és aknázhatjuk ki munkatársaink képességeit, hogy jobb teljesítményre törekedjenek, és sikereket érjenek el? Hogyan tehetjük cégünknel a folyamatos fejlődést és alkalmazkodást a mindennapi munka részévé? Mike Rother könyve bepillantást enged a Toyota színpalái mögé, és új megvilágításba helyezi a legendás autógyártó menedzsmentmódszerét. Világosan, részletesen, példák felsorakoztatásával mutatja be, hogyan valósítja meg a Toyota a folyamatos fejlődést, és miként bontakoztatja ki a munkatársak képességeit a fejlesztési kata

és a coaching kata segítségével. A szerző bírálja a lean módszerek átgondolás nélküli alkalmazását. Magyarázatot ad arra is, miért nem érti meg a nyugati vállalatok többsége a lean szemléletet, és miért csak korlátozott eredményeket ér el általa. Rother arra az útra szeretné irányítani az olvasót, amelyet a Toyota is végigjárt. Ez a kötet alapmű minden olyan közép- és felső vezetőnek, aki szeretné megváltoztatni cége vállalati kultúráját.” Idézik e kötetéről James P. Womack, a Lean Enterprise Institute alapítója véleményét: „Ebből a könyvből kiderül, hogyan indulhat el bármelyik vállalat az idejétmúlt, eredményközpontú menedzsmenttől egy egészen más és sokkal jobb irányba.”

A szerző kompetenciájáról: Rother Wikipédia-oldaláról (https://en.wikipedia.org/wiki/Mike_Rother), amely feltünteti az ott megadott információk hitelesítéseit is: az 1958-ban született amerikai szerző mérnök, kutató, oktató és előadó, témaköre a menedzsment, a vezetés, a javítás, alkalmazkodás és változtatás szerepe a szervezetekben. Tagja a michigani Industrial Technology Institute-nak, a University of Michigan College of Engineeringnek, a Fraunhofer Institute for Manufacturing Engineering and Automationnak (Stuttgart), és a Technical University Dortmundnak. A Wikipédia két szakmai kitüntetését említi. Az egyik: „The Shingo Prize for Excellence in Manufacturing”, amelyet a Utah State University alapított 1988-ban a termelésben világszínvonalat elért szervezetek kitüntetésére, s a Wikipédia a termelésben elért kiválóság elsőszámú díjának nevezi. Emellett Rother 2013-ban beválasztották az amerikai Association for Manufacturing Excellence Hírességek Csarnokába.

Rother a Toyota-kata működését igen erősen köti a neuroplaszticitáshoz, azzal is magyarázza. A University of Michigan Toyota-kata oldala röviden ezt is bemutatja (<http://www-personal.umich.edu/~mrother/Homepage.html>).

H. Thomas Johnson, akinek a címe Professor of Business Administration a Portlandi Állami Egyetemen, előszavában így összegzi e kötet érdemeit: „Mike Rother Toyota-kata című művének megjelenése izgalmas esemény, hiszen ez a könyv teljesen új megvilágításba helyezi az eddig biztosnak hitt menedzsmentmódszereket. Az elmúlt két évtizedben számtalan szerző tanulmányozta és tárgyalta műveiben a Toyota átütő sikerű vezetési szemléletét és gyakorlatát, írásaikban hatalmas tudásanyagot halmozva fel. Ennek ellenére mindeddig egyetlen vállalat sem tudta megközelíteni a Toyota ragyogó teljesítményét, ezért széles körben elterjedt az a nézet, hogy a japán cég tud valamit, amit a többiek még mindig nem értenek, és nem tudnak megvalósítani. A Toyota-kata pontot tesz az ügy végére, mivel Mike Rother minden korábbi próbálkozásnál nagyobb mélységben tárgyalja a Toyota menedzsmentmódszereit. Ráadásul egy sor új ötletet és gyakorlatot kínál, amelyek segítségével bármely ágazat bármely vállalata utánozhatja a Toyota teljesítményét.” (A „bárki utánozhatja” itt nyilvánvalóan képletesen értendő, az előzőekben a másolásról mondottak szerint.)

Kiemeli továbbá, hogy Rother régóta kutatja és publikálja a Toyota sajátos, sikeres módszereinek a titkát: „Nem ez az első olyan könyv, amely révén Mike Rother bepillantást nyújt a Toyota kulisszatitkaiba. John Shookkal közösen írt, 1998-ban megjelent kötete, a Tanulj meg látni (Learning to See) fényévekkel hozta közelebb a Toyota módszereit az üzleti világ

egészehez. A Tanulj meg látni azt a módszert mutatja be és magyarázza el, amely révén a Toyota 'látja', hogyan halad a munka a termelés kezdetétől a fogyasztó kiszolgálásáig."

Ajánlójának figyelemre méltó zárszava: „Manapság a gazdasági társaságok a társadalomra is jelentős hatást gyakorolnak. A vállalatok működése, az alkalmazottaiknak átadott szemléletmód és viselkedéskultúra nemcsak a cégek sikerét, hanem a társadalom nagy részét is befolyásolja. Mivel a Toyota-kata egy újfajta szemlélet- és viselkedésmód kialakításáról szól, lehetőséget kínál arra, hogy a tudományos eredményeket a mindennapi életünkben alkalmazzuk. Ezáltal magasabb szintre emelhetjük az emberi teljesítményt, mert hatékonyabban tudunk dolgozni és együttműködni.” S ha meggondoljuk, hogy a bemutatott vezetési koncepció valójában azt célozza, hogy minden érintett folyamatosan a fejlesztést és a jobbítást segítse, ez szinte minden tudatos tevékenységet hasznosan szolgálhat. Rother maga is hangsúlyozza: „A kata abban különbözik a termelési technikáktól, hogy beépül az emberi viselkedésbe, és emiatt sokkal több helyzetben használható. A könyvben leírt káták nem korlátozódnak a termelő vállalatokra, de még általánosságban a gazdasági szervezetekre sem.”

A marketingkommunikáció sok egyéb közt az ügyesen alkalmazott túlzás művészete. Hogy itt is ez jelenik-e meg, döntse el magának az olvasó: „Az alkalmazkodó, folyamatosan fejlődő vállalatok egyik legjobb példája a Toyota. Természetesen ott is követnek el hibákat, de egyelőre úgy tűnik, hogy rajta kívül egyetlen más cég sem fejlődik és alkalmazkodik ennyire szisztematikusan, hatékonyan és folyamatosan. Kevesen érnek el ennyi ambiciózus célt, ráadásul a Toyota a legtöbbször a határidőt és a költségvetést sem lépi túl.” (Ezek már Rother szavai.)

Amiben különleges ez a könyv: „Régóta tudjuk, hogy a Toyota valamiért képes túlszárnyalni a többi vállalatot a fejlődésben, és mostanra rá is jöttünk, hogy a titok nyitja a menedzsmentmódszer. Eddig azonban senki sem magyarázta el, milyen a mindennapokban használt szisztéma a Toyotánál, és hogyan valósítja meg a folyamatos fejlesztést és alkalmazkodást az egész vállalat szintjén. ... Eddig hiányzott, hogy bepillantassunk a gyáróriás színpalái mögé, és világosan elmagyarázza valaki az ott dolgozók viselkedési rutinját és annak oktatását. A Toyota-kata ezt az űrt tölti be: azáltal, hogy bemutatja ezeket a tényezőket, kinyitja azt az ajtót, amely mögött a Toyota gyakorlata fejlődik és működik.

Ez a könyv jellemzően két olyan gondolkodási, illetve magatartásmódot tár fel, amelyeket a Toyotánál nap mint nap gyakorolnak. Japánban az ilyen rutinokat kátának nevezik. Nem láthatók, nem jelennek meg a leírásokban, és sok időbe telik, mire egyáltalán felismeri őket az ember. Pedig ezeken alapul a Toyota vezetése és menedzsmentje. Ezt a két kátát a cég minden munkatársának megtanítják, és nagyrészt ezeknek köszönhető, hogy a vállalat ilyen könnyen tud alkalmazkodni és fejlődni. Ha meg akarjuk érteni a Toyotát, és utánozni szeretnénk a sikerét, akkor inkább a kátákat kell tanulmányoznunk, nem pedig a vállalat technikáit és elveit. A Toyota a mi menedzsmentstílusunktól annyira eltérő okokból használja ezeket a kátákat, hogy talán nem is értjük meg azonnal, sőt észre sem vesszük, mi

a lényegük. De amint felfogjuk, miként alkalmazza a Toyota a könyvben bemutatott két módszert, valószínűleg mi is tovább tudunk majd fejlődni. Az itt tárgyalt kátákat nem lehet azonnal és gyorsan megérteni, de előbb-utóbb minden világossá válik.” (A könyv olvasása során mindenképp!)

A könyvben előadottak gyakorlati értékéről: „Az a cél, hogy gyakorlati ismereteket szerezzünk arról, hogyan valósítja meg a Toyota a folyamatos fejlődést és alkalmazkodást. Ezáltal sokat megtudunk a Toyotáról, és világosabb képet kapunk arról, hogyan lehet hasonló viselkedésmódot kifejleszteni más vállalatoknál is. Ennek érdekében két nagy kérdéssel foglalkozunk:

– Milyen menedzsmentformáknak és gondolkodásmódnak köszönhető a Toyota folyamatos fejlődése és alkalmazkodása?

– Hogyan érhetik el ezt más vállalatok is?

Ez a könyv olyan szinten tárgyalja a viselkedésformákat, amelyen már általános vállalati pszichológiáról beszélhetünk, nem csupán a Toyota módszeréről. *Bár a kötetben bemutatott jellemzőket a termelés megfigyelése során tárták fel, a legtöbb kis- és nagyvállalatra is alkalmazhatók.*” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

„A könyvben bemutatott felismerések kísérleteken és közvetlen megfigyelésen alapulnak. Ez a személyes tesztelésre alapozó megközelítés időigényes, de sokkal mélyebb felismerésekhez vezet, mint ha csupán beszélgetnénk a dolgozókkal. A könyvben bemutatott tanulságok abból származnak, hogy éveken keresztül:

– A Toyota bizonyos technikai és menedzsmentgyakorlatait alkalmaztuk más vállalatok gyáraiban. Újra és újra próbálkoztunk, közben pedig megkíséreltünk rájönni, mi volt az, ami nem a tervek szerint működött. Vizsgáltuk az okokat, módosítottuk a gyakorlatokat, aztán megint kezdtük előlről. Ezt a megközelítést úgy nevezzük: tervezés–megvalósítás–ellenőrzés–beavatkozás (plan–do–check–act, PDCA).

– Rendszeresen felkerestük a Toyota-csoport üzemait és beszállítóit, és rengeteg jelenlegi és egykori Toyota-alkalmazottal találkoztunk, hogy megfigyeljük őket és megbeszéljük a legújabb felismeréseket.

Munkánk során a kutatás fenti két szempontja folyamatosan hatott egymásra, az egyik befolyásolta, merre tart a másik. Annak érdekében, hogy fenntartsam és serkentsem ezt a kölcsönhatást, készítettem egy dokumentációt, amelyet rendszeresen frissítek. Ez tartalmazza, mire jöttünk rá és milyen kérdések vetődtek fel. *Nem csupán a tapasztalatokat rögzíti; azt is garantálja, hogy a vizsgálat a lehető legnagyobb mértékben tényeken és adatokon alapuljon.* A kedves olvasó tulajdonképpen ennek a dokumentációnak a könyvváltozatát tartja most a kezében. Ezzel a módszerrel igyekeztem megragadni a Toyota működésének alapvető, de nem azonnal észrevehető elemeit, a kulisszatitkokat.” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

Szinte bárhol hasznosítható? A többször visszatérő biztatás: „Az itt leírt gondolkodás- és viselkedésmód az üzleti világon kívül is működőképes. Tudományosan rendszerezett és konstruktív módszert kínál a problémamegoldásra, a bizonytalanság és a változások kezelé-

sére; magyarul: segít, hogy együttműködjünk egymással, és még a saját elképzeléseinket is túlszárnyaljuk. Minél hosszabb ideje tanulmányozom a Toyotát, annál jobban izgatja a fantáziámat, hogy micsoda lehetőség rejlik az ilyen, életre szóló tapasztalatokban. Gondoljuk végig ezt együtt a könyv olvasása során!”

A könyv tartalmának felépítése: „A könyv öt része a kutatás menetét tükrözi.

– Az I. részben felvetődik a kérdés, mi a vállalatok hosszú távú fennmaradásának titka.

– A II. részben azt vizsgáljuk, milyen menedzsmentmódszert alkalmazunk jelenleg. Ez azért fontos, mert csak akkor érthetjük meg a Toyota gondolkodás- és viselkedésmódját, ha előtte megismertük a sajátunkat. (Meghatározó jelentőségű tétel! Az emberek túlnyomó része abban a (tév)hitben él és cselekszik, hogy tökéletesen tisztában van önmagával, magartartása és cselekvési módjai mozgatórugóival és mikéntjével. Ezzel csak az a felettebb nagy baj, hogy nagy hányadukra nem igaz, teljes mértékben pedig legfeljebb csak meglehetősen kevesekre áll. Rendkívül nehéz és szerfelett nagy önuralmat igényel magunkat kívülről, abszolút elfogulatlanul és kritikusan szemlélni és értékelni. Ugyanez áll a tanulási folyamatainkra is: ritka kivétellel mindenkit sokszor elcsábít, hogy ne igyekezzék mindent és annak minden okát-rugóját a legapróbb részletekig megérteni, inkább elégedjék meg azzal, hogy csak annyit tanul meg róla, ami elég ahhoz, hogy maga is többé-kevésbé sikeresen használja. Márpedig nem tudjuk felismerni a kívánt eredményt hozó különbséget az átvenni kívánt módszer és a sajátunk között, még kevésbé tudjuk megvalósítani a szükséges változtatásokat, ha ehhez nem ismerjük töviről-hegyire, minden ízében a magunk módszereit, az azokban megtestesülő tényleges gondolkodás- és viselkedésmódunkat. – Osman P.)

– Ez elvezet a következő kérdéshez: mit tehetnek a munkatársak azért, hogy a vállalatuk hosszú távon virágozzék? A Toyota válasza az általam fejlesztési katanak nevezett módszer, amelyet részletesen megvizsgálunk majd, hiszen ez a könyv lényege. A III. részben kiderül, miért.

– A fejlesztési kata nem csak azért működik, mert jó ötlet. Az is fontos, hogyan tanítja meg a Toyota a munkatársaknak, hogy a fejlesztési katanak megfelelően viselkedjenek. Ezt a módszert a Toyota coaching katájának nevezem, és a IV. részben írok róla.

– Végül, a két kata bemutatását követően, felvetődik a kérdés: hogyan alakítsuk ki ezt a viselkedést a saját cégünknel? Az V. rész témája az, miként fejleszthetjük ki a vállalatok a saját katájukat.”

A bűvös kata jelentése: „Ha egy vállalat virágozni akar, rendszerezett eljárásokra van szüksége, amelyek megfelelő mederbe terelik és kiaknázzák az emberi képességeket. Ezek az eljárások iránymutatásul és támogatásul szolgálnak az alkalmazottaknak, megmutatják, hogyan kell eljárni a helyzetértékelés, az adaptáció és a fejlesztés során. A Toyotánál pontosan ilyen módszereket alkalmaznak. Minden munkatársat megtanítanak arra, hogy e módszerek segítségével dolgozzanak, és ezeket szinte minden szituációban alkalmazzák. Mind ez túlmutat az egyszerű problémamegoldó technikákon, az említett metódus valójában a

vállalat sajátja. A menedzsment feladata tehát ennek a viselkedésformának a kialakítása és fenntartása a cégnél.

Japánban ezeket a módszereket *katának* nevezik. A szó a harcművészetekből ered, és olyan gyakorlatokat jelent, amelyek mesterről tanítványra szállnak. Íme, a kata néhány elterjedt fordítása:

- valaminek az elvégzési módja, módszer vagy rutin;
- mintázat;
- standard mozgásforma;
- előre meghatározott vagy koreografált mozgássor;
- szokásos eljárás;
- tanulási módszer vagy gyakorlat.

A szónak azonban van még egy meghatározása, amely sokkal érdekesebb a vállalatok szempontjából: Két dolog összhangjának fenntartása, vagy valaminek a szinkronizálása egy másik dologgal.”

„A szó jelentése azt sugallja, hogy bár a körülmények mindig változnak, a vállalatoknak lehet sajátos módszerük, vagyis katájuk a kezelésükre. Ennek segítségével a cég az aktuális körülményekhez tudja igazítani munkafolyamatait, és összhangban maradhat a környezetével. *A kata alapvetően azért fontos, mert gyakran nincs befolyásunk az aktuális helyzetre, azt azonban megválaszthatjuk, hogyan reagálunk rá.*” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

„A katók nem azonosak az elvekkel. Az elvek célja, hogy megkönnyítsék a választást, a döntést, ha több lehetőség is létezik. Ilyen például *a vevő az első* vagy *a tolórendszer helyett húzórendszer* elve. Az elvek viszont nem mondják ki, hogy egy bizonyos helyzetben hogyan járjunk el, és milyen lépéseket válasszunk. Az elveket ismételt tevékenységekből vezetik le, míg a kata azt mutatja meg, hogyan történjenek ezek a tevékenységek. A Toyota katója mélyebb és előbbre való, mint az elvek.

Akkor hát mi jellemzi a folyamatos fejlesztés és alkalmazkodás érdekében használt viselkedési formát, a katót?

– *A módszer a folyamatok szintjén működik*, ahogyan a fejlődés és az alkalmazkodás is. Ennél magasabb szinten is lehet és kell gondolkodnunk és terveznünk, akár az éhínség felszámolása, akár egy nyereséget hozó kisautó kifejlesztése a cél. Ugyanakkor azok a változtatások vezetnek igazi fejlődéshez, amelyekhez a folyamatokból szereztük a tapasztalatot.

– Ha az a cél, hogy minden folyamatot mindennap fejlesszünk, akkor a katót szervesen be kell ágyaznunk ezekbe a folyamatokba. *A kata határozza meg, hogyan dolgozunk a teljes munkaidő alatt.*

– Mivel az ember nem képes a jövőbe látni, a fejlődést és az alkalmazkodást kialakító módszer tartalomsemleges, azaz minden helyzetre alkalmazható. *Csak a módszert határozzuk meg, a tartalmát nem.*

– Mivel az emberi ítélőképesség nem tévedhetetlen és nem is objektív, a módszernek lehetőség szerint inkább tényeken, mint véleményeken kell alapulnia, más szóval személytelennek kell lennie.

– *A fejlesztés módszere akkor is állandó marad, ha az aktuális vezető távozik. A vállalat minden munkatársa a módszer szerint dolgozik, akárki is a főnök az adott időszakban.* (Ami logikus eredménye az előző pontban írottaknak. Kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

Átültetni a honi talajra – ebből élénk meredhet egy meglehetősen hórihorgas kérdőjel. „Ha közelebről is szemügyre vesszük az ún. Toyota-módszert, azt látjuk, hogy nem annyira az eszközök vagy az elvek jellemzik, mint inkább a lépések sorrendje. Ha a dolgozók ezeket újra és újra megismétlik a napi munka során, akkor elérik a kitűzött célt.” Aligha kétséges, hogy ennek állandó véghezvitele rendkívül nagy fegyelmet és ezzel odaadást kíván a dolgozóktól – ezért kérdés, mennyire kell a működéséhez a hagyományos japán gondolkodásmód, és mennyire életképes az a sokkal individualistább európai kultúra talaján?

Egy további, idevágó és felettebb kritikus kérdés *a katarutin és a kreativitás összhangja vagy ellentéte*: „Sokan úgy vélik, hogy az előre meghatározott viselkedésformák derékba törnek a kreativitást, és korlátozzák a lehetőségeket. De mi van akkor, ha éppen azért leszünk kreatívabbak, versenyképesebbek, okosabbak, eredetibbek és sikeresebbek, mert a rutinnak köszönhetően hatékonyabban tudjuk kiaknázni a képességeinket? *Nem véletlen, hogy a Toyota fejlesztési katája nem szabja meg a tartalmat – nem is tudná* –, hiszen az időről időre és helyzetről helyzetre változik. Csak a biztos, milyen szituációban hogyan kell viselkedni.” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

Neuroplaszticitás a Toyota-kata háttérében: (A neuroplaszticitásról I. Norman Doidge: *A változó agy – Elképesztő történetek az agykutatás élvonalából* – Park Könyvkiadó, 2011, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2011/3. sz.) „Az elmúlt 15 év során szakmai megfigyelők, kutatók és szerzők számos listát állítottak össze azokból a koncepciókból, amelyek összefoglalják a Toyotát meghatározó szemléletmód és viselkedés lényegét. Ezek a leírások azonban vajmi keveset segítettek más vállalatoknak a kultúrájuk megváltoztatásában. Ma már biztosak vagyunk abban, hogy pusztán elvekkkel semmit sem lehet megváltoztatni. Miért? Mert egy újfajta szemléletet és viselkedést nem lehet csak úgy átvenni, hanem tapasztalati úton kell kifejleszteni. A Toyota-kata első, 2009-es megjelenése óta az agykutatás eredményei is alátámasztották a könyv alapvető állításait. Miért vallottak kudarcot korábban a vállalatok, amikor át akarták venni a tanuláson alapuló szervezet, a rendszerszemlélet vagy a lean szemlélet koncepcióját? Az agykutatók szerint azért, mert csak szándékos, ismétlődő, vezetett gyakorlással lehet új mintázatot – azaz katát – kialakítani, amely azután megváltoztatja a gondolkodásunkat, és új képességek megszerzéséhez segít bennünket. ... A kutatók szerint minden alkalommal, amikor megteszünk valamit, növeljük annak az esélyét, hogy újra meg fogjuk tenni. (Pontosabban erősítjük a képességünket annak újbóli megtételére. – Osman P.) Ez azt jelenti, hogy a szándékosan vagy önkéntelenül ismételt tevékenységek és viselkedések beleszövődnek az idegrendszerünk struktúrájába. Amire koncentrálnunk, és

amit ismételten megteszünk, azt a gondolkodást és cselekvést részesítjük előnyben – így alakulnak ki a szokásaink és a szemléletmódunk, illetve a gondolkodásunkat és a viselkedésünket jellemző mintázatok. Ezt a módszert kell tehát követnünk akkor is, amikor szándékosan akarjuk megváltoztatni a gondolkodási és viselkedési mintázatainkat.”

Rother menedzsmentdefiníciója: „Íme a menedzsment általam alkotott definíciója: A kívánt állapot elérésére irányuló módszeres törekvés az emberi képességek összehangolt kiaknázásával.”

A sikerre vezető fejlesztési stratégia: „A Toyotánál a fejlesztés és a vezetés egy és ugyanaz. A vállalat nagyrészt a III. részben bemutatott fejlesztési kata segítségével menedzselti folyamatait és munkatársait a mindennapokban.”

„Ha azt szeretnénk, hogy a vállalatunk hosszú távon virágozzon, oda kell figyelniünk a cégen belüli és kívüli viszonyokra. A ’húzzunk bele a finisben’ mentalitás nem működik. Nem a győzelem a cél, hanem az, hogy a vállalatunk képes legyen folyamatosan fejlődni, alkalmazkodni és kielégíteni a vevők igényeit. *A folyamatos, fokozatos fejlődés és fejlesztés képessége a legerősebb biztosíték a vezető hely megszerzésére és a vállalat fennmaradására. Miért?*” (Kiemelés a rencezió szerzőjétől. A válaszok lentebb, pontokba szedve.)

Ehhez: „Talán csak három olyan dolog van, amit biztosan tudhatunk, és amit tudnunk kell: hol tartunk, hová akarunk eljutni és milyen módon. A többi nyilvánvalóan bizonytalan, hiszen nem látunk a jövőbe. A jelenlegi és a kívánt állapot között egy akadályokkal, problémákkal és kérdésekkel teli terület húzódik, amelyet csakis menet közben tudunk felderíteni. A legnagyobb előny, ha tudjuk, milyen módszerrel vághatunk neki a célhoz vezető útnak. Azt viszont nem látjuk előre, milyen konkrét lépésekre lesz majd szükség. Amikor ebben a könyvben a folyamatos fejlődést és alkalmazkodást emlegetem, arra a képességre gondolok, hogy elindulunk a cél felé, és közben reagálunk az aktuális és mindig változó körülményekre.”

– „A fokozatos, apró lépések lehetővé teszik, hogy útközben tanuljunk, változtassunk és felfedezzük a célhoz vezető utat. Mivel nem látunk előre az időben, nem hagyatkozhatunk kizárólag az előzetes tervezésre. A fejlődés és az alkalmazkodás mértéke is a kis lépések összességétől függ. Minden megszerzett tapasztalat segít a következő lépés meghatározásában, gyarapítja tudásunkat és fejleszti képességeinket.” (Tény, hogy az alkalmazkodás, akár csak a fejlesztés – ami gyakran lényegében egy és ugyanaz – akadálypálya az ismeretlenbe. Kezdetben nagy a választási és mozgásszabadság, ám ahogy haladunk előre egy kiválasztott megoldás kidolgozásában, ezek egyre szűkülnek, mivel szükségképpen mind kevésbé, de legalábbis mind költségesebben lehet távolodni a már kidolgozott részletek, elemek szabta keretektől.)

– *Ha kizárólag a műszaki fejlesztésre támaszkodunk, az gyakran csupán pillanatnyi előnyt jelent.* A technikai előrelépés fontos, és előnyhöz juttat, de ritkán megvalósítható, ráadásul a konkurencia lemásolhatja a sikeres módszert. Emiatt sokszor csak múltó előnyhöz jutunk a versenytársakkal szemben. A műszaki innováció rengeteg energiát követel, és inkább a

lépések jól alkalmazott sorozatából adódik, mint az egyéni újításokból.” (A kiemelés itt a szerzőé, és finoman szólva ez az egész így elég különös tétel.)

– „A versenyképes költség és minőség általában sok apró mozzanat révén valósul meg. Ha egy cég egyszerűen képes elérni a költséghatékonyságot, ugyanakkor magas minőséget előállítani, akkor bárki más is képes rá. A költségcsökkentés és a minőség fejlesztése valójában apró lépésekben, hosszú távon történik, és sok időre van szükség ahhoz, hogy a hatásuk érezhetővé váljon. A folyamatos költségcsökkentés és minőségfejlesztés eredményét ezért nehéz lemásolni – épp ez vezet az igazi előnyhöz. A kiélezett versenyhelyzetben működő vállalat számára komoly fegyvertény, ha ötvözni tudja a fejlesztést a költségcsökkentésre és a minőségfejlesztésre irányuló törekvésekkel.”

„A II. világháború előtt a Toyota szövőgépeket gyártott. Az alábbi példa az egyik füzetkéjükől származik, amely a vállalatot alakító szellemiségről és ötletekről szól. Amikor valaki ellopta egy gép terveit a Toyota üzeméből, Kiichiro Toyoda (1894–1952), a Toyota Motor Corporation alapítója állítólag azt mondta: 'Lehet, hogy a tolvajok a tervek alapján el tudnak készíteni egy szövőgépet. De mi napi rendszerességgel módosítjuk és fejlesztjük a termékeinket. Tehát mire a tolvajok az ellopott tervek alapján legyártják a gépet, addigra az már elavult lesz. És mivel nem rendelkeznek azzal a tapasztalattal, amelyet mi a gyártás közben megélt kudarcokból szereztünk, sokkal lassabban tudják majd továbbfejleszteni a szövőgépüket, mint mi. Ezért nem kell aggódnunk a történetek miatt. Csak folytassuk úgy, ahogy eddig csináltuk, és dolgozzunk a fejlesztésen!' ”

Fejlesztési stratégia – *célállapotok*: „A Toyota úgy halad a célkitűzés felé, hogy az általam célállapotoknak nevezett módszert használja. A cégnél mindenki megtanulja, hogy egymásra épülő lépéseket tűzzön ki, és a munkája során ezek mentén haladjon. Ez apránként közelebb visz a kitűzött célhoz, de olyan kihívást jelent, amely valamivel meghaladja az aktuális képességeinket. A célállapotot úgy képzelhetjük el, mint a távoli elképzeléshez képest sokkal közelebbi és sokkal világosabban meghatározható állapotot. A köztes célállapot sem pénzügyi vagy számviteli cél, hanem egy aktuális helyzet leírása.”

„Amint meghatározunk egy célállapotot, azon már nem változtathatunk. (Meglehetősen gyanús állítás – vajon mi lehet az oka? – Osman P.) Az viszont csakis rajtunk áll, hogyan érjük el és aknázzuk ki az emberi erősségeket, a tettekészséget, a leleményességet és a kreativitást – persze, amennyiben az embereinknek rendelkezésükre áll egy kata és a megfelelő menedzsment. A célállapotok a Toyota fejlesztési katájának egyik elemét jelentik.”

A költség-haszon elemzés (CBA – Cost/Benefit Analysis) sajátos alkalmazása: „A Toyotánál is alkalmaznak költség-haszon elemzést, de másként, mint mi. Míg mi azt tanultuk, hogy a CBA segítségével határozzuk meg, mit tegyünk, addig a Toyotánál először eldöntik, hová kell eljutni (ez a célállapot), majd meghatározzák, hogyan jussanak el oda. A Toyotánál a CBA-t ritkábban használják arra, hogy eldöntsék, meg kell-e tenni valamit. Sokkal inkább azért alkalmazzák, hogy meghatározzák, hogyan tegyék meg az adott dolgot.

A hagyományos eljárás tehát a következő: a CBA határozza meg az irányt, vagyis azt, hogy megteszünk-e valamit, vagy sem. 'Túl költséges ez a javaslat? Akkor valami másba kell kezdenünk.' A Toyota eljárása szerint viszont a CBA segít eldönteni, mit kell tennünk azért, hogy elérjük az előre meghatározott célállapotot. 'Túl költséges ez a javaslat? Akkor ki kell dolgoznunk egy módszert, hogy olcsóbban megvalósíthassuk.' Mindenesetre ne higgyük, hogy a Toyota arra törekszik, hogy bármi áron elérje a céljait! Ennél a vállalatnál is szigorú költségvetés alapján dolgoznak. A lényeg az, hogy először azt határozzuk meg, hova akarunk eljutni, majd pedig azt, hogyan juthatunk el oda a pénzügyi és egyéb lehetőségek figyelembevételével. Itt jön a képbe a célkitűzés. Ne hagyjuk, hogy kizárólag a pénzügyi kalkulációk határozzák meg az irányt, mert akkor a vállalat befelé fordulóvá válik, nem pedig alkalmazkodóvá. Ide-oda csapong, ahelyett hogy valami felé törekedne, és inkább kész megoldásokhoz folyamodik, mint hogy új ötleteket dolgozzon ki. *A gazdasági megtérülés a körülményektől függ, nem az határozza meg az irányt.*" (Kiemelés a recenzió szerzőjétől. Ne hagyjuk viszont, hogy ez a rosszul sikerült mondat félrevezessen! Az a tény viszont, hogy a Toyota még vidáman életben van, és így is kíván maradni, azt mutatja, hogy aligha hagyja egyszerűen a körülményekre a gazdasági megtérülést. – Osman P.)

Különleges hozzáállás: „A téma egyik fontos tanulsága: nem érdemes túl sok időt áldoznunk arra, hogy benchmarking vizsgálatokat folytassunk mások – köztük a Toyota – tevékenységével kapcsolatban. Legyünk mi magunk a viszonyítási pont! Válaszoljuk meg az alábbi kérdéseket!

- Hol tartunk most?
- Hová akarunk eljutni?
- Milyen akadályok tartanak vissza ettől?

Ha azt tapasztaljuk, hogy a műszaki munkatársaink nem tudnak elég gyorsan reagálni a gépekkel kapcsolatos problémákra, felvetődhet bennünk a gondolat, vajon a Toyota hogyan oldja ezt meg, de mi magunk is elkezdhetünk gondolkodni: Milyen gyorsan kellene reagálniuk a munkatársaknak? Mi akadályozza meg őket ebben? Mit kell tennünk a kívánt cél elérése érdekében? Ne feledjük, egy vállalat versenyképessége és fennmaradása nem annyira a módszereken múlik, mint inkább a dolgozók helyzetfelismerő és problémamegoldó képességén!

Nem kell feltétlenül tökéletesnek lennünk, elegendő, ha a termékünk vagy a szolgáltatásunk megelőzi a konkurenciáét.”

Hic Rhodus: Rother idézi is a régi tanmesét: „Két embert kerget egy éhes tigris. Az egyik megáll, hogy felvegye a futócipőjét, a másik pedig megkérdezi: – Mit művelsz, nem látod, hogy jön a tigris? A másik így válaszol: – Látom, de amíg előtted futok, addig ez nem gond.” S amint írja: „Bizonyos szempontból ez jellemző a Toyota stratégiájára is. Ez a vállalat sem tökéletes, még messze van az ideális állapottól. De amíg azt kínálja, amit a vevő kíván, addig alapvetően övé a profit, hiszen az marad fenn, aki az élen jár. A gyártók számára az a lényeg, hogy megelőzzék a versenytársaikat.”

S érintetlenül várja még a könyvben a felfedezést:

III. Rész: A fejlesztési kata és a Toyota folyamatos fejlődése – benne: A célállapot meghatározása / Problémamegoldás és alkalmazkodás a célállapot felé vezető úton

IV. Rész: A coaching kata, avagy a fejlesztési kata oktatása a Toyotánál – benne: / Ki végzi a folyamatfejlesztést a Toyotánál? / A vezetők mint oktatók

V. Rész: Mi a helyzet a többi vállalattal? – A szemlélet és az alkalmazkodás fejlesztése

1. Függelék: Hogyan kezdjünk dolgozni a fejlesztési katával?

2. Függelék: Folyamatelemzés

Dr. Osman Péter

* * *

Edward de Bono: Laterális gondolkodás. HVG Könyvek, 2015; ISBN978-963-304-268-7

A szerzőről a saját honlapjáról:

1933-ban született Máltán, Oxfordban orvostudományból doktorált, és alacsonyabb fokozatot szerzett pszichológiából. PhD-fokozatot szerzett Cambridge-ben, és orvosként doktorált a máltai egyetemen. Honlapja nemes egyszerűséggel közli, hogy egyike a nagyon keveseknek, akikről a történelemben elmondható, hogy jelentős hatást tettek a gondolkodásmódra, és számos vonatkozásban a nemzetközileg legismertebb gondolkodónak mondható. Könyveit 34 nyelvre fordították le (a Nem minden fekete vagy fehér c. kötete ajánlójában a kiadó már 62 könyvét említi). 52 országba hívták meg előadást tartani. Honlapja számos országot sorol fel, amelyekben iskoláktól egyetemekig széles körben használják a könyveit és a módszereit az oktatásban, különösképp a gondolkodás tanításában.

Honlapja elmondja, hogy világszerte sok nagyvállalattal dolgozott, mint pl. az IBM, a Du Pont, a Prudential, az AT&T, a British Airways, a British Coal, a japán NTT, az Ericsson, a francia Total. Az európai legnagyobbak egyike, a Siemens a cég teljes rendszerében terjeszti de Bono tanait. Amikor a Microsoft legelső marketingértekezletét tartotta az ötszáz felső vezető részvételével, nyitóelőadónak őt hívták meg.

Továbbra is ugyanonnan: de Bono a történelemben elsőként helyezte a kreativitás misztikus témakörét szilárd alapra. Megmutatta, hogy a kreativitás egy önszervező információs rendszer szükségszerű magatartása. *The Mechanism of Mind* c., 1969-ben megjelent kulcsművében megmutatta, hogy az agy ideghálózatai az érzékelés alapjaként aszimmetrikus mintázatokat alkotnak. A Nobel-díjas fizikus, prof. Murray Gell Mann azt mondta e könyvről, hogy tíz évvel megelőzte a káoszelmélettel, nonlineáris és önszervező rendszerekkel foglalkozó matematikusokat. Erről az alapról fejlesztette ki a laterális gondolkodás

koncepcióját és eszközrendszerét, amit gyakorlatiassá és hozzáférhetővé tett mindenki számára, az ötévesektől kezdve. Felkérésre tartott előadást az összes brit tengernagynak; őt hívták megnyitni a Pentagon legelső értekezletét a kreativitásról, tartott előadást a Brit Nemzetközösség jogi konferenciáján 2300 vezető jogásznak és bírónak, miután egy korábbi nemzetközösségi konferencián már kiemelkedő sikere volt. Az ENSZ koppenhágai szociális csúcskonferenciáján a bank- és pénzügyi csoportnak tartott előadást.

A Wikipédia sok más mellett elmondja, hogy egyike volt a Kreativitás és Innováció Európai Éve 2009 27 nagykövetének, a Nem minden fekete vagy fehér c. kötete ajánlójában pedig a kiadó, hogy 1989-ben a Nobel-díjasok különleges konferenciáján ő elnökölt.

A HVG Könyvek között megjelent további művei: A csodálatos elme; A hat értékmedál; A kreatív elme; Gondolkozz!; Hat keret; Nem minden fekete vagy fehér; Pozitív hit; Tanítsd meg önmagad gondolkodni!

Jöjjön néhány karakteres idézet:

„A laterális gondolkodás első alapelve: fel kell ismernünk, hogy a kényelmesnek tűnő domináns eszme akár akadályt is jelenthet.” / „Elengedhetetlen a laterális gondolkodáshoz folyamodnunk, amikor a vertikális gondolkodással nem jutottunk eredményre.” („A 'vertikális gondolkodás' kifejezést a hagyományos, logikus gondolkodási folyamatra használom” írja a továbbiakban a szerző.) / „Jelen könyvemben felvázolom az alapokat, bemutatom azokat a módszereket, amelyekkel azonosítható, és saját életünkben bevezethető és fejleszthető ez a készség. Ismertetem a laterális folyamat céljait és szándékait, és biztatom az olvasót, hogy lehetőségeinek tágítása érdekében rendszeresen gyakorolja a laterális gondolkodást.” / „A vertikális gondolkodó legtalálhatóbb karikatúrája a gazdi, akinek a macskája lefialt. Korábban a gazda lyukat vágott az ajtóra, mert megelégedte, hogy folyton ki-be kell engednie kedvencét. A macska így szabadon közlekedhetett, nem zavarta a gazdát. A kölyökmacska érkezésekor aztán emberünk vágott egy másik, kisebb lyukat is az ajtóra.” (A vertikális gondolkodás, amint azt de Bono bevezetésében részletesen kifejti, kultúránk általánosan bevett gondolkodásmódja. Ehhez képest akár forradalminak is nevezhető innováció a laterális gondolkodás módszeres alkalmazása.) / „Minél több új információt bír el egy régi gondolat, annál sérthetlenebbé válik.” / „Az igazi veszélyt gyakran nem is egy elképzelés túlzott előtérbe kerülése jelenti, hanem az, hogy megfelelkezünk az általa kiszorított új ötletek vizsgálatáról.” (Tegyük hozzá: minél szélesebb körben elfogadott, bejártott egy ötlet, annál inkább eretneknek, de legalábbis szükségtelennek tűnnek a fősodor számára az attól jelentősen eltérő ötletek. Hivatali szemlélettel pedig annál nagyobb személyes kockázatot jelenthet az utóbbiak támogatása. Mindezek következményei természetesen katasztrófálisak az újtókra nézve.) / „A saját elmélet nemcsak érvényes, de saját is. A tudományos élet szereplői rákényszerülnek, hogy bármi áron védjék a szellemi tulajdonhoz fűződő érdekeiket. Ez a jelenség nem csak a tudományos közegre jellemző.” (Ehhez képest valóban forradalminak minősíthető innováció a Creative Commons mozgalom, szoftverfejlesztésben pedig a nyílt forráskód alkalmazása.) „A saját elképzelés másokra erőltetése mellett meg kell említeni a

lustaságból fakadó dominanciát is. Sokkal könnyebb elfogadni egy értelmes szervezőelvet, mint megkérdőjelezni, és nekiveselkedni, hogy magunktól kitaláljunk valami újat.” / „Zavarba ejtő belegondolni, hány meg hány helyzetet értelmezünk félre, mert a magyarázatokra tett kísérletek során kitartunk a jól bevált, ismerős mintázatok mellett, amelyek sokszor maguk is megérték az újragondolásra.” (Hogy ne aprózzuk el a példát, legyenek azok a geo-, majd a heliocentrikus világkép.) / „Ha csak egy kicsit másképp tekintünk egy dologra, annak óriási jelentősége lehet. Minden idők egyik legnagyobb hatású orvosi felfedezése akkor született, amikor Edward Jenner nem arra összpontosított, hogy az emberek miért kapják el a fekete himlőt, hanem arra, hogy a fejőleányok miért nem.” (Így születik azoknak a tálmányoknak valószínűleg a többsége, amelyek alapja a téves szakmai előítélet legyőzése. Esetenként sokat segíthet persze az is, ha a feltalálónak fogalma nincs eme előítéletekről!)

Tartsunk itt egy percre önvizsgálatot: „Vajon amikor azt mondjuk valamire, hogy helytálló, meglegedésünkre szolgál, és minden problémát nélkülöz, az hányszor utal lényegében pontatlanságra és a képzelet hiányára? Vajon egy szemlátomást kielégítő megközelítésmód azért kielégítő, mert minden más módszert sorra vettünk, és kevésbé érvényesnek találtuk őket, vagy mert nem merült fel igény, illetve nem volt elég fantáziánk más szempontok mérlegelésére?” Vigyázat – ha őszintén magunkba nézünk, nem biztos, hogy tetszik, amit látunk, viszont nagyon hasznos lehet a továbbiakra nézve.

Hagyjuk immár a kolibriüzemmódot (virágról-virágra nektárért), és nézzünk kicsit bele módszeresen is a kötetbe!

Mi is a laterális gondolkodás? „A 'laterális gondolkodás' kifejezést e könyv első kiadásában, negyvenöt évvel ezelőtt használtam először. Az elméletem ma is éppannyira érvényes, mint akkor, sőt talán még nagyobb a létjogosultsága. Az elnevezést annak a gondolkodásmódnak a megnevezésére találtam ki, amelynek eredményeként a kreatív gondolkodás könnyű és természetes módszere segítségével új ötletek formálódhatnak agyunkban. A laterális gondolkodás határozottan elkülönül az általában többre értékelt logikus vagy 'vertikális gondolkodástól', sőt azzal szemben áll. Attól a pillanattól, hogy kezdetét veszi intézményes oktatásunk, arra tanítanak és azért jutalmaznak, ha logikus lépésekkel előrehaladva gondolkodunk. Kora gyermekkorunktól fejlesztik a problémamegoldó képességünket, általában adott lépések végigzongorázása, egy szisztematikus formula, vagyis a helyzet felismerése, elemzése és megoldása révén. Magától értetődőnek tűnhet, hogy e folyamat eredményeképp egyszerű és hatékony ötletek pattannak ki agyunkból – ami a laterális gondolkodás célja. Csakhogy a vertikális gondolkodás gyakran éppen hogy gátolja az ilyen ötletek megszületését. A laterális gondolkodás során egymásból nem következő lépések eredményeképp találhatunk megoldást egy problémára, vagy fedezhetünk fel valami újat, esetleg úgy, hogy más szemszögből tekintünk az adott helyzetre.”

Szép dolog a marketing, sokszor tényleg hasznos is, ám ne essünk túlzásba: „általában többre értékelt” – azt a világot, amelyben mindenki a maga laterális gondolkodása szerint él és cselekszik, leginkább tébolydának hívják. Még az olyan szélsőségesen rendhagyó in-

novációs műhelyekben is, mint amilyenek az Apple-t vagy a Google-t megismerhettük, az alkotómunkát szolgáló „laterális kalandozást” nagyon is logikusan megszerkesztett renddel fogják keretbe, és így biztosítják eredményeinek használható terméké, szolgáltatássá fejlesztését. Minden bizonnyal kimondható, hogy a logikus gondolkodás minden tudatos tevékenység alapja, és erről az alapról kiindulva kezdetünk rendhagyó kalandozásba – márcsak azért is, mert az így szerzett szellemi „zsákmányt” végül is be kell illeszteni a kereteket adó rendbe. „Egyéből nem következő lépések eredményeképp” – ha emögött nem áll támaszul és viszonyítási alapként a logikus rend, akkor voltaképp vakon tapogatózunk, a „vak tyúk is talál szemet” biztatásával. Ha a laterális kalandozás nem vezet eredményre, nyilvánvalóan az a célszerű, ha nem egyszerűen találomra, hanem az addigiak logikus értékelésének segítségével választunk új irányt, s így rázzuk le ismét a vertikális gondolkodás említett béklyóit. Einstein igazán merészen elszakadt a klasszikus fizikától – ám ezt aligha tehette volna meg, ha előzőleg nem ismeri meg kellő alapossággal annak logikusan felépített állását. De Bono egy – kissé sajátosan fogalmazott – idevágó mondata: „A vertikális gondolkodás korlátait nem lehet figyelmen kívül hagyni, mert – más szemszögből nézve – ezek a gondolkodási rendszer legnagyobb erősségei is.”

„A kreativitás és az innováció a haladás elsődleges motorja, ám ehhez olyan emberekre van szükség, akik képesek felkutatni eddig ismeretlen megoldásokat, nehéz kérdésekre új válaszokat adni, és elvonatkoztatni az ismert gondolkodási sémáktól.” Igen, de ehhez először is alaposan érteni kell a nehéz kérdéseket, ami ismét a tudomány logikusan felépített állásának ismeretét feltételezi. Jöjjön viszont a kicsit marketingízű biztatás: „Az áttörést jelentő ötletek kitalálása nem csak azok kiváltsága, akik egy bizonyos fajta intellektussal rendelkeznek; életkortól függetlenül, mindenki számára elérhető. A laterális gondolkodás elsajátítható készség, akárcsak a lovaglás vagy a süteménysütés. A mai kiélezett gazdasági helyzetben, amikor gyorsan kell reagálni a változó trendekre és környezeti kihívásokra, kulcsfontosságú, hogy a vállalatok innovatív megoldásokat és hatékony stratégiákat tudjanak bevezetni. A fejlett gondolkodási képesség alapvető a szakmai és a magánéleti sikerhez, ráadásul mindenki számára elérhető.”

A tárgy bemutatását követő bevezetésből: „Mi az oka, hogy egyeseknek mintha folyton új ötleteik támadnának, míg másokkal, akik éppoly intelligensek, soha nem történik ilyesmi?” (Klasszikus kérdés: mi különbözteti meg a zsenit a tisztos mesterembertől?)

„Arisztotelész óta mindenki a logikus gondolkodást magasztalja, úgy tekintenek rá, mint az elme kihasználásának egyedül hatékony módjára. Ugyanakkor pusztán az új ötletek megfoghatatlansága is mutatja, hogy nem feltétlenül a logikus gondolkodási folyamat eredményeképp hívjuk őket életre. Néhányan tudják, hogy létezik egy másfajta gondolkodásmód, amely a legkönnyebben olyasfajta ötletek születésénél érhető tetten, amelyek végzetlenül egyszerűnek tűnnek – de csak miután valaki már kitalálta őket.” (E két bekezdésben ugyan több tarthatatlan túlzás is van a mondandó értékének hangsúlyozása kedvéért, ám bocsássuk meg őket, mert nagyon sok hasznos tanítást vezetnek fel.)

„Ebben a könyvben megkísérlem felvázolni ezt a típusú gondolkodást, bemutatni, hogy meglehetősen különbözik a logikától, és gyakran sokkal hasznosabb, ha új ötleteket kell felsorakoztatni. Az egyszerűség kedvéért a 'laterális gondolkodás' elnevezéssel jelölöm ezt a megközelítésmódot; a 'vertikális gondolkodás' kifejezést pedig a hagyományos, logikus gondolkodási folyamatra használom.”

S „a józan ész útjára visszahullva”: „A laterális gondolkodás nem új, bűvös formula, hanem egyszerűen az elme működtetésének rendhagyó, kreatívabb módja. ... A könyv végére érve az olvasó úgy érezheti, kapott némi csábító ízelítőt a laterális gondolkodásról, és talán eszébe jutnak esetek, amikor ezzel a módszerrel bámulatos eredményeket produkált. Képtelenség olyan tankönyvet írni, amelyből megtanulható a laterális gondolkodás; ugyanakkor a következő oldalakon bemutatom, hogyan lehet bizonyos technikák tudatos alkalmazásával szétörni a logikus gondolkodás béklyóit. Céлом, hogy bemutassam, mi a laterális gondolkodás, hogyan működik, és rávegyem az olvasót, hogy kifejlessze magában ezt a készséget.”

A laterális gondolkodás alapelvei: „A laterális gondolkodás alapelveit négy általános és természetesen korántsem kizárólagos címszó alá rendezhetjük. Ezek kellő lazasággal kezelendők, és némely tulajdonság több csoportba is illeszkedik, vagy akár külön csoportot is alkothat. A címszavak a következők:

1. A domináns és polarizáló gondolatok felismerése
2. Különböző megközelítésmódok keresése
3. A vertikális gondolkodás merev uralmának lazítása
4. A véletlen kihasználása.”

„A laterális gondolkodást azok az esetek példázzák a legjobban, mikor a megoldás magától értetődőnek tűnik, amint rájön az ember. Könnyű megfeledkezni arról, hogy laterális módszerrel jutottunk el odáig, és nem a vertikális gondolkodás által. Amint a megoldás kiderül, sokan készségesen elmagyarázzák, milyen tökéletesen rá lehetett volna jönni vertikális módszerekkel is. Utólag már könnyű meglátni a problémától a megoldásig vezető logikus lépéssort.” (Felettebb kényes helyzet, midőn egy innovációs fejlesztésre szakosodott menedzser szembe kerül egy találmánnyal, és előnti a kétely: Ha ez ilyen logikus, és még működik is, hogyhogyan eddig nem jöttek rá?)

Egy érdekes ajánlás: „A laterális gondolkodás egyik technikája az elme racionalizáló képességének szándékos kihasználása. Ahelyett, hogy lépésről lépésre haladnánk a szokásos vertikális módon, új és merőben esetleges pozícióba helyezkedünk. Aztán visszafelé kezdünk dolgozni, és megpróbálunk logikus útvonalat iktatni új pozíciónk és a kiinduló helyzet közé. Ha az egyik ösvény járhatónak bizonyul, le kell tesztelni a legszigorúbb logika mentén. Ha megállja a helyét, akkor rendkívül előnyös helyzetbe jutunk, amelyet képtelenség lett volna a megszokott vertikális módszerekkel elérni. Ha pedig az esetleges pozíció nem tartható, annyiban mégis sikeresek voltunk, hogy a bizonyítási eljárás során használható új ötleteket gyűjtöttünk.” [Ez is az innovációs munka egyik alaptörvénye (s nem melleleg a

hadviselésé is): a kudarcokból gyakran többet tanulunk, mint a sikerekből. Siker esetén boldogan vágtatunk előre learatni a hasznokat, kudarcnál viszont elgondolkodunk, hogy mit is rontottunk el ennyire. Nem alaptalan, hogy nem lehet jó tábornok, aki még nem vesztett nagy csatát.]

Hozzáállás és technikák: „Minél jobban eltér a laterális gondolkodás az értelem és a vertikális gondolkodás szabályaitól, annál inkább az örültséghez látszik közelíteni. Vajon a laterális gondolkodás csupán a szándékos és pillanatnyi mentális zavar egy formája? Van-e különbség a nem valószínűség-alapú gondolkodás és a skizofréniára jellemző, esetleges aszociációk között? A skizofrénia egyik tünete a gondolatok csapongása. Ha valaki átmenetileg szeretne elvonatkoztatni attól, milyen kézenfekvő módokon lehet egy adott tárgyra tekinteni, miért is ne használhatna pszichedelikus szereket? A legalapvetőbb különbség, hogy a laterális gondolkodásnál az egész folyamat teljes mértékben kontrollált. Amennyiben a laterális módszer alkalmazása során úgy döntünk, hogy a káoszt használjuk fel, akkor az célvezérelt, nem pedig céltalan káosz. Logikus éniünk folyamatosan készenlétben várakozik, végül ítélkezik, és megrostál minden új ötletet, amellyel előhozakodunk. A laterális és a vertikális gondolkodás között az a különbség, hogy a vertikálisnál a logika uralja az elmét, míg a laterálisnál a logika az elme szolgálatában áll.” (Ebben az a szép, hogy „örültség” sem kórképként, sem tényállásként nem létezik, csupán egy elutasító címke a szokatlanra vagy nem tetszőre. Ilyen lehet a laterális gondolkodás azoknak, akik féltik tőle a pozícióikat. Jól ismerjük ezt az innovációból.)

„Vajon az ember a gondolkodás terén adott mennyiségű képességgel rendelkezik, vagy annyival, amennyit igyekezete és lehetőségei engedtek kifejleszteni? Alig néhány embernek van természet adta tehetsége a laterális gondolkodásra, ám mindenki kifejleszthet valamennyi készséget, ha ez az eltökélt szándéka. Az ortodox oktatás általában a legkevésbé sem ösztönöz a laterális gondolkodás szokássá fejlesztésére, sőt kifejezetten bünteti, megkövetelve, hogy a diák alkalmazkodjon, és állandó vizsgahelyzetekben ugorja át a léceket.” (A nyitókérdés nyilvánvalóan költői, másként mi értelme lenne a laterális gondolkodás mellett agitálni. Erősen meggondolandó viszont, vajon igaz lehet-e, hogy csak keveseknek van természetadta tehetségük a laterális gondolkodásra. Maga a könyv is arról szól, hogy elménk ilyen működését a gondolkodás tanult fegyelme és tanult módszerei gátolják, rajtuk kell túllépni a „rendhagyó” gondolkodási technikákkal. Ahhoz pedig, hogy de Bono szavával „célvezérelt” káoszt tudjunk alkalmazni, viszonyítási alapként ismernünk kell a rendet.)

Íme a könyv létjogosultságát adó bátorítás: „A laterális gondolkodás nem bűvös formula, amelyet egyszerre el lehet sajátítani, és onnantól kezdve a magunk hasznára fordíthatjuk. Inkább egyfajta hozzáállás, az elme szokása. Az itt bemutatott különféle technikák a laterális folyamatok tudatosítására hivatottak, nem céljuk, hogy valamiféle problémamegoldó példatárként tekintsünk rájuk. Nem lehet egyik pillanatról a másikra áttérni a vertikális mindenhatóságába vetett hitről a laterális gondolkodás hasznosságába vetett hitre. A laterális gondolkodás tudatosság és gyakorlás, nem pedig megvilágosodás kérdése.”

Amikor már nem „Észak-fok, titok, idegenség”: „Az emberi elme hatalmas vehemenciával és hatékonysággal képes továbbfejleszteni az ötleteket, miután azok már megszülettek. Egyetlen emberöltő alatt a repülőgép két kerékpárszerelő vakmerő kísérletéből a leghatékonyabb közlekedési eszközzé fejlődött, kétség sem fér komfortosságához és magas határfokához. A modern számítógép egy több millió font értékű, hatalmas, mechanikus adatfeldolgozó masinából olcsó, könnyen elérhető mindennapi eszközzé alakult, amely a kezünkben is elfér. Fejlesztés tekintetében remekel az elme: ebben a vonatkozásban kiválóságának lényegében nincsenek korlátai, sőt addig terjed, hogy segítségül hívható elektromos elméket tervez, amelyek még inkább kiterjesztik önnön kapacitását. Ezzel a fejlesztési potenciállal szemben a valóban eredeti gondolatok létrehozásának képessége lényegében elhanyagolható.” (A szónoki túlzásokat hagyjuk; az viszont erősen kérdéses, vajon tényleg a képesség hiánya a döntő, vagy inkább a merészsége. Az emberi természetből következik, hogy fél az ismert tartományokon kívülre merészkedni, viszont amint az onnan jött, új felismerést jelentő, esetleg az addigiakkal szakító vagy szembe menő elem már a tudomány állásának részévé, s ezzel többé-kevésbé a bevett rutinnal kezelhetővé vált, amikor már nem lengi körül „lidérces, messze fény”, sokkal bátrabban veszi azt használatba, és épít rá újabb fejlesztéseket.)

„Ha az új gondolatokhoz való passzív viszonyulást gondoljuk érvényesnek, akkor nem tehetünk mást, mint hogy várunk, reménykedünk és imádkozunk. Létezik azonban egy alternatív megközelítés. Ha az új ötlet csak a véletlen műve, akkor hogyan lehet, hogy bizonyos embereknek, például Edisonnak, annyival több jutott belőle, mint másnak? A feltalálók és híres tudósok általában egy sor újdonsággal állnak elő, nem csak egyetlen ötlettel. Ebből arra következtethetünk, hogy létezik egyfajta készség, amely egyesekben erőteljesebben kifejlődik, mint másokban, és a jelek szerint nem pusztán az intelligenciához köthető, sokkal inkább egyfajta gondolkodásmódhoz.” (Legalább ennyire jó magyarázat, s e könyv mondanójával sokkal inkább összhangban áll, hogy *beletanultak a kreativitásba, és az ahhoz szükséges gondolkodásmódba!* Megszokták, hogy kezeljék az ezzel járó kockázatokat, s élvezzék ennek minden intellektuális izgalmát, feszültségét.)

A laterális gondolkodás felfedezői és fejlesztői potenciáljának szemléltetésére de Bono igen jó hasonlatot épít fel kutatógödrök ásásáról. Pár gondolat innen: „A logika olyan eszköz, amellyel egyre mélyebb és nagyobb gödröt áshatunk, így aztán általában véve jobb gödröt kapunk. Ám ha a gödör nem a megfelelő helyen van, mindegy, mennyit javítgatunk rajta, attól nem kerül jó helyre. Hiába kézenfekvő ez minden ásó ember számára, mégis könnyebb a megkezdett gödröt tovább ásni, mint az egészet előlről kezdeni egy teljesen új helyen. A vertikális gondolkodással ugyanazt a gödröt mélyítjük, a laterálissal új helyen próbálkozunk.” „Messze a legtöbb tudományos igyekezet valamely már elfogadott gödör logikus megnagyobbítását célozza. Rengeteg elme kapirgál óvatosan, vagy markol ki hatalmas darabokat a földből, ki-ki képességei szerint. Ugyanakkor gyakran olyanoknak köszön-

hetünk kiváló ötleteket és nagyszerű tudományos vívmányokat, akik ügyet sem vetettek a megkezdett gödörre, és egy teljesen újat kezdtek.”

S jön egy nagyon is megfontolandó gondolatsor, amely akár tudománypolitikai alapvetésként sem utolsó: „Az olajfúróknak bizonyára nem okoz nehézséget belátni a paradox igazságot, miszerint hasznosabb meghányi-vetni, hol kellene új gödröt ásni, mint a korábit tovább mélyíteni. Talán az a különbség, hogy az olajfúrás pénzbe kerül, ám a tudósoknak és a gyárosoknak nem ásni még drágább. Gödör nélkül hogyan hajthatná végre az elme jól betanult gyakorlatait? A logika szerszámai henyélnek. Nincs előrelépés, nincs teljesítmény. Mára a teljesítmény sokkal fontosabb lett a tudósok számára. Egyedül a teljesítmény alapján ítéljük meg az erőbefektetést, és a tudósok, ha mesterségét akarja úzni, sok ilyen minősítésen kell átesnie. Senkit nem fizetnek csak azért, hogy üldögéljen, ha képes a teljesítményre. Mivel nincs mód az effajta képesség értékelésére, szükségképpen a látható teljesítmény alapján értékeli és léptetik elő az embert. Sokkal jobb, ha a nem megfelelő gödröt mélyítjük lenyűgöző mélységekbe (még akkor is, ha mindenki tudja, hogy nem megfelelő helyen van), mint ha csak üldögélünk és vakarózunk, hogy hol szúrjuk le az ásót. Könnyen lehet, hogy aki csak ül és gondolkodik, közelebb jár egy sokkal értékesebb lyukhoz, de hogyan is ítélnék meg ezt, amíg ásni nem kezd, és a teljesítménye nem lesz mérhető?” (Álljunk meg itt egy eretnek felvetés erejéig: a tudományos kutatásban nem lehet a sikerre a gyakorlatban általánosan vagy akárcsak jól használható mércét alkotni. A kutatások messze túlnyomó része úgy gazdagítja a tudományt, hogy nem eredményezi – legalábbis nem okozati összefüggésként kimutathatóan – a gyakorlatban hasznosuló eszközök vagy termelési tényezők létrejöttét, ám ettől még kiváló kiindulása és/vagy építőeleme lehet a további kutatásnak, akár még úgy is, hogy jelzőfényként mutatja a zsákutcákat. Szélsőségesen ostoba és igaztalan lenne ezt a siker elmaradásaként értékelni. Így viszont olyan mesterséges mércék jönnek létre, nem mentesen érdekviszonyoktól sem, amelyek kényszercselekvésekre viszik a tudományok jobb sorsra érdemes munkásait, nem kevés veszteséget okozva ezzel – gondoljunk akár a publikációs kényszerre.) Folytatva a gondolatsort: „Hosszú távon sokkal hasznosabb lenne, ha néhány embert arra tartanánk, hogy igazi teljesítményt mutasson fel, szemben azzal, amikor mindenkinek fel kell mutatnia valamekkora, kisebb eredményt. Ám kevesen hajlandóak a pusztán lehetőségbe befektetni. A jelenlegi rendszerben ki teheti meg azt, hogy gondolkodjon? Ki engedheti meg magának a meddő elmélkedéssel járó helyben toporgást?”

A keserves következmény pedig: „A szakértő azért szakértő, mert a jelenlegi gödröt mindenki másnál jobban érti, legalábbis a másik szakértőt leszámítva, akivel szükségképpen különbözik a véleményük, méghozzá azért, hogy annyi lehessen belőlük, ahány véleménykülönbség elképzelhető – így aztán a szaktekintélyek között létrejöhet a hierarchia. A szakértőnek talán még abban is volt szerepe, hogy a gödröt olyan alakúra formálták, amilyenre. Mindezek miatt a szakértők általában nem tolonganak, hogy kilépjenek a státusukat garantáló lyukból, és máshol kezdjenek ásni. Még ennél is elképzelhetlenebb, hogy egy szakértő

azért másszon ki, hogy csak úgy elüldögéljen, azon merengve, hová is kellene új gödröt ásni. A szaktekintélyek továbbá nem sietnek a gödörrel kapcsolatos elégedetlenség formájában hangot adni szakértelmüknek, hiszen ezt úgyis könnyen és határozottan kifejezik mások, akik egyáltalán nem érdemelték ki, hogy elégedetlenkedhessenek. Ezért aztán a szakértők többségét a legnagyobb árkok alján, boldogan mosolyogva lehet megtalálni, olyan mélyen, hogy onnan aligha tűnik érdemesnek kimászni és körülnézni.” (Boldogan ugyan legfeljebb csak azok mosolyognak, akiknek sikerült a tudományra kényszerített „modern” módi szerint a piacon megszerezni a munkájukhoz és a megélhetésükhöz szükséges pénzt. Ehhez viszont a legtöbbször az előbbieket szerinti felmutatható teljesítmény kell, ami visszakergeti az embert gödre csinosításához.)

A továbbiakban egy teljes fejezetben izgalmas, gyakorlatias tanítás következik. Ábrákra – „alakzatokra” – alapozott példákra épített feladatok hosszú sorával, azokból összeálló akadálypályán végigvezetve mutatja meg, hogyan és milyen sokféleképp próbáljuk meg leírni az észlelt dolgot, ehhez pedig azt felbontani ismert alkotóelemekre, és azok kombinációjára, itt azzal a céllal, hogy a látottakat a legjobban leírjuk. Bemutatja, hogyan játszik közre ebben a választás, az értelmezés, a döntés, mennyire szubjektívek lehetnek mindezek. Módszertani alapvetése: „Amikor az ember a gondolkodásról ír, könnyű elveszni a valószerűtlen szavak és eszmék zűrzavarában. Ebben a fejezetben megkísérlek kézzelfogható támpontot nyújtani a laterális gondolkodás működéséhez. Az általános gondolkodási folyamatokat közvetlenül vizuális formába öntjük, amely a laterális gondolkodás gyakorlásához háttérrel biztosít. A felhasznált alakzatokkal kapcsolatos gyakorlati tapasztalat kiindulópontul szolgálhat a más-hol alkalmazott, elvontabb leírásokhoz.”

Néhány gondolat a most említett fejezetből: „Ha az 1. ábrán bemutatott eredeti alakzatot elég gyakran látjuk, ismerőssé válik, és többé nem lesz szükség arra, hogy ismerős elemekre bontsuk. Az alakzat annyira ismerőssé is válhat, hogy ő maga használható lesz új, ismeretlen szituációk leírásához. Így aztán az ismerős alakzatok és viszonyok tárháza egyre bővül. A folyamat önmagát táplálja, hiszen az ismert alakzatok segítségével leírt ismeretlen alakzatok ismerőssé válnak, és a segítségükkel további ismeretlen alakzatokat magyarázhatunk meg.” / „Hányan próbálnak meg egy új információ fényében szándékosan újraértelmezni olyan problémákat, amelyekre már született egy elfogadható magyarázat?” (Ami az innováció egyik fő útja!) / *A módszerben rejlő csapda:* „Nagyon könnyű megfelelkezni arról, hogy mindegy, mennyire érvényes, a T-elemre bontás személyes és önkényes döntés eredménye, és nem zárhat ki egyéb leírásmódokat vagy magyarázatokat, melyek akár még hasznosabbnak bizonyulhatnak.” Ezt a veszélyt erősíti a rutin adta biztonság: „Mivel egyre ismerősebb a T-elem, nagy a kísértés, hogy a T-elemre bontást más bontásoknál érvényesebbnek fogadjuk el. A T-elem mindannyiszor megerősítést nyer, amikor sikeresen használjuk egy szituációban. Minél hasznosabbnak bizonyul, annál többet használjuk, és minél többet használjuk, annál hasznosabbnak tartjuk.” (Ezzel szemben áll az innováció aranyszabálya: aki járt úton lehagyott, azt járatlanon még megelőzheted! Ezt kínálja a laterális gondolkodás is.)

A szavak béklyója és egy meredek stratégia: a laterális gondolkodás alapelvei között láttuk a keresést. De Bono írja: „Az elme a körülöttünk lévő világ kontinuitását különálló egységekre bontja. Ezt részben kényszerűségből teszi az agy idegi felépítése és ennek eredményeként korlátozott figyelemkapacitásunk miatt. Részben pedig szándékos a folyamat, hogy már ismerős részekre felbontva megérthessünk egy-egy jelenséget.” És „Az információcsomagok, ezek a kényelmi egységek, nevet kapnak. Amint nevet kapnak, megdermednek és sérthetlenné válnak, hiszen egy címke csak akkor használható, ha változatlan tartalmat jelöl.” Így esünk a szavak béklyójába: „A rendelkezésre álló szavak és nevek rögzítik, hogyan tekintünk egy adott szituációra. A laterális gondolkodás dinamikus folytonossága – amely szüntelenül formálja, szétbontja és újabb alakzatokba rendezi a szituáció részeit – megszűnik, és vele az esély is, hogy megtaláljuk a legjobb nézőpontot, melyből egy helyzetet szemlélhetünk.” (Itt ismét érdemes egy kis önvizsgálatot végezni: tudunk-e gondolkodni, főként pedig gondolatban alkotni úgy, hogy ehhez nem használunk szavakat? Valószínűleg a legtöbbünk nem.)

És a megoldás: „Gyakrabban támadnak új ötletei azoknak, akik képesek elszakadni a szavak és a kategorizálás merevségétől. ... A szavak merevségének elkerülésére az egyik stratégia, ha vizuálisan gondolkodunk, és egyáltalán nem használunk szavakat. Tökéletesen lehetséges koherensen gondolkodni így, és csak akkor kell nehézségekkel szembenéznünk, amikor ki kell fejeznünk, mire gondoltunk. Sajnálatos, hogy csak keveseknek megy jól a vizuális gondolkodás, és nem is minden szituációt lehet vizuális információként vizsgálni. Ugyanakkor olyan szokásról van szó, amelyet megéri elsajátítani, mert a vizuális közegnek van egyfajta folytonossága és plaszticitása, mely a szavak közegét nem jellemzi.”

A laterális gondolkodás arkhimédészi pontja: „Egyes problémahelyzetekben nagyon könnyű rájönni, hogy laterális gondolkodásra és új ötletekre van szükség, míg a problémamentes helyzetekben sokkal nehezebben merül fel ez az igény. *Lehetséges, hogy az a legnagyobb probléma, ha első látásra nincs probléma. Ha úgy tűnik, minden simán és megfelelően halad, ellehetetlenülhet az előrelépés, hiszen nincs kiindulópontként használható probléma.* Elképzelhető, hogy az a vállalkozás, amely nélkülözi a problémákat, egyúttal a fejlődési potenciálnak is híján van. *A probléma az a döccenő, mely kibillentí a dolgokat a puszta megfeleléség zökkenőmentes kerékvágásából.* Gyakran a problémák megfogalmazása a legnehezebb probléma. Jelentős laterális gondolkodásbeli teljesítmény lehet rádöbbenni, hogy fel nem ismert problémákkal állunk szemben.” (Kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

„Vezess új utakra”: „Vajon amikor azt mondjuk valamire, hogy helytálló, megelégedésünkre szolgál, és minden problémát nélkülöz, az hányszor utal lényegében pontatlanságra és a képzelet hiányára? Vajon egy szemlátomást kielégítő megközelítésmód azért kielégítő, mert minden más módszert sorra vettünk, és kevésbé érvényesnek találtuk őket, vagy mert nem merült fel igény, illetve nem volt elég fantáziánk más szempontok mérlegelésére? Szokványos reakció, hogy valamit érvényesnek fogadunk el, amíg egy újabb információ nyomán ki nem derül az érvénytelensége. Miért nem fordítjuk meg a folyamatot, keresünk egy új

megközelítésmódot, és vizsgáljuk meg, hasznosnak bizonyul-e? Az információ újrendezésével nem kell megvárunk az új tényeket; bármikor sort keríthetünk rá, amikor csak eszünkbe jut, hogy egy-egy elmélet önkényes, és sikerülhet másikat felállítanunk. A régi elmélettel szembeni elégedetlenség vagy a pusztán kíváncsiság is elég motivációt jelenthet.”

Álljon itt végezetül egy figyelmeztetés „Túlságosan gyakran véljük úgy, hogy senkinek nincs joga megkérdőjelezni egy-egy magyarázatot addig, amíg nem tud érvényesebb elmélettel előállni. Ez az új ötletek elfojtásának leghatékonyabb módja.” A könyvnek pedig még csak a közepénél tartunk....

Dr. Osman Péter