

## KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

*Pogácsás Anett: Különbözőség az egységben. A szerzői jogi szabályozás differenciálódásának hatása a jogterület szerepére és hatékonyságára. Pázmány Press, Budapest, 2017; ISBN: 978 963 308318 5*

Pogácsás Anett tudományos tevékenysége kezdeteitől<sup>1</sup> a jelen recenzió tárgyát és a sikeres doktori fokozatszerzésének alapját képező értekezés<sup>2</sup> megszületéséig aktuális, lezáratlan és – megválaszolatlan jellegüknél fogva – különösen értékes témák vonatkozásában folytatott kutatásokat a szerzői jog és határterületei vonatkozásában. Így többek között tanulmányai vagy az általa jegyzett könyvfejezetek foglalkoznak a reklám céljára létrehozott művekkel,<sup>3</sup> az egyes közös jogkezelési modellekkel,<sup>4</sup> a szerzői jog és a médiajog kapcsolatával<sup>5</sup> és a közösségi média által támasztott kihívásokkal is.<sup>6</sup>

Ugyanakkor ezek mellett szükséges kiemelni azokat a munkáit is, amelyek elsősorban nem a kihívásokat tartogató, szűkebb problémák körüljárásával foglalkoznak, hanem szélesebb látószögben, a szerzői jog nagyobb egységeit, összefüggéseit igyekeznek új megvilágításba helyezni úgy, hogy egyúttal tisztább képet festenek azok céljáról és funkciójáról.<sup>7</sup>

A kutatói pályafutás egyik nagy állomásának tekinthető értekezés elsősorban az utóbbi „műfajba” sorolható, bár ez nem jelenti azt, hogy aktuális kérdések nem kerülnek feldolgozásra, sőt. Ugyanakkor a szerző nem egy szűk, behatárolható problémakör mélyenszántó vizsgálatára vállalkozott – ahogy ez egy disszertációnál egyébként bevett és praktikus is egyben –, hanem a szerzői jogi védelem differenciálódásának – szinte behatárolhatatlan – kérdéséről igyekszik globális (de nem felületes) képet adni, mintegy bejárva a szerzői jog teljes felszínét, kiemelve a téma szempontjából releváns, hol évszázadokon átívelő, hol

<sup>1</sup> *Pogácsás Anett: A televíziózásban az információs társadalom hatására felmerülő egyes szerzői jogi kérdések I-II. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 1. (111.) évf. 2. és 3. sz., 2006. április, június, p. 35–49, illetve 21–30.*

<sup>2</sup> *Pogácsás Anett: Különbözőség az egységben. A szerzői jogi szabályozás differenciálódásának hatása a jogterület szerepére és hatékonyságára. Pázmány Press, Budapest, 2017. Elérhető: <https://goo.gl/tdzYnd>.*

<sup>3</sup> *Pogácsás Anett: Szerzők és műveik a meggyőzés szolgálatában – reklámalkotók és reklámcsoportok. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 2. (112.) évf. 2. sz., 2007. április, p. 21–31.*

<sup>4</sup> *Pogácsás Anett: A holland közös jogkezelési modell néhány tanulsága. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 3. (113.) évf. 2. sz., 2008. április, p. 20–34.*

<sup>5</sup> *Pogácsás Anett: A szerzői jog és a média. In: Koltay András, Nyakas Levente (szerk.): Magyar és európai médiajog. CompLex, Budapest, 2012, p. 453–483.*

<sup>6</sup> *Pogácsás Anett: Személyhez fűződő és szerzői jogok a közösségi oldalak korában. In: Tattay Levente, Pogácsás Anett, Molnár Sarolta (szerk.): Pro Vita et Scientia: Ünnepi kötet Jobbagyi Gábor 65. születésnapja alkalmából. Szent István Társulat, Budapest, 2012, p. 241–252.*

<sup>7</sup> *Pogácsás Anett: Szerzői jog újratöltve. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 5. (115.) évf. 6. sz., 2010. december, p. 33–40 vagy Pogácsás Anett: Megújulás a szerzői jogban. Forum: Acta Juruduca et Politica, 2016. 2. sz., p. 155–166.*

kifejezetten új keletű sajátosságokat. Előjáróban le kell szögezni, hogy ez a téma és az annak felderítéséhez szükséges módszertan igen nehéz kihívás elé állította a szerzőt.

A disszertáció alapvetően három fő fejezetre oszlik – amelyeket egy bevezetés és egy zárszó fog keretbe. Elsőként a szerző a szerzői jog rendeltetésének kérdését járja körül, a kezdetektől<sup>8</sup> egészen a modern szabályozás gyökereiig,<sup>9</sup> kitérve ezután az Európán kívüli és a hazai jogfejlődésre is, ezen túlmenően pedig nem mulasztja el bemutatni a 20. századi jogfejlődést sem, különös hangsúlyt fektetve az Európai Unió szabályozási történetére is. A második érdemi fejezet a jelenleg alkalmazott differenciálással és annak okaival foglalkozik, egyes speciális műtípusok, műfajok – mint a szoftver<sup>10</sup> vagy a filmalkotások<sup>11</sup> – jellegzetességeiből kiindulva, egészen a kapcsolódó jogi teljesítményekig, érintve az előadóművészek és adatbázis-előállítók speciális jogi helyzetét is.

Bár egy általános történeti áttekintés vagy a már ismert mű- és jogosulti típusok elemzése elsőre furcsának, céltalannak tűnhet, ez koránt sincs így: az első két fejezet ugyanis a részletekben nem elveszve helyezi kontextusba, teszi érthetővé és értelmezhetővé a szerzői jog és egyes eszközei rendeltetésének kérdését a jogterület alapjait meghatározó és természetéből fakadó, szükségszerű sajátosságokon keresztül. Ezen első két érdemi, mégis valamilyen szempontból bevezető jellegű fejezet akár veterán jogtudósok számára is egységes és áttekinthető háttérrel biztosít a disszertáció magját képező téma vizsgálatához, egyúttal kirajolja a szerzői jog jellemző és meghatározó domborzati jegyeit, aminek segítségével a következő, legfontosabb fejezet megfelelő alátámasztást kap.

A legfontosabb, az értekezés következtetéseit és megállapításait tartalmazó fejezet „A szerzői jog útkeresése és szerepe a XXI. században” címet viseli. Ebben a szerző egyrésztől kitér az egyre több érdekelt, és egyre több érdek között folyamatosan kialakítandó egyensúly<sup>12</sup> kérdéskörére, ismertetve és azonosítva a szerzői jog legfontosabb funkcióit – mint az alkotói munka elismerése, a befektetett munka védelme, a sokszínűség biztosítása, az alkotói munka ösztönzése, a mű feletti kontroll vagy éppen a hozzáférés biztosítása –,<sup>13</sup> másrésztől az érvek ütköztetése útján tisztába teszi a szerzői jogi paradigmaváltás<sup>14</sup> lehető-

<sup>8</sup> L. még: *Lendvai Zsófia*: Szerzői jog az ókorban. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 3. (113.) évf. 3. sz., 2008. június, p. 75.

<sup>9</sup> *Mezei Péter*: A szerzői jog története a törvényi szabályozásig (1884: XVI. tc.). Jogelméleti Szemle, 2004. 3. sz.

<sup>10</sup> A területet érintő aktuális kihívásokról l. *Peter S. Menell*: Rise of the API Copyright Dead? An Updated Epitaph for Copyright Protection of Network and Functional Features of Computer Software. Harvard Journal of Law & Technology, 31. évf., 2018, p. 305–490.

<sup>11</sup> *Takó Sándor*: A filmkészítés folyamatát övező polgári jogi kérdések Magyarországon és az Egyesült Államokban, különös tekintettel a szerzői jogra. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 9. (119.) évf. 1. sz., 2014. február, p. 5–58.

<sup>12</sup> *Vö. Marcella Favale*: Fine-Tuning European Copyright Law to Strike a Balance between the Rights of Owners and Users. European Law Review, 33. évf., 2008, p. 687–708.

<sup>13</sup> *Pogácsás*: i. m. (2), p. 137–167.

<sup>14</sup> *Ujhelyi Dávid*: Válságielemek és megoldásaik a digitális szerzői jogban. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 8. (118.) évf. 6. sz., 2013. december, p. 69–107.

ségének (vagy a lehetőség hiányának), szükségességének (vagy éppen szükségtelenségének) kérdését is, álláspontunk szerint helytálló megállapításokra jutva.

A szerző ezenfelül a kutatásokból fakadó legfontosabb következtetéseit és az azokkal kapcsolatos érveit egységes szerkezetbe foglalva ugyancsak elhelyezte a fejezeten belül. Ezek közül feltétlenül kiemelés érdemel azon megállapítása, miszerint a szerzői jog – de legalábbis a gyakorlat – hangsúlya a többszörözés jogáról<sup>15</sup> egyre inkább áttevődik a nyilvánossághoz közvetítés jogára, ami kristálytisztán látszik az Európai Unió Bíróságának az elmúlt pár évben született, jogalkotásba torkolló, a nyilvánossághoz közvetítés jogával kapcsolatban egyre összetettebb megállapításokat tartalmazó joggyakorlatából is. Talán elég, ha ebben a körben az AKM-<sup>16</sup> vagy a The Pirate Bay-ügyet<sup>17</sup> említjük, de érdemes egy pillantást vetni a folyamatban lévő uniós szerzői jogi reform egyes instrumentumaira is.<sup>18</sup>

Ugyancsak figyelemre méltó megállapítás, hogy az egyéni engedélyezés az elmúlt években egyre inkább háttérbe szorult, ennek következtében pedig egyre inkább időszerűnek tűnik a kizárólagos jogok átgondolása, a rendelkezésre álló eszközök rugalmasságának fejlesztése, ehhez kapcsolódóan pedig az opt-in és az opt-out megoldások<sup>19</sup> alkalmazhatóságának alapos körüljárása is.<sup>20</sup>

A további következtetéseket nem ismételve, összességében a szerző a saját maga elé állított, igen nehéz feladatot különös figyelmet érdemlő sikerrel oldotta meg, az értekezés egyrésztől nagyon szépen illeszkedik megelőző tudományos munkásságába, egyesítve az aktuális kérdéseket vizsgáló, illetve a szerzői jog összefüggéseit kutató tanulmányait, másrésztől viszont vitathatatlanul hiánypótló, mivel ilyen széles, globális, mégis egységességet és koherenciát mutató térkép a jogterületről régen nem készült, és feltehetően nem is fog készülni a közeljövőben. A disszertáció értékét mutatja, hogy a szerző bár minden releváns álláspontot és véleményt érint, azokban mégsem veszik el, megállapításai bőven a realitás talaján maradván mutatnak utat az új műtípusok, felhasználások, funkciók és érdekek analóg és digitális erdejében egyaránt.

<sup>15</sup> *Martin Senftleben*: Towards a Horizontal Standard for Limiting Intellectual Property Rights? WTO Panel Reports Shed Light on the Three-Step Test in Copyright Law and Related Tests in Patent and Trademark Law. *International Review of Intellectual Property and Competition Law*, 37. évf. 4. sz., 2006, p. 411.

<sup>16</sup> C-138/16. *Staatlich genehmigte Gesellschaft der Autoren, Komponisten und Musikverleger registrierte Genossenschaft mbH (AKM) v. Zürs.net Betriebs GmbH*. Elérhető: <https://goo.gl/RmD7em>.

<sup>17</sup> C-610/15. *Stichting Brein v. Ziggo BV és XS4ALL Internet BV*. Elérhető: <https://goo.gl/7bGben>.

<sup>18</sup> Gondolva itt az online tartalomszolgáltatásoknak a belső piacon való, határokon átnyúló hordozhatóságáról szóló 2017/1128/EU-rendeletre, a digitális egységes piacon a szerzői jogról szóló COM(2016) 593 final irányelvtervezetre vagy akár a műsorszolgáltató szervezetek egyes online közvetítéseire, valamint televíziós és rádiós műsorok továbbközvetítésére alkalmazandó szerzői jogok és szerzői joggal szomszédos jogok gyakorlására vonatkozó szabályok megállapításáról szóló COM(2016) 594 final rendeletre.

<sup>19</sup> *Jane C. Ginsburg*: Berne-Forbidden Formalities and Mass Digitization. *Boston University Law Review*, 96. évf. 2016, p. 760.

<sup>20</sup> *Pogácsás*: i. m. (2), p. 210, 237, 241.

Végezetül nem szabad elismerő szó nélkül hagyni az értekezés témavezetőjét, Tattay Levet, illetve a fokozatszerzési eljárás két felkért bírálóját, Grad-Gyenge Anikót és Faludi Gábort, akiknek talán elsősorban nem is az építő jellegű kritika megfogalmazása volt ezáltal a feladatuk, hanem az olyan iránymutatás, amelynek köszönhetően a munka valóban minden érvet és ellenérvet ütköztetni tudott.

Dr. Ujhelyi Dávid

\* \* \*

*Christophe Geiger (szerk.): Criminal Enforcement of Intellectual Property – A Handbook of Contemporary Research. Edward Elgar, Cheltenham, UK – Northampton, USA, 2012; ISBN: 978 1 84980 146 1*

Az Edward Elgar kiadó szellemi tulajdon-védelmi kutatási kézikönyvsorozatának (*Research Handbooks in Intellectual Property*) hatodik része a büntetőjogi jogérvényesítéssel foglalkozik a szellemi tulajdon-védelem területén. A kötet szerkesztője *Christophe Geiger* professzor, a Strasbourgi Egyetem Nemzetközi Szellemi Tulajdoni Tanulmányok Központjának főigazgatója. A kötet követi a sorozat alapvető felépítését, így a tartalomjegyzéket, az ábrák és táblázatok jegyzékét, a szerzők affiliációját, majd a rövidítések jegyzékét követően a szerkesztő bevezető fejezete köszönti az olvasót.

Geiger professzor szerint a büntetőjogi jogérvényesítés egy különleges szelete napjaink szellemi tulajdoni jogalkotásának, sőt, álláspontja szerint a jogtudomány sem foglalkozik vele kellő részletességgel. Ennek okát elsősorban abban látja, hogy a szellemi tulajdonnal és a büntetőjoggal foglalkozó szakemberek nincsenek tisztában egymás szakterületével, ezért a jogérvényesítést eddig technikai és eljárásjogi oldalról vizsgálta a jogtudomány. A hamisítás, a bitorlás és más jogsértések azonban egyre inkább kezdenek nemzetközi méreteket ölteni, így elengedhetetlen, hogy a jelenleg nemzetközi szinten még nem szabályozott büntetőjogi jogérvényesítés lehetőségét, más országok szabályozását vagy éppen egyfajta európai uniós harmonizáció lehetőségét tudományos igénnyel vizsgáljuk. Ez azonban már igencsak érzékeny terület. A büntetőjog minden egyes országban sajátos szociokulturális tartalommal bír, és a társadalom, illetve a nemzeti jogrend határozza meg, mi tekinthető védendő közérdeknek, azaz hogyan érvényesül a büntetőjog *ultima ratio* jellege. Eldöntendő kérdésnek tekinti, hogy vajon minden oltalmi formánál azonos büntetéseket kell-e alkalmazni? Méltányos-e egy szerzői jogi jogsértést, egy védjegy- vagy szabadalombitorlást hasonló büntetési tétellel sújtani, egyáltalán, mindig helye van-e a büntetőjognak, és nem jobb-e a jogsértések többségét polgári jogi eszközökkel védeni? Európai szinten felmerülő

büntetőjogi jogérvényesítés harmonizációja ellen éppen az ellentétes vagy nagyon különböző tagállami megoldások szólnak, nem beszélve arról, hogy a büntetőjog jellemzően a tagállamok nemzeti szuverenitásának kérdését is érinti. Geiger professzor bevezetőjében fontosnak tartja arra is felhívni a figyelmet, hogy a „pusztán” szellemi tulajdoni jogsértések gazdasági következménye mellett számolni kell a fogyasztóvédelmi, közegészségügyi kérdésekkel (például hamis gyógyszerek, termékek), és a szervezett bűnözés is kéz a kézben jár a hamisítással. A szerkesztő reméli, hogy a nemzetközi szerzőgárda eredményeként összeállt, hiánypótlónak szánt kötetben minden szintű és területről érkező szakember, érdeklődő talál a maga számára hasznosítható ismeretet.

A kötet három fejezete összesen tizenkilenc tanulmányt tartalmaz. Az első fejezet a hamisítás társadalmi kérdéseivel, míg a második fejezet a megfelelő jogorvoslati lehetőségekkel foglalkozik. Ez utóbbi fejezet multidiszciplináris, anyagi jogi és nemzeti megoldásokat feldolgozó három további szekciót tartalmaz. A kötet zárófejezete a hamisítás és a büntetőjogi jogérvényesítés területéről választott három esettanulmányt ismerteti.

Az első fejezetben három tanulmány is a hamisítás különböző kapcsolódási pontjait elemzi, így *Reto M. Hilty* professzor a hamisítás gazdasági, jogi és társadalmi hatását (*1. Economic, Legal and Social Impacts of Counterfeiting*), *Ansgar Ohly* a hamisítás fogyasztóvédelmi hatását (*2. Counterfeiting and Consumer Protection*), *Duncan Matthews* pedig a hamisítás közegészségügyi hatását (*3. Counterfeiting and Public Health*) vizsgálja. *Carlos M. Correa* írása arra tesz kísérletet, hogy bemutassa: a fejlődő országokban a gyengébb szellemi tulajdon-védelmi tudatosságot/jogérvényesítési lehetőségeket a hamisításellenesség (Hamisítás elleni kereskedelmi megállapodás, angolul *Anti-Counterfeiting Trade Agreement*, röviden *ACTA*) hangsúlyozásával lehetne növelni (*4. Anti-counterfeiting: A Trojan Horse for Expanding Intellectual Property Protection in Developing Countries?*). *Mickaël R. Roudaut* vizsgálódásának középpontjában a szervezett bűnözés áll (*5. From Sweatshops to Organized Crime: The New Face of Counterfeiting*). Az első fejezet fő üzenete úgy foglalható össze, hogy a szellemi tulajdoni jogsértés ellen szigorú büntetőjogi eszközökkel való küzdelem sokszor szembemegy a társadalmi elvárásokkal. Geiger szerint amíg az utánzatok megjelenése gazdasági versenyszempontból kifejezetten hasznos, addig az azonos felhasználást/hasznosítást (*identical use*) szigorúan kellene tiltani. Ohly úgy látja, hogy a fogyasztói érdekek ugyan nagyon fontosak, de azokat nem lehet és talán nem is kell minden oltalmi formánál azonos módon figyelembe venni: egy szabadalmi vagy szerzői jogi jogsértés kisebb hatással lehet egy fogyasztóra mint egy védjegybitorló termék. Kérdés, hogy a szerző vajon minek tekinti a hamis gyógyszerek gyártását és terjesztését. Ugyan a hamis termékben jellemzően nem történik meg az oltalmazott hatóanyag felhasználása, csak a dobozán szerepel engedély nélkül a gyógyszer/gyártó védjegye, mégis, az ebből származó vagyoni kár és egészségügyi következmény a védjegy mellett a szabadalmaztatott hatóanyagra is komoly hatással lehet.

A szellemi tulajdoni jogsértések során talán a legnehezebb megválasztani a megfelelő jogérvényesítési utat. Érdemes-e egyből a büntetőjogi arzenált bevetni, vagy pedig előtte a

vámjogi, adminisztratív és/vagy polgári jogi jogérvényesítési lehetőségekkel kellene élni? A második fejezet első multidiszciplináris szekciójában *David Lefranc* a büntetőjogi jogérvényesítés franciaországi történetét (6. *Historical Perspective on Criminal Enforcement*), *Andrea Wechsler* pedig a gazdasági oldalát vázolja fel (7. *Criminal Enforcement of Intellectual Property Law: An Economic Approach*). *Alexander Peukert* azzal a szociológiai problémával foglalkozik, hogy miért változik meg a jellemzően jogkövető emberek magatartása a kevésbé kontrollálható, „következmények nélküli” digitális világban (8. *Why do ‘Good People’ Disregard Copyright on the Internet?*).

A jogi keretrendszert bemutató második szekció kiindulópontja a TRIPS-egyezmény 61. cikkében szereplő, igen általános büntetőjogi jogérvényesítési klauzula, ami kiterjed a védjegybitorlásra és a szerzői jogi jogsértésre, a szankciók között pedig nevesíti a szabadságvesztést, a pénzbüntetést, a termékek lefoglalását, elkobzását és megsemmisítését.<sup>21</sup> Az egyes tanulmányok az általános megközelítésen túl (*Henning Grosse Ruse-Khan*: 9. *Criminal Enforcement and International IP Law*) elsősorban az európai jogrendszerrel foglalkoznak, és olyan témákat vizsgálnak, mint például a büntetőjogi felelősség és az alapjogok (például a tisztességes tárgyaláshoz való jog, a visszaható hatály tilalma, az aránytalan büntetés, a magánélet tiszteletben tartásához való jog, a szólásszabadság) viszonya (*Jonathan Griffiths*: 10. *Criminal Liability for Intellectual Property Infringement in Europe: The Role of Fundamental Rights*), a büntetőjogi jogérvényesítés az Európai Unióban (*Tuomas Mylly*: 11. *Criminal Enforcement and European Union Law*) és végül a büntetőjogi intézkedésekről szóló elbubott irányleveljavaslat (*Johanna Gibson*: 12. *The Directive Proposal on Criminal Sanctions*).

Az egyes nemzeti megoldásokat felvonultató harmadik szekcióban *Daniel Gervais* professzor az Egyesült Államok és Kanada (13. *Criminal Enforcement in the US and Canada*), *Peter K. Yu* professzor Kína (14. *Shaping Chinese Criminal Enforcement Norms through the TRIPS Agreement*), *Guido Westkamp* az Egyesült Királyság (15. *Criminalizing IP Use in the UK: From Trademark Use to Illicit Downloads*), *Joanna Schmidt-Szalewski* pedig Franciaország (16. *The French Case: Comparison of the Past, Present and Future of Criminal Law*) büntetőjogi jogérvényesítését ismerteti. Gervais és Yu kitér a TRIPS-egyezmény állítólagos megsértése miatt az Egyesült Államok által Kína ellen indított WTO-eljárásra, ahol az eljáró tanács kimondta, hogy Kína nem biztosít megfelelő eljárásokat a kereskedelmi mértékű jogsértés esetére, és az engedély (értsd: cenzúra) nélkül kiadott művek szerzői nem élvezhetik a Berni Uniói Egyezményben meghatározott minimumjogokat, emellett Kína a

<sup>21</sup> 61. cikk. A Tagok alkossanak büntetőeljárási és büntetési jogszabályokat, és pedig minimálisan a szándékos védjegyhamisítás és a kereskedelmi nagyságrendű (üzletszerű) szerzői jogi kalózkodás esetére. Az alkalmazandó eszközök között szerepeljen a szabadságvesztés és az elrettentéshez (visszatartáshoz) elegendő összegű pénzbüntetés; ezek legyenek összhangban a hasonló súlyú bűncselekményekkel kapcsolatban alkalmazott büntetéssel. Adott esetben a szankciók között szerepeljen a jogsértést megvalósító termék lefoglalása, elkobzása és megsemmisítése; ugyanez vonatkozzék a bűncselekmény elkövetésénél döntő szerepet játszott anyagokra, eszközökre. A Tagok a szellemi tulajdonjogok megsértésének egyéb eseteire is létrehozhatnak büntetőeljárási és büntetési szabályokat, különösen, ha a bűncselekményt szándékosan és kereskedelmi méretekben (üzletszerűen) követik el.



szomszédos jogok védelmét sem biztosítja. Végül is, hogy lehet jogsértést elkövetni olyan művek ellen, amelyek jogszerűen nem is lehetnének a piacon, sőt, már a megjelenésük is bűncselekmény? Westkamp tanulmányában kiemeli, hogy az Egyesült Királyságban csak a védjegybitorlás és a szerzői jogi jogsértés egyes eseteit szankcionálja a büntetőjog, a szabaddalmi, az adatbázis-, a félvezető- és a növényfajta-oltalom esetében csak polgári útra van lehetőség, és az érintett felek, ha lehetne se élnének a büntetőjogi eszközökkel.

A zárófejezet három különböző témát feldolgozó tanulmányból áll. *Hans-Georg Koch* a gyógyszerhamisítás összehasonlító jogi elemzését végzi el, bemutatva, hogy nehéz egyenlíteni a jogsértést kizárólag üzleti vagy egészségügyi kérdésként beállító felfogások között (17. *Strategies Against Counterfeiting of Drugs: A Comparative Criminal Law Study*). *Josef Drexl* professzor a hamisított pótalkatrészek vizsgálata során arra a következtetésre jut, hogy nem szabad kiterjeszteni a formatervezésiminta-oltalmat a pótalkatrészekre, így azok hamisítását sem tagállami, sem uniós szinten nem kellene büntetőjogi szankciókkal sújtani (18. *Counterfeiting and the Spare Parts Issue*). Végezetül *Geiger* professzor a francia HADOPI-eset tanulmányt ismerteti, amely megoldás elsősorban a végfelhasználók kriminalizációján keresztül kívánt volna hatni a tömeges jogsértésekre (19. *Counterfeiting and the Music Industry: Towards a Criminalization of End Users? The French 'HADOPI' Example*).

A szerkesztőnek sikerült a legkiválóbb IP-kutatókat felkérnie Európából és a tengerentúlról, így izgalmas, sokszínű és alapos, Európára koncentrálo gyűjteményes kötet jött létre. A könyv annyiban hagy hiányérzetet az olvasóban, hogy az előbb elbukó irányelvjavaslat, vagy a később kivéreztetett ACTA miatt lényegében nem mutat fel határozott jövőképet. Ez érezhető abból is, hogy az egyes tanulmányok elkészítésének ideje (2009–2010) és a kötet megjelenése között két-három év is eltelt, így azok megjelenésükkor nem voltak naprakészek, nem tudtak reagálni az időközben bekövetkezett jog(politika)i változásokra.

A szerzők fő meglátása az, hogy akár regionális jogszabályban, akár nemzetközi egyezményben gondolkodunk, nem lehet és nem szabad megspórolni egy nagyon alapos elemzést. Az uniós irányelvjavaslat hatástanulmánya nem volt kellően részletes, az ACTA-nak pedig sokat ártott az, hogy hét lakat alatt kezdődtek meg a tárgyalások, így egy jó kezdeményezést a sajtó könnyen el tudott úgy adni, hogy polipszerű, világméretű összeesküvés készülődik a hétköznapi emberek ellen („Stop ACTA”).

Mivel a büntetőjogi jogérvényesítés elsősorban a TRIPS-egyezményben jelenik meg, ezért a könyvben talán ez volt a legtöbbször előforduló ismétlődés, de ezt leszámítva az egyes tanulmányok eltérő kutatási perspektívákat vonultattak fel. A szellemi tulajdoni büntetőjogi jogérvényesítés azonban messze nem kiaknázott kutatási téma, hazai, európai és nemzetközi, valamint jogtörténeti és kortárs szinten is bőven lehet még mit kutatni. Érdeemes tehát a büntetőjogászoknak elmélyülni a szellemi tulajdon-védelemben, az ez utóbbiban járatos jogászoknak pedig alaposabban foglalkozni az összehasonlító büntetőjoggal.

Tekintettel arra, hogy a kötetben a magyar vonatkozások nem szerepelnek, ezért rövid kitekintés keretében érdemes a hazai szellemi tulajdoni jogérvényesítés fejlődését felidézni. A szellemi tulajdon-jogokra különösen igaz, hogy minden jog annyit ér, amennyit sikerül belőle érvényesíteni, ezért a jogosultak számára régóta fontos a hatékony jogérvényesítés és a megfelelő eszköztár biztosítása. Az 1882–84 között megszületett 1884. évi szerzői jogi törvény a szerzői jogi anyagi jog mellett büntető anyagi jogot és polgári eljárási szabályokat is tartalmazott. Haladó szemléletű szerzői jogi törvényünk három lényeges ponton tért el az általános perjogi szabályoktól. Az első és legfontosabb reformnak a bizonyítékok szabad mérlegelése számított, ami azt jelenti, hogy a bíróság nem volt kötve az egyes bizonyítási módok (tanú, szemle, szakértő stb.) törvényben meghatározott súlyához, hanem szabadon állapíthatta meg, mit, milyen jelentőséggel fogad el döntése meghozatalakor. A másik jelentős eltérés az általános szabályoktól a bíróságok hatásköre volt. Az 1884. (és 1921.) évi Sztj. szerint a bitorlás (szerzői jogi jogsértés) bűncselekmény volt, ezen belül vétség, azonban szerzői jogi perekben polgári bíróság döntött a büntetésről is. A harmadik eljárási sajátosság a kártérítés mértékének megállapítása volt, amihez a 20. század elejétől a Szerzői Jogi Szakértő Bizottság szakértelmét vették igénybe. A kiadói szerződésekkel kapcsolatos jogvitákat elsősorban magánjogi úton rendezték (szerződésszegés, kártérítés).

A védjegybitorlást az 1890. évi védjegy törvény a szerzői joghoz hasonlóan vétségnek tekintette,<sup>22</sup> míg a szabadalombitorlást az 1895. évi szabadalmi törvény enyhébben szankcionálta, ugyanis a bitorló csupán kihágást (szabálysértést) követett el.<sup>23</sup> Mindkét esetben a büntető eljárás csak magánindítványra indult. A büntetőjogi jogérvényesítés helyett mindkét esetben lehetőség volt kártérítési pert indítani.

A szellemi tulajdoni szankciórendszerben újabb lényeges változás az 1960-as években következett be, amikor a kvázi plágiumot szankcionáló bitorlás bűncselekménye (aki más szellemi alkotását sajátjaként tünteti fel, és ezzel a jogosultnak kárt okoz) bekerült az 1961. évi Btk.-ba, az 1969. évi Szt., Vt., illetve Sztj. pedig már csak a polgári jogi igényeket tartalmazta. Ettől kezdve a bírósági hatáskör kettévált, és ki-ki a saját területén hozta meg az ítéletet. Kérdéses, hogy vajon jó döntés volt-e a szerzői jogi bíraskodást kettéválasztani, hiszen a büntetőbírók ma is dönthetnek polgári jogi igényről. A szerzői jog polgári jogi jellege miatt 1970-től évtizedekig a jogosultak számára elsősorban az erkölcsi elégtétel és a kártérítés szankciói voltak elérhetők, és a büntetés csak a bitorlásnál jöhetett szóba. A büntetőjogi szankciórendszer előbb 1983-ban – az üreskazetta-díj bevezetésével párhuzamosan – bővült a szerzői művek jogosulatlan használatának szabálysértésével, majd az 1990-es

<sup>22</sup> A védjegyek oltalmáról szóló 1890. évi II. törvénycikk 23. §: „Aki másnak kizárólagos használati jogát képező védjeggyel jogtalanul ellátott árut, ezt tudva, forgalomba hoz, vagy árul, továbbá az, aki valamely védjegyet ily célból utánoz, a védjegyhamisításnak vétségét követi el...”

<sup>23</sup> A találmányi szabadalmakról szóló 1895. évi XXXVII. törvénycikk 49. § „Aki a szabadalom tulajdonosának engedélye nélkül valamely szabadalom tárgyát előállítja, forgalomba hozza vagy tiltott módon használja úgy, hogy ez által a szabadalom tulajdonosának e törvényben gyökerező jogait tudva sérti: a szabadalom bitorlás kihágását követi el...”



évek közepén nyerte el a maihoz közelítő (szerzői vagy szerzői joghoz kapcsolódó jogok, illetve iparjogvédelmi jogok megsértése) állapotát. A magyar megoldás tehát él a büntetőjog ultima ratio jellegével, a jogsértés alapesetben vétség, és csak minősített esetben tekintik büntettnek, de a bűncselekmények jellemzően csak magánindítványra büntethetők. A hazai gyakorlat elsődleges jogérvényesítési módnak a polgári jogi utat tekinti, így polgári perek indulnak nagyobb számban. Magyarország egyébként támogatta a büntetőjogi jogérvényesítési irányelvjavaslatot (erről alapos értekezés jelent meg jelen folyóirat egy korábbi számában<sup>24</sup>) és az ACTA-t is, de mindkét kezdeményezés kapcsán látható, hogy nemzetközi büntetőjogi szankciókat csak kiérlelt, patikamérlegen kimért és nyilvánosan kitérgetett előterjesztéssel lehet elérni.

*Legeza Dénes PhD*

\* \* \*

*Simon Sinek: A jó vezetők esznek utolsónak. Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot? HVG Könyvek, 2017; ISBN: 9789633044551*

Wikipedia: „Sinek Nagy vezetők hogyan ösztönöznek cselekvésre c. előadása a harmadik a minden idők legnépszerűbb TED-előadásainak listáján.” Nem csekély helyezés! [A Wikipedia hivatkozása 2015. 01. 05. dátumú, a TED „The most popular talks of all time” oldalán ma is így szerepel (2018. 04. 28). Ugyanez a helyezés olvasható a Sinek által összeállított csapat honlapján (<https://startwithwhy.com>) is, ott már azzal, hogy a megtekintések száma meghaladta a 37 milliót, és 46 nyelven feliratozták. A TED-ről l. Chris Anderson: Így készülnek a TED-előadások – Hivatalos TED-útmutató a nyilvános beszédhez – HVG Könyvek, 2016, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017/3. sz.]

*Sinekről* a Wikipedia elmondja, hogy Angliában, Wimbledonban született, gyermekként Johannesburgban, Londonban és Hong Kongban élt, majd az USA-ban telepedett le. Szakmai bemutatását szellemesen azzal indítja, hogy „optimista” – ez könyve olvasásakor is olykor felöltik bennünk –, továbbá „szerző, motivációs előadó és marketingkonzultáns.” És „Sinek világszerte tart előadásokat olyan rendezvényeken, mint a The UN Global Compact Leaders Summit”. Az említett csapat honlapján (<https://startwithwhy.com>) is így kezdődik Sinek bemutatása: „Rendíthetetlen optimista, aki hisz a fényes jövőben, és képességünkben, hogy együtt felépítsük azt.”

<sup>24</sup> *Fazekas Judit, Gyenge Anikó: Büntetőjogi jogérvényesítés a szellemi tulajdon-jogok területén európai és nemzeti szinten. Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle, 1. (111.) évf. 6. sz., 2006. december, p. 5–22: <https://www.sztnh.gov.hu/kiadv/ipsz/200612-pdf/01-fazekas-gyenge.pdf>.*

*Néhány karakteres mondat a könyvből: „A jó vezetők valóban törődnek alárendeltjeikkel, és tudják, hogy a nekik járó kiváltságok ára a saját érdekeik háttérbe szorítása.” Ez a mondandó egyik vezérmotívuma. (Kiemelések mindenütt a recenzio szerzőjétől.)*

„Ha a dolgozókat a vállalaton belül veszély fenyegeti, a vállalat nehezebben fog megküzdeni a kívülről érkező veszélyekkel.” (Minden, a tagjai együttműködésére támaszkodó közösségre igaz, hogy ha a tagok egymással vagy a vezetéssel szembeni önvédelemmel foglalkoznak, zuhan a közösség teljesítőképessége. – OP)

„Az emberi testben csaknem minden rendszer arra szolgál, hogy életben maradjunk és gyarapodjunk.” Ez szintén a mondandó egyik alaptétele. A jelentősége, hogy ezek a rendszerek különböző módokon benne vannak elménk működésében, s akár erőteljesen is befolyásolhatják azt. Sinek részletesen bemutatja ennek mikéntjeit.

„Az összetartozás, a közös értékrend és a magas szintű empátia drámaian megnöveli a bizalmat, az együttműködést és a problémamegoldást.” Empátia: I. Roman Krznaric: Az empátia ereje – HVG Könyvek, 2017, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2018/2. sz.

„A rendkívüli teljesítmény azon múlik, hogy az adott embercsoport mennyire tud csapatként működni.” Ritka kivételektől eltekintve, a teljesítmény már sehol sem „one man show”. Még a kiemelkedő egyéni sportsikerek mögött is edzők és más segítők állnak, a műszaki és gazdasági életben pedig csakis csapat képes alkotást létrehozni, eredményt elérni. A legeliszántabb, „Jobs-osztályú” vezetők sem jutnak semmire, ha nincs mögöttük csapat, amely megvalósítja elképzeléseiket.

„A csoport azt fogja vezetőjének, a csoport 'alfájának' tekinteni, aki a legtöbbet segít másoknak abban, hogy sikeresek legyenek. Alfának lenni – erősnek és védelmezőnek, aki hajlandó másokért feláldozni az idejét és energiáját – a vezetővé válás előfeltétele.” Az „alfa” itt az etológiából vett fogalom, a rangsor élén állót jelenti. Az etológiához l. Csányi Vilmos: Íme, az ember – a humánetológus szemével – Libri Kiadó, 2015, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/4. sz.

„Kevés érzésre vágyik jobban egy emberi lény, mint arra, hogy tartozzon valahová – vagyis a biztonság körén belül legyen.” Igen, az ember „evolúciós neveltetéséből” következően is közösségi lény, amely csak őt is védő közösségben érzi biztonságban magát. A későbbi civilizációs környezetekben is a legsúlyosabb büntetések közé tartozott a kitasztítás a törzsből, a közösségből. Más kérdés, hogy a mai „törzsekből” – vállalatokból, szervezetekből – történő „kitasztítás” (azaz elbocsátás) az élet fájdalmas, olykor megrendítő, ám meglehetősen gyakori, és többnyire korántsem olyan tragikus következményekkel járó jelensége. És alighanem a „tartozni valahová” igényének egy egészen különleges és óriási ütemben hódító beteljesedését hozta az új, virtuális világ a közösségi hálókkal és platformokkal, az azokon alakuló közösségekkel. Különleges abban is, hogy miközben ezek magukba szívják az arra hajlamosakat és a hagyományos kapcsolatokban a helyüket kevésbé találókat, ezzel erősen el is idegenítik őket a való életől.

„Ahhoz, hogy hagyjuk magunkat vezetni, olyan vezetők kellene, akiket követni szeretnénk.” De legalábbis, Sinek kulcskritériumával, akikkel biztonságban érezzük magunkat.

*Nézzünk bele kissé alaposabban is! A könyv különleges vonása, hogy Sinek e vonatkozásban a szervezetet (vállalatot) „törzs”-ként kezeli, és antropológiai magyarázatokkal szolgál a vezetés működésére, a törzs magatartására. Íme egy részlet a Miért vannak vezetőink? c. fejezetből (ha belegondolunk, ez valóban roppant érdekes kérdés): „A vállalatok és egyéb szervezetek a mi modern törzseink. A törzsekhez hasonlóan megvannak a maguk hagyományai, szimbólumai és nyelve. Egy cég kultúrája olyan, mint bármelyik törzs kultúrája. Némelyiké erős, másoké gyenge. Az egyikben jobban érezzük az odatartozást, sokkal inkább közös hullámhosszon vagyunk a többiekkel. És csakúgy, mint a törzsek esetében, az egyiknek erős a vezetője, a másiknak gyenge. De vezetője mindegyiknek van.*

*Emlékezzünk rá: mindennek, ami az emberrel kapcsolatos, az a célja, hogy segítsen növelni a túlélésünk és a sikerünk esélyét. Ez alól az sem kivétel, hogy vezetőkre van szükségünk. Ha antropológiai szemszögből tekintünk a vezetés történetére – hogy miért is vannak vezetőink egyáltalán –, megfigyelhetünk néhány objektív irányadó elvet, amely azt mutatja, mitől lesz valakiből jó vagy rossz vezető. Hasonlóan ahhoz, ahogy a testünkben működő, viselkedésünket befolyásoló egyéb rendszerek, a hierarchiaigényünk is a védelemhez és az élelemszerzéshez kapcsolódik.”* Elsőre talán ez utóbbi meglepően hangzik, ám Sinek részletesen és meggyőzően kifejti.

Felvetődik itt egy igen érdekes kérdés. Azok a mélyen rögzült magatartási mechanizmusaink, amelyekről elmondja, hogy máig is hatnak, olyan törzsi környezetben fejlődtek ki, ahol az emberek számára a törzs volt az egyetlen lehetséges keret, amelyben életben maradhattak. Aligha volt olyan választásuk, hogy inkább „átszerződnek” jobb létfeltételekért egy másik törzshöz – tehát maguknak kellett úgy formálódniuk, hogy beilleszkedjenek; ezzel pedig kénytelen-kelletlen is a törzset szolgálták, és ez a szocializáció szállt tovább a következő nemzedékre is. Ma viszont mindenki számára többé-kevésbé opcionális, hogy beilleszkedés, alkalmazkodás, szolgálat helyett vagy épp egy gyorsabb előrelépés eléréseért, törzset váltsanak. Sinek ugyan kiemeli, hogy igazán jól működő közösséget ilyen előnyökért nem hagynak el, de talán így, általánosítva, ez némileg túlzás, és az emberek nagy többsége ritkán is engedheti meg magának, hogy ne az anyagi javakat válassza. Végző soron az egyenes gerinc sokaknak lehet jó érzés, ám a családnak enni kell adni, s ott vannak a fizetendő számlák is.

*A könyv fő üzenete: „Nem tudok egyetlen olyan esetről sem a történelemben, amikor egy szervezet 'kimenedszelte' volna magát a válságból – sokkal inkább kivették a nehéz helyzetből. Oktatási intézményeink és képzéseink jó része mégsem nagyszerű vezetők nevelésére, hanem hatékony menedzserek képzésére összpontosít. Az azonnali nyereséget sikerként köny-*

veljük el – ennek a szervezet hosszú távú fejlődése és életképessége esik áldozatul. A jó vezetők esznek utolsónak a fenti paradigma megdöntésére tesz kísérletet.

*Sinek nem javasol újfajta vezetői elméletet vagy alapelvet: könyvével ennél sokkal komolyabb cél elérésére törekszik. Jobb helyé szeretné tenni a világot mindannyiunk számára. Elképzelése egyszerű: férfiak és nők olyan új generációját kívánja kinevelni, amely átlátja, hogy egy cég sikere vagy bukása a kiváló vezetésen, nem pedig a menedzserek éles elméjén múlik.*

„Előző, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* című könyvében Sinek elmagyarázta, hogy egy szervezet sikere érdekében vezetőinek ismerniük kell a szervezet valódi célját – a miértet. *Jelen kötetben, a megértés következő fokán azt világítja meg, miért sikeresebbek egyes szervezetek másoknál, továbbá részletezi a vezetői lét minden buktatóját.* Nem elég tudnunk a vállalkozás miértjét, ismernünk kell az embereinket is, és nem kezelhetjük őket fogyóeszközként. Egyszerűen a szakmai hozzáértéstől még nem lesz valódi jó vezető: ahhoz az is kell, hogy valóban törődjünk azokkal, akiket a gondjainkra bízunk.

A jó menedzsment nem elég egy szervezet hosszú távú fennmaradásához. *Sinek részletes magyarázata az emberi viselkedésről tisztán megmutatja, mi áll amögött valójában, ha egy vállalat rövid távon esetleg jól működik, de végül kudarca van ítélve: a vezetőség nem teremtett olyan környezetet, ahol az emberek igazán számítanak. Rámutat, hogy azok a szervezetek, amelyekben az emberek közös értékekben hisznek, és ők maguk is értéket képviselnek, hosszú távon, jó és rossz időkben egyaránt sikeresek lesznek.* Az utolsó mondat talán kissé túloz, inkább szükséges, de nem mindig elégséges feltételt mutat be. Az idézet pedig az Előszóból van, amelyet George J. Flynn, az Egyesült Államok Tengerészgyalogságának nyugalmazott altábornagya jegyez. Nem véletlenül: Sinek, amint a következő idézettel mutatjuk, a jól vezetett, összetartó, és ezzel sikeres közösség kiemelkedő példajaként mutatja be az USA Tengerészgyalogságát, s könyve elsőre kissé talányos címét is onnan veszi.

*A lényeg megvalósulásának kiemelkedő szervezeti példája:* „Sinek nem véletlenül hozza fel példaként az amerikai hadsereget, különösen a tengerészgyalogságot, ha érzékeltetni akarja, miért fontos, hogy a vezetők figyeljenek az embereikre. *Ezek a szervezetek szilárd belső kultúrával és közös értékrenddel rendelkeznek, tagjaik átérzik a csapatmunka jelentőségét, és megbíznak egymásban, egy célra összpontosítanak, és ami a fő, megértették, mekkora az emberi kapcsolatok jelentősége a célok megvalósításában.* E szervezetek számára a kudarc katasztrofális következményekkel járhat. Nem engedhetik meg maguknak, hogy küldetésük kudarcot valljon. Katonai szerveink sikerét kétségkívül az emberek biztosítják.”

*A furcsa cím magyarázata – a jelenség tényleges értéke:* „Amikor a tengerészgyalogosok együtt étkeznek, láthatjuk, hogy mindig a legalacsonyabb rangúaknak osztják ki az ételt először, a rangidős tiszték pedig a végére maradnak. Azt is megfigyelhetjük, hogy ez nem parancsra történik; maguktól cselekszenek így. Ez az egyszerű szokás jól mutatja, hogyan gondolkodnak a tengerészgyalogságnál a vezetésről. A jó vezetők valóban törődnek alárendeltjeikkel, és tudják, hogy a nekik járó kiváltságok ára a saját érdekeik háttérbe szorítása.” S a bizalom mindenkit átfogó légköréhez erősen hozzájárulhat az amerikai tengerészgyalog-

ság híres alapelve: „Senkit sem hagyunk hátra.” Ennek irányadó megvalósulására hoz példát a könyv egy olyan vállalat esetével (Next Jump), amelynél kritikus gazdasági helyzetben úgy döntöttek, hogy senkit sem bocsátanak el, inkább mindenki vállal bizonyos áldozatot.

*Az altábornagy „vezetői összegzése”:* „John Quincy Adams, az Egyesült Államok 6. elnöke bizonyára értette volna Sinek üzenetét, hiszen ő maga is jól tudta, mit jelent vezetőknek lenni, amikor állítólag ezt írta: 'Ha a tetteid arra ösztönöznék másokat, hogy merészebbet álmodjanak, többet tanuljanak, cselekedjenek és többé váljanak, akkor igazi vezető vagy.' Ez a gondolat jól összegzi A vezetők esznek utolsóinak üzenetét. *Ha egy vezető lelkesíti a beosztottait, az emberek szebb jövőről kezdenek álmodni, időt és energiát fektetnek a tanulásba, többet tesznek a szervezetért, amelynek tagjai, miközben belőlük is vezetők lesznek.* Az a vezető, aki törődik az embereivel, ugyanakkor szem előtt tartja a vállalat jólétét is, nem vallhat kudarcot.” Persze dehogynem – ám cége, szervezete mindenképp jobban teljesít, és sokkal ellenállóbb lesz a megpróbáltatásokkal szemben.

*Elismerés vs. a csapatszellelem kultúrája:* „A lineáris szervezetekben, amelyekben dolgozunk, azt szeretnénk, hogy a vezetők lássák, mit végeztünk. Jelentkezünk az elismerésért és a jutalomért. Többségünk annál sikeresebbnek érzi magát, minél nagyobb kitüntetést kap a főnökeitől. Ez pedig csak addig működik, amíg a közvetlen felettesünk a cégnél marad, és amíg nem érez indokolatlan nyomást felülről – ezt az állapotot pedig szinte lehetetlen folyamatosan fenntartani. Johnny Bravót és a hozzá hasonlókat (J. B. a nyitópélda főszereplője az amerikai különleges erők egy veszélyes akciójában, aki saját akaratából az életét kockáztatta a többiekért, a csapatért – Osman P.) nem csak vezetőik elismerése motiválja a sikerre és arra, hogy a szervezet érdekében dolgozzanak; ez magától értetődő egy olyan szervezeti kultúrában, amely az önfeláldozásra és a szolgálatra épül, és amelynek tagjai minden szinten védik egymást.” Igencsak éles viszonyokat teremthet az elismerés vezette munkakultúrában, ha a teljesítmény objektív módon nem mérhető. Különösen jelentős lehet ez a probléma a köz- és államigazgatásban, ahol a munka minőségének külső megítélésében politikai, közéleti tényezők és az apparátusbeli harcok is befolyásoló szerephez juthatnak. A felső vezetésnek, ha igazán jó, ilyenkor szükség szerint védőszerepet is be kell töltenie: biztosítani, hogy az ilyen indíttatású támadások ne érhessék el a dolgozókat, s főként ne hozhassák őket kellemetlen helyzetbe. Igen rossz vezető, aki ilyen támadásért a beosztottait hibáztatja.

*A legtisztelietreméltóbb indíték:* „Kérdezzük meg bármelyik tiszteliet érdemlő egyenruhás férfit vagy nőt, hogy miért teszi kockára az életét másokért, mind ugyanazt fogja felelni: 'Mert ők is megtennék értem.'” Sinek itt a szó szerint életveszéllyel is szembeálló testületek tagjait hozza fel, de ugyanez érvényes minden igazi közösségre, egyenruha nélkül is.

*A jó csapatszellemet teremtő munkahelyi légkör:* „Örömmel megosztjuk a dicsőséget, és segítjük munkatársainkat is boldogulni. Ami még ennél is lényegesebb, a megfelelő körülmények között ők is a legjobb tudásuk szerint cselekednének értünk. (Persze, kölcsönösség nélkül nem működik a dolog. A 'potyautasokat' jó esetben kiveti, a még jobban pedig átformálja a közösség, rossz esetben viszont ők rontják le annak működését – Osman P.) Ekkor pedig

*kialakul köztünk az a fajta kötelék, amelyik erős alapul szolgál a sikerhez és elégedettséghez, és amit sem pénzzel, sem hírnévvel vagy jutalommal nem lehet megvásárolni. Ezt jelenti, ha olyan helyen dolgozunk, ahol a vezetőknek az embereik jó közérzete a legfontosabb, ők pedig cserébe mindent megtesznek egymás és a szervezet védelméért és fejlődéséért.”*

*A sikeresség ősi gyökerei:* „Meghökkenítő eredményre jutott egy tanulmány, amely a nagy hatékonyságú, az alkalmazottainak biztonságérzetet nyújtó cégeket vizsgálta. *E cégek szervezeti kultúrája ugyanis kísértetiesen hasonlít azokra a körülményekre, amelyek között a ma-jomember élt. E vállalatokat is azok a rendszerek segítik, amelyek fajunk túlélését támogatták az ellenséges, versengő közegben, ahol minden csoport igyekezett megszerezni magának a végső forrásokat.* Nem tetszetős menedzsmentteóriákról és álomcsapatokról van szó, pusztán biológiáról és antropológiáról. Ha bizonyos feltételek teljesülnek, és az alkalmazottak egymás között biztonságban érzik magukat, akkor összedolgoznak, és olyan célokat valósítanak meg, amelyeket egyedül egyiküknek sem sikerülne.” A biztonság mellett nyilvánvalóan elengedhetetlen az is, hogy mindenki érdekelt legyen a cég sikerében – amint anno a törzs megélhetésében.

*Erről szól a könyv:* „*E könyvben most azt kíséreljük meg megérteni, hogy miért tesszük, amit teszünk.* (Fontos megjegyeznünk, hogy e vizsgálódás nem csak a tudatos működésünkre irányul. A már említett antropológiai megközelítéssel keresi, hogy mi mozgat bennünket, mi formálja a magatartásunkat a közös munkában, s ehhez olyan mélységekbe is hatol, mint a hormonok alkotta vezérlőrendszerünk működése és hatása – Osman P.) *Testünkben szinte minden rendszer azt szolgálja, hogy élelmet találjunk, és fajunk túlélését és fejlődését segítsük.* A világ nagy részében azonban, különösen a fejlettebb felén, az élelemszerzés és a veszély elkerülése nem tartozik a napi gondok közé. Már nem vadászunk és gyűjtögetünk, legalábbis nem úgy, ahogy az ősember. Modern világunkban felívelő karrierünk, a boldogság megtalálása és az elégedettség jelenti a sikert. *A viselkedésünket és döntéseinket befolyásoló szerveink azonban ma is ugyanúgy működnek, mint több tízezer évvel ezelőtt.* Agyunk primitív része továbbra is a jóllétünket, illetve a biztonságunkat fenyegető veszélyeket érzékeli a külvilágban. *Ha megértjük ennek működését, az segít, hogy elérjük céljainkat, a csoportnak pedig, amelyben dolgozunk, sikert és gyarapodást hoz.”*

*Kontraproduktív cégvezetési stratégiák:* „Sajnos, modern világunkban az adott cégvezetési stratégiák mellett igen kevés az olyan szervezet, amely ösztönözné a dolgozóit, hogy a legjobbat hozzák ki magukból. *Manapság a legtöbb cég és szervezet kultúrája ősi, természetes hajlamaink ellen dolgozik, ami azt jelenti, hogy a boldog, elégedett és motivált alkalmazott ritka kivétel a szabály alól.* A Deloitte Shift Index felmérése szerint az emberek 80%-a elégedetlen a munkájával. Márpedig ha nem szeretünk a munkahelyünkön lenni, a fejlődés sokkal több pénzbe és erőfeszítésbe kerül – és sokszor nem is tartós.” A cégek és intézmények nagy hányadánál minden bizonnyal kedvezőtlen hatású az a folyamatos nyomás is, amely az utóbbi évtizedekben fokozottan nehezedik rájuk, hogy a gazdasági mutatóikban mérhe-



tő hatékonyság állandó, már rövid távon is kimutatható növelésére törekedjenek, s ennek egyik eszközeként szorítsák le a költségeiket. Ez növelheti a dolgozókra háruló munkaterheket, s olyan egyéb megszorításokat is hozhat, amelyek rontják a munkahelyi légkört és az emberek közti együttműködést.

*Működne – ha hagynák:* „A helyzet iróniája, hogy a kapitalizmus jobban működik, ha a hajlamaikat követve dolgozhatunk, és emberi természetünket kiteljesíthetjük. Nem elég egyszerűen megkérni a kollégákat, hogy segítsenek, hanem ösztönözni kell őket az együttműködésre, bizalomra és hűségre, hogy maguktól akarjanak segíteni. Családtagként kell kezelnünk őket, nem pedig kollégaként. Olykor fel kell áldoznunk a számokat, hogy megmentjük a lelkeket, nem pedig fordítva.

Ha egy cég az embereket helyezi előtérbe, és a természetes hajlamaikhoz idomuló munkakörnyezetet teremt, nem áldozza fel a kiváló minőséget és teljesítményt. Épp ellenkezőleg, ezek a legstabilabb, leginnovatívabb és legjobban teljesítő cégek a maguk iparágában. Sajnos, a cégvezetők általában úgy tekintenek az emberekre, mint a pénzügyi mutatók megvalósításának eszközeire. (Feláldozni a számokat? A mai gazdasági világban alighanem ez az egyik legkevésbé megvalósítható tett egy vállalatnál. Természetesen ott vannak a szép szavak a cégek küldetéséről, hogy szolgálják az emberiséget, a legszebb humánus célokat, ám a háttérben ott lóbálja korbácsát a tulajdonos hozamigénye és a híres-hírhedt részvényesi érték. Ha a cég pénzbeli értéke a tulajdonosok számára nem az elvárásaik szerint alakul, arra a vezetői csúnyán ráfizethetnek – s ezzel mindig számolniuk kell a döntéseikben. A politika mondják, hogy 'a politikus csak a következő választásig tekint előre, míg az államférfi a jövőt igyekszik építeni' a vállalati vezetőkre pedig még sokkal inkább nehezedik az 'azonnali', rövid távon mérhető teljesítmény kényszere, s a legtöbbször csak igen korlátozottan áldozhatják fel a jelen teljesítményét bármilyen nagyszerű jövőbeli célok eléréséért. A vezetőknek többnyire azzal kell számolniuk, hogy ha nem hozzák az elvárt mutatókat, jó eséllyel nem maradnak olyan sokáig a székükben, hogy a jövőt építhessék – Osman P.)

*A kiváló vállalatok vezetői nem úgy bánnak a dolgozókkal, mint bevételnövelő árucikkkel: a pénzt tekintik nyersanyagnak, amellyel az emberek gyarapodását segíthetik.* (Ez kissé naiv: a pénz önmagában nem termel hasznot, csak emberek kezén képes erre – legyen az bár a tőkepiacon, ahol forgatják, vagy épp egy gyárban, ahol termelési tényezőket vesznek rajta, beleértve a munkaerőt is, és így termelnek nyereségesen eladható árucikkeket. Az emberi munkára mindenképp szükség van, s bevétel csak általa keletkezik – Osman P.) Ezért igazán fontos a teljesítmény. *Minél jobban teljesít egy cég, annál több lesz az üzemanyaga, hogy még nagyobb, még erősebb szervezetté váljon, amely az ott dolgozók szívét és lelkét táplálja.* Ők pedig ezért cserébe mindenüket beleadják, hogy a szervezet egyre növekedjen.”

*Álom, édes álom:* „Az olyan céges kultúra megteremtéséhez, amelyben az alkalmazottak természetes módon segítik egymást a jó eredmények elérésében, *alapvetően fontos az, hogy a pénz legyen alárendelve az embernek, ne pedig fordítva.*” Sajnos, az utóbbi kb. fél évszázad-

ban többnyire a társadalmakban sem errefelé mentek a dolgok, a gazdasági szférában pedig nagyon alapvető dolgoknak kellene változniuk, hogy ez érvényesülhessen.

Sinek derülátása olykor helyt ad a *csúf valóságnak* is: „Az, hogy sok vállalat milyen könnyen elbocsátja az embereit, nehogy az éves költségek meghaladják az előrejelzéseket, azt mutatja, hogy már nem vagyunk olyan biztonságban, mint hajdan – legalábbis sokkal kevésbé, mint hinnénk. *Ha az érdemeinken múlna az állásunk, azt mondhatnánk, hogy dolgozunk jól, és nem lesz mitől tartanunk. Az esetek többségében azonban nem így van; lehetséges, de ne erre építsünk. Többnyire, és főként a nagy cégek esetén, egyszerű számtanról van szó.* Előfordul, hogy a foglalkoztatásunk költsége az egyenlet rossz oldalára esik, sok cégnél pedig évente felülvizsgálják ezt az egyenletet, tehát minden évben kockáztatnak vagyunk kitéve.”

*Belső súrlódásos veszteségek helyett teljesítmény:* „Körülöttünk a világ tele van veszéllyel; csupa olyasmivel, ami megpróbálja nyomorúságossá tenni az életünket. Minden pillanatban, minden irányból olyan erők hatnak ránk, amelyek meggátolhatják a sikerünket, vagy akár meg is ölhetnek bennünket. Az ősember idejében ez szó szerint volt értendő. A korai emberek életét csupa olyasmi fenyegette, ami véget vethetett földi pályafutásuknak: az élelem hiánya, egy kardfogú tigris, vagy az időjárás. Ugyanez ma is igaz: a fenyegetés folytonosan jelen van.” Ha az evolúciót tekintjük a fejlődés paradigmájának, akkor e veszély nélkül itt sem lennénk – nem lett volna, ami kirostálja a gyengébb verziókat, s főszebályként csak a jobbakat engedve szaporodni, mind teljesítőképesebb modellek elterjedését eredményezze. Ez ugyanúgy érvényes a gazdasági élet szervezeteire is. Lásd ehhez Mérő László: A pénz evolúciója – A gazdasági vállalkozások eredete és a darwini evolúció logikája – Tericum Kiadó, 2007, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2008/6. sz. Egy karakteres tétel belőle: „Nem az énekes szüli a dalt: a dal szüli az énekest. ... Nem az üzletember szüli az üzleti lehetőséget, hanem az üzleti lehetőség szüli megvalósítóját, azt, aki őt életre kelti.”

„A szervezeten belül is működnek veszélyes erők, ám a külsőkkel ellentétben ezek változnak, és jól ellenőrzésünk alatt tarthatjuk őket. ... A vezetőségnek olyan szervezeti kultúra felépítésére érdemes törekednie, amelyben nem kell félnünk egymástól. Ezt pedig úgy lehet elérni, ha megadjuk az odatartozás érzését az embereknek. Ha az emberi értékekbe vetett hitet és az ezen alapuló erős szervezeti kultúrát nyújtjuk nekik. Ha döntéshozó hatalommal ruházzuk fel őket. Ha bizalmat és empátiát kínálunk. Ha felépítjük a ’biztonság körét’. (Lényegében olyan munkahelyi világot, amelyben az emberek biztonságban érzik magukat – már amennyire ez lehetséges – Osman P.) *A biztonság körének kialakításával a vezetőség csökkenti az emberekben a belülről támadó veszély érzetét. Ezáltal több idejük és energiájuk marad, hogy megvédjék a céget az állandó külső fenyegetéstől, és megragadják a lehetőségeket.* Ennek hiányában viszont túl sok időt és energiát fecsérrelnek az egymás elleni védekezésre.” „A vezetők azért is felelősek, hogy meddig tágul a kör ... *áldásos hatásai csak akkor érvényesülnek, ha mindenki benne van, nem csak néhány ember vagy egy-két részleg.*”

*Visszahatás:* „Akár vezető beosztásban vagyunk, akár nem, a kérdés ugyanaz: mennyire érezzük biztonságban magunkat a munkahelyünkön?” Van az egésznek egy roppant fontos vetülete: *a vezető nem érezheti magát biztonságban, ha a csapata nem teljesít elég jól. Ebben az esetben, ha akarna is, sokkal kevésbé mer kiállni a csapatáért*, még ha igazán szükség is lenne rá. A csapatnak tehát célszerű mindig számolnia azzal, hogy a teljesítményének esetleges gyengesége a főnök biztonságérzetének romlása révén is visszautíthat rá.

*Vegyületeink hatalmában:* Az a fránya vezérlőrendszerünk, amely meghatározza a magatartásunkat, a cselekedeteinket, végső soron egész valónkat! Azt ma már a kicsit műveltek is tudják, hogy egy maxibonyolult hiperkomputer lakik a fejünkben (s mintha ezzel kelne majd versenyre a mind híresebb mesterséges intelligencia), a valóság azonban az, hogy annak a működése teljesen összefonódik egy, a testünk különböző szerveiből jövő biokémiai vezérléssel is. Ennek szerepét és működését is alaposan tárgyalja a könyv.

„Testünk négy alapvető kémiai ösztönzője’ közül kettő azért alakult ki, hogy segítsen élelmet szerezniünk, és cselekvésre bírjon minket, míg a két másik a társas érintkezést és az együttműködést szolgálja. Az első kettő, az endorfin és a dopamin az individuális működésünkhöz szükséges: a kitartáshoz, az élelemszerzéshez, a hajléképítéshez, az eszközkészítéshez, az előrehaladáshoz, a dolgok elvégzéséhez. Úgy hívom őket: ’önző’ vegyületek. A két másik, a szerotonin és az oxitocin pedig arra ösztönöznek, hogy dolgozzunk együtt, és bizalmat, valamint lojalitást ébresztenek bennünk. Ezeket ’önzetlen’ vegyületeknek hívom, mert erősítik társas kötelekeinket, hogy nagyobb valószínűséggel dolgozzunk össze és működünk együtt fajunk fennmaradásáért és utódaink túléléséért.”

*Elbűvölő oxitocin:* „Az oxitocin a legtöbb ember kedvenc vegyülete: ez felelős a barátság, a szerelem és a mély bizalom érzéséért. Hatására érezzük jól magunkat a legjobb barátaink vagy bizalmas kollégáink körében. Oxitocin termelődik, ha valakinek valamivel kedveskedünk, vagy ha valaki valamivel kedveskedik nekünk. ... Az oxitocin azonban nemcsak azért van, hogy jól érezzük magunkat: a túlélésünkhöz is elengedhetetlen. Oxitocin híján nem akarnánk nagylelkű tetteket véghez vinni; nem létezne az empátia; nem tudnánk szoros bizalmi és baráti kapcsolatokat ápolni, így pedig nem volna senki, akiről bizton tudnánk, hogy számíthatunk rá a bajban. (Az elmondottak alapján tudnánk ugyan, de nem lenne rá ösztönös belső belső indíttatásunk – Osman P.) Ha nem lenne oxitocin, nem volna párunk, akivel felnevelhetjük a gyerekeinket, ráadásul nem is éreznénk készíttést, hogy gyerekeink legyenek. Az oxitocin miatt bízunk másokban, hogy segítenek felépíteni a vállalkozásunkat, elvégezni nehéz munkákat, és mellettünk állnak majd, ha nehéz helyzetbe kerülünk. E vegyület hatására érezzük az emberi kötődéseket, és vagyunk szívesen azok társaságában, akiket szeretünk. Az oxitocin tesz bennünket szociális lényé.” Ma már egész közgazdaságtan épül arra, hogy az ember nem igazán racionális lény, ám az előbbiek így is kissé túlzottnak tűnnek. Az oxitocin „jutalmazó” hatása rávesz, hogy keressük az élményeket, amelyek fokozzák annak termelődését a szervezetben, ám pl. a bizalmat gazdasági tevékenységeinkben és szociális kapcsolatainkban is igazából a kedvező tapasztalatok alapozzák meg és tartják fent

– az azokon alapuló tudat, hogy tényleg számíthatunk a másokra. *Bízni igazán akkor lehet a másokban, ha megtapasztaltuk, hogy akkor is segít, akkor is betartja a vállalt kötelezettségeit, ha ez áldozatot kíván tőle.*

„Míg a dopamin azonnali kielégülést nyújt, az oxitocin hosszú távon hat. Minél több időt töltünk valakivel, annál inkább készen állunk kiszolgáltatni magunkat neki. Ahogy megtanulunk bízni benne, és cserébe mi is elnyerjük a bizalmát, egyre jobban áramlik az oxitocin.” „Kiszolgáltatni magunkat”: ezt tesszük, amikor közösségben élünk, dolgozunk, és a bizalomra és az együttműködésre támaszkodunk – enélkül pedig nincs működő közösség, sem közös munka.

*A csoport adta biztonság:* „Bármennyire szeretünk is kitűnni a tömegből, és egyéniségként tekinteni magunkra, *lelkünk mélyén csordában élő állatok vagyunk: természettől fogva akkor érezzük jól magukat, ha egy csoporthoz tartozunk.* Agyunk úgy van huzalozva, hogy oxitocint termel, amikor a mieink között vagyunk, és kortizolt – a szorongásért felelős vegyületet –, amikor magányosnak és sebezhetőnek érezzük magunkat. Prehisztórikus elődeink és minden szociális életet élő emlős számára az odatartozás érzése, és az a tudat, hogy képesek szembeszállni a veszéllyel, szó szerint azon múlik, hogy biztonságban érzik-e magukat a csoportban.” Az ember, elődeivel együtt, olyan, viszonylag gyenge állat volt, amely csak csoportban élhetett túl, tehát erre optimalizálta az ösztöneit és a gondolkodását is a törzsfajlódás kiválasztó mechanizmusa. Tetszik vagy sem, ebben ösztönszinten máig is benne van, hogy a csoportbéli az társ, a csoporton kívüli viszont ellenség is lehet, ezért az utóbbit óvatosan kell kezelni. Ezt a szocializáció, a csoportban érvényesülő kultúra írhatja felül, társadalomban és munkahelyi közösségben egyaránt.

*A nézőnek is jut:* „A legjobb az oxitocinban: nemcsak annak jut belőle, aki akár a legapróbb szívességet teszi valakinek, és *nemcsak az részesül a kémiai örömmérszertől, akivel jót tesznek, hanem az is, aki szemtanúja volt az esetnek.*” Ha ez valóban így van, akkor vajon a modern *infotainment* – a médiának a tömegek szórakozási igényeinek kielégítését célzó információáradata – miért az élet csúf oldalainak és az ostobaságok áradásának a bemutatását állítja a középpontba? Miért sokkal inkább vevő az emberek nagy része ezekre, mint a nemes cselekedetek bemutatására?

*Kortizol, a vészjelző, nyugtalanító:* „Az érzés, hogy valami nincs rendjén, egy ősi, természetes jelzőrendszer, amellyel minden társas emlős rendelkezik, beleértve az embert is. Az a lényege, hogy az érzéseinket kiélesítve figyelmeztessen minket a lehetséges veszélyekre. Nélküle csak akkor vennénk észre a fenyegetést, ha ténylegesen látunk valamit, vagy amikor a támadás már megkezdődött. A túlélés szempontjából pedig ez már alighanem túl késő lenne.” „Ezt a zsigeri érzést a kortizol nevű vegyület (hormon – Osman P.) okozza. A kortizol miatt szorul össze a gyomrunk, ha éjszaka valami zajt hallunk. Ez a vészjelző rendszerünk első szintje. Ahogy egy magas szintű biztonsági berendezés magától riasztja a rendőrséget, a kortizol feladata is az, hogy figyelmeztessen a lehetséges veszélyre, és segítsen felkészülni a védekezésre, hogy ezáltal biztosíthassuk a túlélésünket.”

*Munkahelyi kortizol:* „Jól ismerjük a kortizol kiváltotta érzést, amikor a jóllétünkért agódunk, de ugyanez a vegyület áll a munkahelyi nyugtalanság, szorongás vagy rossz közérzet mögött is. A gazellától eltérően az embernek kifinomult neocortexe van: agyunknak ez a része felelős a nyelvhasználatért csakúgy, mint a racionális, analitikus és absztrakt gondolkodásért. Míg egy gazella egyszerűen csak reagál a testében termelődő kortizolra, mi, emberek tudni akarjuk szorongásunk okát, értelmezni akarjuk az érzelmeinket. Próbáljuk megtalálni a minket fenyegető képzelte vagy valós veszély forrását, hogy magyarázatot kapjunk rossz érzésünkre. Sorra veszünk mindent, amit tettünk, vagy nem tettünk, hogy megértsük szorongásunk okát. A kortizol keltette veszélyérzet teszi a dolgát: próbál segíteni, hogy megtaláljuk a fenyegetést, és felkészüljünk rá. Harcoljunk, elmeneküljünk vagy elrejtőzzünk.”

*Gyenge csoportkötődés – kortizol az empátia ellen:* „Amikor egy gazella bajt szimatol, riasztja a csorda többi tagját, ezzel növelve mindannyiuk túlélési esélyeit. Sajnos, sokan olyan helyen dolgozunk, ahol a csoport tagjai nemigen törődnek egymás sorsával. Ez azt jelenti, hogy az értékes információk, mint például a küszöbön álló veszély, rejtve maradnak. Emiatt a bizalom a kollégák, illetve a vezetők és a beosztottak között igen gyenge lábakon áll, ha beszélhetünk bizalomról egyáltalán. Szinte az egyetlen lehetőségünk az, hogy önmagunkat helyezzük előtérbe. ... Ha nem érezzük magunk körül a biztonság körét, elkezd beszivárogni a keringésünkbe a kortizol. Szépen, cseppenként. Ez pedig komoly probléma, mert a kortizol megakadályozza az empátiáért felelős vegyület, az oxitocin termelődését. Ez azt jelenti, hogy ha a biztonság köre gyenge, és az emberek ideje, energiája arra megy rá, hogy az áskálódások és a cégen belüli egyéb veszélyek ellen védekezzenek, akkor még önzőbbek lesznek, és még kevésbé törődnek egymással vagy a vállalattal.”

*A megtartó munkahely:* Sinek egy különleges céget mutat be, amely „bevezette az élethossziglani foglalkoztatás intézményét”. „Senkit sem rúgnak ki azért, hogy mutatósabb legyen a mérleg, sőt még az alacsony teljesítmény vagy a költséges hibák sem szolgáltatnak alapot az elbocsátáshoz. A vállalat inkább segít az embereinek a probléma felderítésében és megoldásában. A Next Jump dolgozóit nem elküldik, hanem mentálisan edzik, mint a sportolókat, ha rossz időszakot élnek át. Egyedül akkor szólítanak fel alkalmazottat a távozásra, ha a munkájában nem felel meg a cég magas erkölcsi követelményeinek, vagy ha a kollégái ellen mesterkedik.”

„Miután bevezették, [az élethossziglani foglalkoztatást, a csapat] tagjai sokkal nyíltabban kezdtek kommunikálni egymással. Gyorsabban fény derült a hibákra és problémákra, még mielőtt fölhalmozódtak volna. Javult az információáramlás és az együttműködés is. A csapat vezetője a saját szemével látta, ahogy a munkatársak teljesítménye csúcspontot dönt, pusztán azért, mert nem kell többet a munkájuk elvesztésétől tartaniuk. Sőt az egész vállalat teljesítménye az egekbe szökött.” Ez utóbbi ugyan némi túlzásnak hat, de a munkahely elvesztésétől való félelem kiküszöbölésének vázolt hatása minden bizonnyal így igaz. A közvetkező részlet pedig egy különösen fontos eredményt mutat be.

„Noha a Next Jump sok mérnöke kap állásajánlatot a Google-tól, a Facebooktól és más nagy technológiai cégektől, ők maradnak. *Korábban a munkaerő-vándorlás a mérnökök körében 40%-os volt, ami az iparágban átlagosnak mondható. Mióta a cég jobban törődik az embereivel, ez az arány 1%-ra csökkent.* Úgy tűnik, még ha magas fizetést és jól hangzó beosztást ígérnek is nekik, az emberek szívesebben dolgoznak olyan helyen, ahol érzik az odatartozást. *Fontosabb nekik, hogy biztonságban érezzék magukat a munkatársaik között, hogy gyarapodhassanak, és hogy valami náluk nagyobb erőhöz tartozhassanak, mint hogy meggazdagodjanak.* A kulcs tényező itt bizonyára a biztonság, ami ma munkahelyeken csak ritkán adatik meg. Ez a tényező a továbbiakban alighanem erősen fel is értékelődik, hiszen a falon már ott az írás: „Robottechnika”. Ez a kilátás sokak és mind többek kortizolszintjét tarthatja magasán, s amint arra Sinek is rámutat, ez az egészségük rovására is mehet.

A „fejlesztési tervcél”: „Ha kellő időt szánunk valódi kapcsolatok felépítésére, ha a vezetők a számokkal mérhető eredmény elé helyezik az embereket, ha felelősnek érezzük magunkat egymásért, *a testünkben termelődő oxitocin visszafordíthatja a stresszes, kortizoltermelődésre serkentő környezet negatív hatásait.* Más szóval nem a munkánk természete vagy a ledolgozott órák száma segít a stressz csökkentésében és a munka-magánélet egyensúlyának helyrebillentésében, hanem a megnövekedett oxitocin- és szerotonin szint. *A szerotonin megnöveli az önbizalmunkat, és arra ösztönöz, hogy segítsünk mindazoknak, akik nekünk dolgoznak, akiknek pedig mi dolgozunk, büszkék lehessenek ránk. Az oxitocin csökkenti a stresszt, felkelti az érdeklődésünket a munkánk iránt, és javítja a kognitív képességeinket, ezáltal könnyebben meg tudjuk oldani az összetett problémákat.* Erősíti az immunrendszert, csökkenti a vérnyomást, növeli a libidót, és ténylegesen javít a függőségeinken. És *ami a legjobb, közös munkára ösztönöz.*”

„*Ez a fajta szervezeti kultúra bárhol megvalósítható.* Ahol emberek gyűlnek össze egy közös cél érdekében, ott a vezetők eldönthetik, milyen kultúrát látnak szívesen maguk körül. Nem kell hozzá felfordulás vagy elbocsátások. Nem kell lecserélni a tehetségállományt. Akik nem tudnak azonosulni ezzel a szervezeti kultúrával, úgyis érezni fogják a testükben a kortizolt, ami azt jelzi, hogy nem oda valók. Ha szoronganak, mert kívülállónak érzik magukat a csapatban, maguktól elmennek, és olyan helyet keresnek, ahová jobban illőnek érzik magukat. Aki viszont marad, biztonságban érzi magát a kollégái között. Úgy érzi magát, mint aki hazaért.” Bárhol? Bárcsak! Sajnos azért nem ennyire... Régi tétel, hogy a pápa az egyetlen boldog ember, mert csak a halála után látja először a főnökét. A modern világban minden vállalatra, szervezetre nehezedik nyomás felülről, amely korlátozza annak mozgásterét a működési módjának kialakításában, amint a vezetők is csak korlátok közt dönthetnek arról, „milyen kultúrát látnak szívesen maguk körül”. Törekedni persze lehet, és kell is, ám a korlátokkal, követelményekkel azért is tisztában kell lenni, hogy rájövünk, hol állják utunkat, és hogyan feszegethetjük vagy kerülhetjük meg azokat. A cégeknek ott vannak a tulajdonosaik, akik/amelyek nagyrészt a saját számláik gyarapodásán keresztül ítélik meg azok és vezetőik működését, s ebben többnyire nem türelmesek, sem kíméletesek. S a cé-



geknek nemcsak a dolgozóikat kell tudniuk megtartani, hanem a (pénzügyi) befektetőiket is. Ha az utóbbiak elégedetlenek, elég, ha csak elkezdik eladogatni a részvényeiket, és a cég vezetőinek széke máris inog. Ezekkel a vezetőknek mindig számolniuk kell, amikor a jobb vállalati kultúra és a hosszabb távú fejlődés érdekében megpróbálják az azonnali profitot hátrébb sorolni.

*Felelősség, protokoll, szabályszegés:* Sinek részletesen tárgyal egy különösen kényes kérdéskört: „*Bátorság a helyes úthoz – Tudni kell, mikor rúghatjuk fel a szabályokat*”. Nyitó példaként itt is kiélezett, súlyos felelősséggel járó helyzetet hoz, a légi irányításét. Modern világunk legtöbb területén a cégek, szervezetek azzal védik magukat, hogy felelősséggel járó tevékenységükhez protokollokat dolgoznak ki, szükség szerint a kompetens szakmai és/vagy ellenőrző szervek bevonásával, s így rögzítik azok optimális elvégzésének módját. A protokoll tehát védőernyő, amely – többé-kevésbé – megvéd a felelősségtől, amíg ki nem mozdulnak alóla, ám ellene fordítható annak, aki az utóbbit megteszi. A probléma ebben az, hogy egyetlen protokoll sem onnipotens, és nem is képes minden rendhagyó, illetve vészhelyzetet lefedni. Ez vetheti fel, akár különösen élesen is, a bizalom kérdését, hiszen ha a helyzet valóban jó megoldása a protokoll megszegését igényli, úgy nem is csak „tudni kell, mikor rúghatjuk fel a szabályokat”, hanem tudni kell bízni abban is, hogy ehhez megkapjuk a szükséges támogatást. Így tehát „*A vezetők felelőssége, hogy megtanítsák az embereiknek a szabályokat, hogy kompetenciákat adjanak a kezükbe, és felépítsék az önbizalmukat*. Ezen a ponton pedig vissza kell fognunk magunkat vezetőként, és bízni abban, hogy az embereink tudják, mit csinálnak, és meg is fogják tenni, amit kell.”

„*A vezető felelőssége, hogy védelmet biztosítson odafentről az alant dolgozó embereinek*. Ha a munkatársak tudják, hogy módjukban áll helyesen cselekedni, még ha ez a szabályok megszegését jelenti is, akkor valószínűbb, hogy a jó utat fogják választani. *A bátorság felülről sugárzik*. Attól függően merünk helyesen cselekedni, hogy mennyire bíznak meg bennünk a feletteseink.” Ehhez a vezetőnek valóban bíznia kell az embereiben, mert a felelőssége nem csökken attól, ha őket engedi dönteni, cselekedni – akár még növekedhet is. A gyenge vezető ezért is nem meri kiengedni a kezéből a döntést. Azonban ez csupán a dolog egyik fele. A másik, hogy attól függően is merünk helyesen cselekedni, hogy mennyire bízunk meg a feletteseinkben. Amint Sinek is jól mondja, a cselekvéshez olykor bizalom kell: a helyes cselekvéshez olykor meg kell szegni szabályokat, vagy épp kockázatokat vállalni, ehhez pedig az embernek bízni kell a vezetőiben, abban, hogy azok melléállnak, igazolják. A rossz vezető a konfliktusból kimenekül, s otthagyja bűnbaknak az embereit. Az ilyen vezető beosztottai – kényszerűen – legfőképp és minden más előtt arra vigyáznak, hogy fedezzék magukat, a teljesítmény bármekkora kárára is.

Csupán két kis részletet emelünk még ide:

„*Hómobil a sivatagban*”: „*Magunknak köszönhetjük, hogy csak nagyon kevesen érezzük igazán elégedettnek magunkat a munkahelyünkön*. Az általunk felépített rendszerekben és szervezetekben az emberi lény olyan körülmények között kényszerül dolgozni, amelyek kö-

zött képtelen a legjobban teljesíteni. A túl sok dopaminnal és az indokolatlan időpontokban áramló kortizollal épp az együttműködés ellenkezőjére biztatjuk a szervezetünket: hogy a magunk érdekeit tartsuk szem előtt, és gyanakodva figyelünk másokat.

*Az emberi lény olyan, mint egy hómobil: egészen speciális körülményekre szánták.* Ha fogunk egy ilyen gépet, amelyet egyféle időjárásra terveztek – a hóra –, és másfajta körülmények közé helyezük – mondjuk sivatagba –, akkor nem teljesíthet elég jól. Működni működik ugyan, de nem olyan könnyen, vagy nem olyan jól, mint a neki kedvező helyen. Ugyanez történik sok modern szervezetnél is. Ha pedig nem elég gyors a fejlődés, vagy hiányzik az innováció, a vezetők belekontárkodnak a gépezetbe. Embereket küldenek el, másokat vesznek fel helyettük, és reménykednek, hogy ettől sikeresebb lesz a cég; újfajta ösztönzési rendszereket találnak ki, hogy keményebb munkára fogják a gépet.

A dopamin ösztönző koktéltjától a gépek valóban keményebben dolgoznak, s egy kicsit talán gyorsabban haladnak a sivatagban – de a súrlódás nagyon nagy. Sajnos sok cégvezető nem veszi észre, hogy nem az embereivel van a gond. Az emberekkel minden rendben van; a munkakörülmények okozzák a problémát. Ha ezt kijavítjuk, minden megy a maga útján.

*A társas lények számára a bizalom olyan, mint a zsírozás. Csökkenti a súrlódást, és olyan körülményeket teremt, amelyek között sokkal jobb teljesítmények születhetnek.* Ez olyan, mintha a hómobil visszatennék a hóba: még egy gyenge teljesítményű hómobil is köröket verne a nagy teljesítményű, de nem megfelelő körülmények között működtetett társára.”

S végül *innováció vs. pénzügyi prioritások*: „Minél jobb termékeket, szolgáltatásokat és vásárlói élményt nyújt egy cég, annál inkább képes e termékek, szolgáltatások és vásárlói (helyesebben felhasználói – Osman P.) élmények keresletének ösztönzésére. A jobb termékek, szolgáltatások és vásárlói élmény leginkább az alkalmazottaknak köszönhető, akik kitalálják, megújítják, rendelkezésre bocsátják őket. *Ha az emberek a második helyre szorulnak a vállalat prioritásai között, a differenciálást felváltja a kommodizáció. Az innováció hanyatlik, és a rövid távú stratégiák, mint például az árverseny, hódítanak teret.*

*Tény, hogy annál kevésbé lesz innovatív egy cég, minél több pénzügyi elemző vizsgálja.* A The Journal of Financial Economics című pénzügyi napilapban 2013-ban megjelent cikk szerint, *ha nagyobb számú pénzügyi elemző tudósít egy cégről, az kevesebb – és kevésbé jelentékeny – szabadalmat tud felmutatni, mint ha kevesebben vizsgálják.* Ez azt az elméletet támasztja alá, miszerint *’az elemzők túlzott nyomást gyakorolnak a menedzserekre, akik emiatt rövid távú célokat próbálnak megvalósítani, ez pedig akadályozza a befektetést a hosszú távú, innovatív projektekbé.* Azaz *minél nagyobb nyomás nehezedik egy részvénytársaság vezetésére, hogy megfeleljen a külső befektetői kör elvárásainak, annál jobban beszűkül a jobb termékek és szolgáltatások előállítására való kapacitása.*”

Dr. Osman Péter

*Charles Duhigg: Okosabban, gyorsabban, jobban. Hogyan legyünk hatékonyabbak az üzleti és a magánéletben? HVG Könyvek, 2017; ISBN: 978 9 63304 451 3*

*Előhang # 1.:* Ha válogatást készítenénk a képességekről, amelyek a gazdaságban a leginkább tekinthetők a 20. század Szent Gráljának, a hatékonyság kétségkívül köztük lenne. Ez érthető is: az olcsón bevonható erőforrások gyors szűkülésével a jobb kihasználáshoz kell folyamodni minden téren a gazdasági tevékenységek jövedelemtermelő képességének növeléséhez, sőt, egyre inkább már azok szinten tartásához is – ezt nevezzük a hatékonyság növelésének. Különleges erőforrás – termelési tényező – ebben a pénz. Ha a kínálata nem is szűkül, még ha elképzelhetetlenül nagy összegek gazdái/kezelői keresnek is a piacokon jó befektetési lehetőséget, a befektetők hozamvárásainak állandó szorítása nem enyhül, s csúnya büntetést von maga után, ha az nem teljesül. Ez a nyomás ránehezedik a gazdasági tevékenységekre. A „játék neve” így minél többet kihozni az eszközökből, lehetőségekből, s ehhez szükségképpen magunkból és az embereinkből is. S Duhigg egyebek közt ráirányítja a figyelmet egy meghatározó jelentőségű – bár cseppet sem új felfedezést jelentő – tényezőre, jelesül, hogy gyakran szoros kölcsönhatás van az üzleti- és a magánéletben elért hatékonyságunk között.

*Előhang # 2.:* A 20. század egyik legszentebb kulcsszava a hatékonyság volt. Ma sincs másképp, de a fogalom tartalma sorsdöntő módon megváltozott. Korábban a nagyobb cégeknél és a szervezetek nagy hányadánál a feszes fegyelem volt az alapkövetelmény, betartani a rendet, a szabályokat és előírásokat. Mára ennek helyébe a kreativitás és az arra támaszkodó alkalmazkodás képessége lépett: bármilyen feladattal, váratlan helyzettel, problémával szembesül az ember, találja fel magát, ne segítségért kiáltson, ne álljon le arra várva, hanem sikeresen oldja meg. Fokozottan érvényes ez a csapatmunkára is, azzal, hogy a csapat tudjon ebben nagyon hatékonyan együttműködni. (Milyen zseniális a nyelv, ahogyan egymás mellé teszi a feltalálást, amelyhez kiemelkedő alkotóteljesítményt asszociálunk, és a „feltalálni magát” fogalmát, amelynek jelentése, hogy valaki sikeresen old meg váratlan helyzeteket, jól eligazodik ismeretlen terepen, hatékonyan küzd le útját álló nehézségeket, jól teljesít váratlan kihívásokkal szemben.) S a hatékonyság igénye – gyakran kényszere – mindinkább behatol az egyének életébe is, hogy képesek legyenek túlélni, lehetőleg az igényeik szerinti színvonalon. Ehhez kínál segítséget a könyv.

*A szcenárió Duhigg szavával: „Ebben az új gazdaságban azok az emberek boldogulnak, akik tudják, hogyan kell önállóan dönteni, és miként kell beosztani az idejüket, az energiájukat. Képesek célokat kitűzni, meghatározni a feladataik fontossági sorrendjét, és tudják, miként döntsék el, hogy mely projekteket érdemes megvalósítani. Kutatások bizonyítják, hogy azok, akik képesek önmagukat motiválni, másoknál többet keresnek, és magasabb szintű bol-*

*dogságról, nagyobb elégedettségről adnak számot a családjukkal, a munkájukkal és az egész életükkel kapcsolatban.”* (Kiemelések mindenütt a recenzió szerzőjétől.)

*A szerzőről:* A *Wikipedia* szócikkéből idézve, 1974-ben született, a Yale-en szerzett diplomát, MBA-t a Harvard Business School-on. Újságíró, és két könyv szerzője. Egyike a New York Times csapatának, akik 2013-ban elnyerték a tényfeltáró újságírás Pulitzer-díját egy tíz cikkből álló sorozatért, amely az Apple és más technológiai cégek üzleti gyakorlatáról szól. A *Wikipedia* számos díját, kitüntetését sorolja, köztük 2010-ben a „United States National Academies National Academies Communication Award”. A *HuffPost*-ban szereplő bemutatásában olvasható, hogy 2007-ben „Golden Opportunities” cikksorozata bemutatta, hogyan igyekeznek cégek és befektetők hasznot húzni az időszűk amerikai gyorsan növekvő számából. Ezért egyebek közt megkapta a Hivatásos Újságírók Társaságának New York-i tagozata, a Deadline Club díját; amely 1925 óta támogatja és díjazza a New York-i újságírás legjavát.

*A HVG ajánlójából:* „Sokak szerint a hatékonyság azt jelenti, hogy többet vagy keményebben kell dolgoznunk. Charles Duhigg szerint *az igazán hatékonyakat csupán az különbözteti meg elfoglalt társaiktól, hogy megválasztják, mely ambícióik megvalósításán fáradoznak, és mely céljaikat hagyják figyelmen kívül, valamint hogy milyen szervezeti kultúrát alakítanak ki vezetőként a csapatukban. Az Okosabban, gyorsabban, jobban nyolc kulcsfontosságú koncepciója* (a könyv szövegében: 'elképzelés' – Osman P.) *magyarázatot ad arra, hogy miért érnek el rendkívüli sikereket bizonyos emberek és vállalatok még a gyors változások közepette is. A szerző az idegtudomány, a pszichológia és a viselkedési közgazdaságtan legfrissebb kutatásaira támaszkodva bevezet a termelékenység tudományába, és bemutatja, hogy a mai világban a 'hogyan gondolkodunk' fontosabb annál, mint hogy 'mit gondolunk'”.*

*Pár karakteres mondat a könyvből*

„Hatékonyság (itt értelemszerűen inkább hatékonyságra törekvés; a szöveg néha botlik – Osman P.) alatt azt az igyekezetünket értjük, hogy rájövünk, miként tudjuk az energiánkat, az intellektusunkat és a rendelkezésünkre álló időt a lehető legjobban kihasználni, miközben igyekszünk a legkevesebb erőfeszítésből a legtöbb értelmes dolgot kihozni. *Ez egy tanulási folyamat, hogy miként boldoguljunk minél kevesebb stresszel és erőlködéssel, és hogyan legyünk eredményesek, hogy közben ne áldozunk fel minden mást, ami fontos számunkra az életben.”*

„Ha össze tudunk kapcsolni valamilyen embert próbáló dolgot egy számunkra nagyon fontos döntéssel, akkor ez megkönnyíti a feladat elvégzését.” Tengerészgyalogos-kiképzési recept, de annak alapján, amit Duhigg elmond, számtalan más téren is jól használható lehet.

„Vannak emberek, akik remekül képesek színlelni a produktivitást. *A szakmai önéletrajzuk egészen addig lenyűgöző, amíg rá nem jövünk, hogy a legnagyobb tehetségük valójában az önmarketingben rejlik.”* A „produktivitás” itt ugyanazt jelenti, mint a hatékonyság.

„Olyan világban élünk, amelyben a munkatársainkkal a nap bármely órájában kommunikálhatunk, az okostelefonunk segítségével fontos dokumentumokhoz férhetünk hozzá, bármely információnak másodperceken belül utánajárhatunk, és szinte nincs az a termék, amelyet ne lehetne huszonnégy órán belül házhoz szállíttatni. ... Sok tekintetben ugyanolyan mélyreható gazdasági és társadalmi forradalmat élünk meg, mint amilyenek korábban az agrár- és az ipari forradalmak voltak.” De: Yuval Noah Harari zseniális SAPIENS – Az emberiség rövid története c könyvében (Animus Kiadó, 2015) felveti, hogy civilizációnk történelmének „egyik legnagyobb átverése” a mezőgazdasági forradalom volt, mert a szabadon élő vadászó-gyűjtögetőkől röghöz kötött, folyamatosan gürcölni kénytelen földműveseket csinált. Erősen elgondolkodtató, vajon ez a gyönyörűséges mostani forradalmunk nem robban-e hasonló módon a képünkbe, hiszen nagyon úgy tűnik, hogy általa sikerül az életünk minden napját, napjaink szinte minden óráját a hasznosság ábrándképét kergető tennivalóknak szentelnünk. Valóban mind bámulatosabb eszköztárral és annak köszönhető hatékonysággal tesszük így, amit hasznosnak vagy szükségesnek tudunk, csak épp az a nagy kérdés, vajon mennyire jó, ha hagyjuk, hogy ez töltse ki az életünket, igazán jó-e, ha annyira igyekszünk hatékonyan élni és cselekedni, hogy eközben életre már nem is marad sem időnk, sem energiánk.

„Amíg azt érezzük, hogy ellenőrzésünk van a dolgok felett, hajlandóbbak leszünk belemenni a játékba.” De sokféle horgon ez az illúzió a csali!

„Még a szókinccsük sincs meg ahhoz, hogy az ambícióikról egyáltalán beszélgetni tudjanak.” A fejlett gondolkodás csapdája: amire nincsenek fogalmaink, arról sem gondolkodni, sem kommunikálni nem tudunk.

„A motivációteremtés szempontjából azok a leghatásosabb döntések, amelyek két dolgot tesznek: biztosítanak minket arról, hogy mi irányítunk, és tetteinket valamilyen magasabb jelentéssel is felruházzák.” Ez egyaránt lehet részlet a vezetés mesterségének, valamint a manipuláció művészetének a kézikönyvéből.

„A csapatok működésének mikéntje sok tekintetben lényegesebb, mint az, hogy ki van a csapatban.” E tétel igazán hitelt érdemel: Laszlo Bock, a Google humán műveleti osztályának vezetője előadásából idézi a szerző.

„A mérnökeink imádnak szoftverhibákat javítani, mert tudjuk, hogy 10%-kal nagyobb hatékonyságra is szert tehetünk azzal, hogy pár apróságot kijavítunk a rendszerben. De soha nem figyelünk az emberek közötti interakciók hibaelhárítására. Összeültetünk néhány nagyszerű embert annak reményében, hogy a dolog működni fog, aztán néha működik, néha meg nem, és a legtöbbször fogalmunk sincs arról, hogy ennek mi az oka. Az Arisztotelész Projekt az embereink közötti hibaelhárítás lehetőségét teremti meg.” A Google egyik nagy erőssége korai időszakától kezdődően az emberi erőforrások igen kreatív és gyakran innovatív kiaknázása. Ezt a kijelentést Duhigg a cég műszaki-analitikai részlegének – „a vállalat egyik legnagyobb csapatának” – vezetőjétől idézi. Könyve igen sokat merít a Google ösztönzést szolgáló kutatásainak az eredményeiből.

„Vannak emberek, akik tudják, hogyan legyenek hatékonyabbak. Nekem csak rá kell vennem őket, hogy megosszák velem is a titkukat. *Ez a könyv a hatékonyság működésével kapcsolatos vizsgálódásaimnak és annak az igyekezetnek az eredményét tükrözi, hogy megértsem, miért lehetnek egyes emberek és vállalatok eredményesebbek másoknál.*”

„*A fejezetei leírják, mi a helyes módja a célok megfogalmazásának – a nagy ambícióktól az apró célkitűzésesekig –, és hogyan lettek hibás helyzetértékelésük megszállottjai Izrael vezetői a jom kippuri háború kitörését megelőzően. Kiderül, miért fontos, hogy döntéshozatalkor számos lehetőség felvázolásával tekintsünk előre, miért nem jó leragadni a reményeink szerint bekövetkező kimenetelnél, és hogy ennek a technikának a felhasználásával miként nyert meg egy nő egy országos pókerbajnokságot. Szó lesz arról, hogy a Szilícium-völgy egyes vállalatai miként nőttek óriásokká olyan 'elkötelezettségen alapuló kultúrák' kialakításával, amelyek akkor is támogatták az alkalmazottakat, amikor az ilyen elkötelezettségek egyre nagyobb terhet jelentettek.*”

*A szerző kutatásainak terjedelme:* „Négy évvel ezelőtt léptem kapcsolatba Gawandéval (ő Duhigg szavával 'két lábon járó sikersztori', azaz a hatékonyság megtestesülése, tanulni akart erről tőle – Osman P.). Az azóta eltelt időben *neurológusokat, üzletembereket, kormányzati tisztségviselőket, pszichológusokat és más, termelékenységgel, személyes hatékonysággal foglalkozó szakembereket kerestem fel.* Beszéltem például a Jégvarázs című Disney-film alkotóival, akiktől megtudtam, hogy az idő szorításában – éppen csak elkerülve a katasztrófát – miként sikerült a filmtörténet egyik legsikeresebb filmjét megcsinálniuk azzal, hogy *egyfajta kreatív feszültséget hoztak létre az alkotói folyamat során.* Beszélgettem a Google adatelemzőivel és a 'Saturday Night Live' első évadainak szerzőivel, akik szerint a szervezeti sikerük részben arra vezethető vissza, hogy egymás kölcsönös támogatásával és a kockázatvállalással kapcsolatban hasonló íratlan szabályokhoz tartották magukat. Interjút készítettem FBI-ügynökökkel, akik a folyamat alapú vagy agilis menedzsment és a Kalifornia állambeli Fremont régi autógyárának vállalati kultúrája segítségével oldottak meg egy emberrablási ügyet. Bejártam Cincinnati állami iskoláit, és láttam, hogyan alakította át egy oktatásfejlesztési kezdeményezés a diákok életét azáltal, hogy paradox módon megnehezítette az információ befogadását. *A legkülönfélébb emberekkel beszélgettem – pókerjátékosokkal, közforgalmi pilótákkal, tábornokokkal, vállalatvezetőkkel és kognitív szemléletű kutatókkal.*”

*A nyolc kulcsfontosságú elképzelés* („elképzelés”: az angol szövegben „idea”, ami zavaróan sokjelentésű, ide feltehetően az elv illene legjobban): „Ahogy a legkülönfélébb emberekkel beszélgettem, néhány kulcsfontosságú felismerés kezdett kikristályosodni bennem. Észrevettem, hogy *újra és újra ugyanazok a fogalmak köszönnek vissza.* Arra jutottam, hogy *azoknak az okoknak a mélyén, amelyek miatt egyes emberek és vállalatok annyi mindent képesek véghezvinni, néhány jól körülhatárolható elképzelés rejtőzik.* Nos, ez a könyv a hatékonyság növelése szempontjából *legfontosabb nyolc elképzelést tárja fel.* Az egyik fejezet például azt vizsgálja, hogy a kontrollálás érzése miként képes erősíteni a motivációt, és hogyan farag a



katonaság céltalan tinédzserékből tengerészgyalogosokat az 'akcióorientált' döntések megtanításával. Egy másik fejezet pedig azt tárgyalja, hogyan tudjuk mentális modellek létrehozásával fenntartani a koncentrációt, és hogyan akadályozta meg néhány pilóta beszélgetése 440 utas lezuhanását."

„E nyolc gondolatot egy erőteljes alapelv kapcsolja össze: *a hatékonyság nem arról szól, hogy többet kellene dolgoznunk vagy hogy keményebben kellene gürcölnünk.* Nem egyszerűen annak az eredménye, hogy több időt töltünk az íróasztalunknál vagy nagyobb áldozatot hozunk. *A hatékonyság inkább arról szól, hogy bizonyos döntéseket miként hozunk meg.* Hogy miként tekintünk magunkra, és hogy miként választjuk meg a napi döntéseink kereteit. Hogy milyen történetek ragadnak meg bennünk, és milyen kényelmes célokat hagyunk figyelmen kívül. Hogy milyen közösségi szellemet építünk a csapatunkban, és milyen kreatív kultúrát hozunk létre vezetőként. Ezek azok a dolgok, amelyek megkülönböztetik a csupán elfoglaltakat a valóban hatékony emberektől.”

*Erről szól a könyv:* „Ma már tudjuk, valójában hogyan működik a hatékonyság. Tudjuk, mely döntések számítanak a leginkább, melyek visznek minket közelebb a sikerhez. Tudjuk, hogyan tűzzünk ki olyan célokat, amelyekkel a legmerészebb elképzeléseink is elérhetővé válnak; hogyan tekintünk egyes helyzetekre úgy, hogy problémák helyett rejtett lehetőségeket lássunk bennük; hogyan legyünk nyitottak az új, kreatív összefüggések felismerésére, és hogyan tanuljunk gyorsabban a rohamtempóban keletkező adatok megzabolázásával. (Nocsak! Ha valóban tudnánk mindezt, azt leírnák, s ezzel a továbbiakra nézve meg is szűnne a hatékonyság szakirodalma, az eddigi kötetek pedig nyugállományba kerülnének. Persze ilyen könyv aligha születhet, hiszen a hatékonyság általános receptje kábé annyit ölelhetne fel, annyi konkrét segítséget adhatna, mint a szépeplékű Andrej Alexandrovics Zsdanov híres útmutatása: 'Írók, alkossatok remekműveket!'. Hatékonyak mindig egy adott, többnyire igen sokrétű cél- és feltételrendszerben kell lenni, arra pedig általános recept nincs, csak gondolkodási és optimalizálási segédlet – amilyen ez a könyv is – Osman P.) *Ez egy olyan könyv, amely arról szól, miképpen ismerjük fel a valódi hatékonyságot fokozó döntéseket. Útmutató olyan ismeretekhez, technikákhoz és lehetőségekhez, amelyek életet változtattak már meg.* (Magyarán: beváltak már a gyakorlatban – Osman P.) Vannak emberek, akik megtanulták, hogyan boldoguljanak kevesebb erőfeszítéssel. Vannak vállalatok, amelyek csodálatos dolgokat hoznak létre kevesebb ráfordítással. Vannak vezetők, akik átforgalmazzák a körülöttük lévőket. *Ez a könyv arról szól, hogyan legyünk okosabbak, gyorsabbak és jobbak mindenben, amit teszünk.*”

Egy „apróság” mindehhez: Tudjuk, a tőzsde spekulációs üzletkötői (azaz midőn az adásvétel azért megy végbe, mert mindkét fél az árfolyam jövőbeli változásán igyekszik nyerni) valójában a felek versenye abban, hogy melyikük tudja jobban eltalálni a kérdéses dolog tőzsdei árának jövőbeli alakulását. Ha egyszer az ilyen áralakulás egzakt módon kiszámíthatóvá válik, a tőzsde azonnal létalapját veszti, és megszűnik. Hasonlóképp, a hatékonyság

is versengés: a piaci szereplők a nyereségesség céljával versenyeznek abban, melyikük végzi hatékonyabban a tevékenységét – ezt szolgálják a fejlesztéseik, innovációik, s persze annak tanulása, hogyan lehetnek hatékonyabbak. Számukra a hatékonyságuk az egyik fő meghatározója annak, miként kerülhetnek a győztesek vacsorájára: az asztalhoz vagy az asztalra. Ha erre születne valami általános érvényű megoldás, a verseny örök természete miatt új eszközöket kellene találniuk mások legyőzésére, vagyis újabb fejezetet nyitnának a még nagyobb hatékonyságért folyó fejlesztésben.

Könyve mondandóját Duhigg a bevezetést követően nyolc fejezetre tagolja. Ezek:

- *Motiváció* – A kiképzőtáborok újragondolása, lázadás a nyugdíjasotthonban és a kontrollhely
- *Csapatok* – Pszichológiai biztonság a Google-nál és a „Saturday Night Live” című műsornál
- *Fókusz* – Kognitív alagúthatás, az Air France 447-es járata és a mentális modellek hatalma
- *Célmeghatározás* – Okos célok, feszített célok és a jom kippuri háború
- *Mások irányítása* – Egy emberrablás megoldása a lean és az agilis gondolkodás segítségével, valamint a bizalom kultúrája
- *Döntéshozatal* – Jövőbe látás (és nyereség a pókerben) a bayesi pszichológiával
- *Innováció* – Miként mentették meg Disney Jégvárását az ötletbrókerek és a kreatív kétségbeesés?
- *Az adatok befogadása* – Az információk tudássá alakítása Cincinnati állami iskolában

Régi mondás, hogy „a drágakőnek sok fazettája van”, azaz a fontos dolgoknak sok arca, vetülete. Az előbbi címek az őket követő tartalommal a hatékonyság keresésének vetületei, az életből vett példák, tapasztalatok, kutatási megállapítások bőséges felsorakoztatásával. Duhigg minden állítását, következtetését ilyenekkel támasztja alá.

*A motiváció készség, amely tanulható:* „Az önsegítő könyvek és a vezetői kézikönyvek a belső motivációt gyakran ábrázolják a személyiség statikus tulajdonságaként vagy egy olyan neurológiai számítás eredményeként, amelynek során tudat alatt összevetjük az erőfeszítéseinket azok hasznáival. Kutatók szerint azonban *a motiváció ennél bonyolultabb dolog. Sokkal inkább készség.* Olyan, mint az olvasás vagy az írás, ami tanulható, és folyamatosan csi-szolható. Arra jutottak, hogy *javíthatjuk az önmotiválást, ha megfelelő módon gyakorolunk. A trükk abban a felismerésben rejlik, állítják a szakemberek, hogy a motiváció előfeltétele az abbéli hit, hogy a tetteinket és a környezetünket képesek vagyunk irányítani.* Önmagunk motiválásához az kell tehát, hogy érezzük: kézben tartjuk a dolgokat.” Érdekesen kétélű az utolsó mondat. Ezek szerint ha reménytelennek tartjuk, hogy urai legyünk a dolgok menetének, akkor nem érezzük a belső késztetést, erőt a cselekvésre, hiszen úgy látjuk, hogy az erőfeszítésben eleve vesztesre állunk. Másrészt viszont ha erőt, motivációt akarunk felépíteni magunkban ahhoz, hogy valamit megtegyünk, ezek szerint azt azzal kell kezdenünk, hogy

meggyőzzük magunkat: sikerülhet! Különösen izgalmas ez egy csapatvezetői pozícióban. Ha úgy érezzük, nem tudunk felülkerekedni, és nem vagyunk a leplezés mesterei, a csapat is megérzi ezt rajtunk, és biztos a kudarc. Ha viszont a győzelem biztos hitét érzik bennünk, a motivációnk átragad, és követnek az elérhetetlennek tűnő megvalósításában. Messze világló példa erre Steve Jobs tör(het)etlen hitének és elszántságának hatása a csapataira. S a könyvben jól megmutatkozik: mindaz a technika, amelyet önmagunk motiválásához ad, ugyanígy felhasználható mások motivációjának a felkeltésére is.

*Gyakorlati felhasználás:* „Ezekből a meglátásokból motivációs elmélet született: a belső hajtóerő kialakításának első lépése, hogy lehetőséget adjunk az embereknek a döntésekre, ez pedig felébreszti bennük az önállóság és a belső függetlenség érzését. Kísérletekkel bizonyították, hogy az embereket azzal lehet nehéz feladatok teljesítésére motiválni, ha ezeket döntések, nem pedig utasítások sorozataként mutatják be nekik.”

*Az önbecsapás haszna, ereje:* Ki ugyan nem mondja Duhigg, ám kísérletes bizonyítékokra hivatkozva bemutatja, hogy az ember ebben sem racionális lény, s ez megmutatkozik abban is, hogy sokat megteszünk a szabadság pusztá illúziójaért. „Mindnyájan ismerjük azt a helyzetet, amikor csak vánszorgunk az autópályán a dugóban, és meglátunk egy kijárat táblát. Még akkor is le akarunk hajtani rajta, ha tudjuk, hogy úgy valószínűleg tovább fog tartani az út hazafelé. Ez annak a jele, hogy az agyunk izgalmi állapotba kerül a lehetőségtől, hogy átvehetjük az irányítást. Semmivel sem fogunk előbb hazaérni, de már attól jobb érzésünk lesz, hogy végre urai lehetünk a helyzetnek.” És „Hasznos tudás ez bárkinek, aki motiválni szeretné önmagát vagy másokat, mert megkönnyíti a cselekvési akarat kiváltását. Találjunk egy választási lehetőséget – szinte bármilyen megteszi –, amellyel kézben tarthatjuk az irányítást. Ha küszködünk egy halom e-mail fásasztó és unalmas megválaszolásával, döntsünk úgy, hogy az inboxunk közepéről választunk ki egyet, hogy megválaszoljuk.”

*A nagy barbatríukk:* „A motivációt olyan döntések meghozatala váltja ki, amelyekkel azt demonstráljuk magunknak, hogy mi irányítunk. Hogy konkrétan milyen döntést hozunk, az kevésbé számít, mint annak a hangsúlyozása, hogy kézben tartjuk a dolgainkat. A belső függetlenség érzése visz előre.” Ez is abba tartozik azonban, hogy semmit sem szabad eleve készpénznek venni. Vezetőként fel kell mérnünk, kik azok a csapatban, akiket ez valóban így működtet, és kik azok, akik szívesebben parancskövetők. Vannak, akik jobban tartanak a döntésekkel járó felelősségvállalástól, mint amennyire igénylik a szabadság érzését. Ne telepítsünk tehát döntéseket olyanokra, akik ezt inkább nyomasztónak, mintsem felemelőnek élik meg, mert ha megrogynak, bukhat rajta a csapat teljesítménye is.

*Motivációépítés mesterfokon:* Duhigg ennek egyik példjaként hozza az USA mai tengerészgyalogosainak kiképzését. A haderőnem parancsnokától, Charles C. Krulak tábornoktól idéz, aki kinevezése után az alapkiképzés megváltoztatásával kezdte. Irodalmi feldolgozásokból is tudható, hogy e tengerészgyalogosok hagyományos kiképzése feltétlen parancskövető „automatákat” nevelt belőlük – ami érthető is, hiszen olyan katonák kellett, akik habozás nélkül mentek bele, parancsra, a legnehezebb, gyakran kilátástalan harci helyzetekbe

is. Napjaink harcmodorával viszont „*a tengerészgyalogságnak egyre inkább olyan katonákra volt szüksége, akik képesek önálló döntéseket hozni. A tengerészgyalogosok – és ezt fenn hangoztatják – különböznek a többi katonától és tengerésztől. ’Elsőként érkezünk és utolsóként távozzunk – folytatta Krulak. – Rendkívüli önállóságra és kezdeményezőkézségre van szükségünk.’ A mai világban ez azt jelenti, hogy a tengerészgyalogság olyan férfiakat és nőket akar a tagjai között tudni, akik a Szomáliához és a Bagdadhoz hasonló helyeken is képesek harcolni, ahol kiszámíthatatlanul változnak a szabályok és a taktikák, és ahol a tengerészgyalogosoknak gyakran kell önállóan, valós idejű döntéseket hozniuk a legmegfelelőbb soron következő lépésekről.*”

*A csúcsmódel létrehozása:* „Pszichológusokkal és pszichiáterekkel együtt próbáltunk rájönni, hogyan tudnánk jobban végezni a dolgunkat, amikor önálló gondolkodásra tanítjuk ezeket az újoncokat – mondta Krulak. – Remek fiúk érkeztek hozzánk, de teljességgel hiányzott belőlük az irányérzék és a belső hajtóerő. Ahhoz értettek csupán, hogy mindenben a pusztá minimumot adják ki magukból. Hát mit lehet kezdeni egy csapat pancserrel? A tengerészgyalogosok nem lehetnek pancserok! Krulak beleásta magát a belső motiváció tanításával foglalkozó szakirodalomba. A legjobban az a néhány évvel korábbi kutatás keltette fel az érdeklődését, amely azt igazolta, hogy azok a tengerészgyalogosok voltak a legsikeresebbek, akik erős belsőkontroll-attitűddel rendelkeztek, mivel erősen hittek abban, hogy a saját döntéseik révén ők maguk képesek befolyásolni a sorsuk alakulását.”

*Kontrollhely:* Nem igazán dicséretes vonása e műnek, hogy Duhigg anélkül hoz be fontos fogalmakat, hogy elmagyarázná laikus olvasóinak, pontosan mit jelentenek azok. A szövegből azonban erre így is rájövünk (kicsit nehezíti ezt az olykor következtelen szóhasználat), s természetesen a mögötte álló dolog jelentőségére is. Ilyen a kontrollhely is, amely fentebb „belsőkontroll-attitűd”-ként kerül a képbe, s az irányításunk forrásának érzékeléséről, és ennek meghatározó szerepéről szól. Vajon hányunk tudja, hogy nekünk ilyenünk is van, s erősen beleszólhat a sikerességünkbe? S a „talajszintű”, pl. vállalati motivációs programok mekkora hányadánál számolnak ezzel?

Íme: „A kontrollhely az 1950-es évektől kezdve a pszichológia egyik fő kutatási területe. A kutatók feltárták, hogy a belső kontrollal rendelkező emberek jellemzően önmagukat dicsérik vagy kárhozzátják a sikereik és a kudarcaik miatt, ahelyett, hogy a felelősséget rajtuk kívül álló okokra hárítanák. Az ilyen diákok például jó osztályzataikat a kemény munkájuknak, nem pedig természetes észbeli adottságaiknak tulajdonítják. A belső kontrollal rendelkezők egy elvesztett üzlet miatt önmagukat hibáztatják azért, mert nem voltak elég rámenősek, nem pedig a balszerencséjüket okolják. A belső kontrollhely összefüggésbe hozható a tanulmányi sikerrel, a magasabb fokú belső motivációval és társadalmi érettséggel, a stressz és a depresszió ritkább előfordulásával és a hosszabb élettartammal” – írták pszichológusok a *Problems and Perspectives in Management* folyóiratban 2012-ben. A belsőkontroll-attitűddel rendelkező embereknek jellemzően magasabb a fizetésük, több a barátjuk, tovább tart a házasságuk, és nagyobb szakmai sikerekről és elégedettségéről tudnak számot adni. (Ha igaz, hogy a belső

kontrollhellyel bírók sikeresebben teljesítenek, ebből már következik, hogy több anyagi és szakmai megbecsülést kapnak a munkájukért, az ilyen elégedett embernek jobbra több a barátja és jobban működik a házassága is – hacsak nincs csúf természete – (Osman P.)

Ezzel szemben a *külső kontrollhely* – az a vélekedés, hogy életünket elsődlegesen a rajtunk kívül álló események befolyásolják – a stressz magasabb szintjeivel mutat korrelációt, [gyakran] azért, mert az ilyen személyek úgy érzékelik a helyzeteket, hogy azok leküzdése meghaladja a képességeiket’ – állították a folyóiratban.

Tanulmányok igazolják, hogy a *kontrollhely képzéssel és visszajelzéssel befolyásolható*.” Erre rögtön egy ezt igazoló kísérletet is bemutat a könyv.

*Kontrollhelytréning:* „A belső kontrollhely tanult készség – állítja Carol Dweck stanfordi pszichológus, aki maga is részt vett a fenti kutatásban. – A legtöbben életünk korai szakaszában sajátítottuk el. Vannak azonban olyanok, akikben a neveltetésük vagy a tapasztalataik elnyomják a belső függetlenség érzését, ezért elfelejtik, milyen nagy mértékben képesek befolyásolni saját életüket. Ilyenkor hasznos a tréning, mert *ha olyan helyzetekbe hozzuk az embereket, ahol gyakorolhatják a kontroll érzését, ahol ez a belső kontrollhely újraéledhet, elkezdhetnek olyan szokásokat felvenni, amelyek azt az érzést keltik bennük, mintha felelősséggel tartoznának a saját életükért – és minél inkább így éreznek, annál inkább képesek valóban irányítani önmagukat.*”

*US Marine Corps-kiadásban:* „Kraulak (az említett parancsnok – Osman P.) számára az ehhez hasonló kutatások jelentették a kulcsot ahhoz, hogy önállóságra tanítsák az újoncokat. Ha úgy tudná átalakítani az alapkiképzést, hogy az újoncokat a döntéseik feletti irányítás átvételére kényszerítse, akkor az később – reményei szerint – automatikussá válhat. ‘Úgy hívjuk ezt, hogy »cselekvésorientáltságot« tanítunk nekik – mesélte. – Az elképzelés úgy működik, hogy *amint az újoncok átvették az irányítást néhány helyzetben, kezdik megtanulni, milyen jó érzés is az.* Senkinek sem mondunk olyat, hogy született vezető lenne. A »született« azt jelenti, hogy rajtunk kívül áll. Ehelyett *arra tanítjuk őket, hogy a vezetés tanult készség, erőfeszítések eredménye. Arra ösztönözzük az újoncokat, hogy tapasztalják meg a kontroll izgalmát, azt a hihetetlen érzést, hogy felelősek valamiért. Ha sikerül rászoktatnunk őket erre, nyert ügyünk van.*” Itt azonnal beugrik egy térben és műfajban igen távoli, ám nagyon is ideillő párhuzam: a japán Total Quality Management koncepciója és a Toyota nagy-sikerű menedzsmentinnovációja, a Toyota Kata, amit Japánon kívül is hasznosnak ítélték és átvettek (az utóbbihoz l. Mike Rother: Toyota-kata – Hogyan ösztönözzük munkatársainkat fejlődésre, alkalmazkodásra és kiváló eredményekre? – HVG Könyvek, 2014, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2015/5. sz.) Ezeknél is arra törekszenek, hogy a cég, a szervezet teljesítőképesége növelésének eszközeként arra tanítsák és ösztönözzék az alkalmazottakat, hogy felelősséget érezzenek az ott folyó munka minőségéért, s fejlesztési lehetőségeinek kiaknázásáért, s önállóan igyekezzenek tenni ezekért.

*Folyamatos tudatosítás:* [A tengerészgyalogosok] „kiképzőtisztjüktől tanulták, hogy amikor a legalján érzik magukat a megpróbáltatások miatt, akkor ’miérttel’ kezdődő kérdéseket

kell feltenniük egymásnak.” – Te miért csinálod ezt? – kérdezte Quintanillától az egyik cimborája levegő után kapkodva, felelevenítve a hosszú gyalogtúrákon begyakorolt párbeszédet. – Hogy tengerészgyalogos lehessenek, és jobb életet teremthessek a családomnak – felelte Quintanilla.” *„Krulak reformjai óta a tengerészgyalogságnál az újoncok megtartása és az új tengerészgyalogosok teljesítménymutatói egyaránt több mint 20%-kal nőttek. Kutatások azt jelzik, hogy az átlagos újoncok esetében a 'belső kontrollhely gyakorlása' jelentősen nő az alapképzés alatt.”*

„A tengerészgyalogság segít megértenünk, miként lehet megtanítani a belső hajtóerő kialakítását azoknál, akik addig kevésbé éltek a szabad akaratuk adta lehetőségekkel. *Ha ezek az emberek megtapasztalják, átélik az irányítás érzését, és gyakorolhatjuk velük a döntéshozatalt, azzal megtanulhatják, hogyan használják az akaraterejüket. És ha már tudják, miként lesz automatikus a szabad döntés, úgy a motivációjuk is magától értetődőbbé válik.*” „Vérükké váljék”: réges-régen az inasoktól megkövetelték, hogy munka után minden ízében csillogó tisztára takarítsák le a munkapadjukat. Elsősorban nem pusztán a rendért, tisztaságért, hanem hogy vérükké váljék az igényesség, automatikus szükségletükké a rend, s hogy ne hagyjanak „piszkosan” részleteket.

*Tengerészgyalogos, nyugdíjas, egy srófra jár:* „Ahhoz, hogy könnyebben motiváljuk magunkat, azt is meg kell tanulnunk, hogy a döntéseinket ne csak az irányításunk kifejeződéséként lássuk, hanem az értékeink és a céljaink megerősítéseként is. Ezért kérdezik az újoncok is a 'miérteket' egymástól – ez mutatja meg, miként kapcsolják össze a kis feladatokat a nagyobb törekvésekkel. Ennek a jelentősége egy sor olyan kísérletben is megfigyelhető, amelyet az 1990-es években *nyugdíjasotthonokban* végeztek. A kutatók arra voltak kíváncsiak, *miért van az, hogy egyes idősök jól elboldogulnak az ilyen létesítményekben, míg mások gyors fizikai és mentális hanyatlásnak indulnak.* A két csoport közötti kritikus különbséget a kutatók abban látták, hogy *azok az idősök, akik jól elvoltak, olyan döntéseket hoztak, amelyekkel lázadtak a merev napirendi szabályok ellen, amelyeket az otthonok próbáltak rájuk kényszeríteni. ... A felforgatók ezekben az öntörvényű akciókban annak a bizonyítékát látták, hogy még mindig az ő kezükben van az életük irányítása. A lázadó nyugdíjasok átlagosan nagyjából kétszer annyit sétáltak, mint az otthon többi lakója. Egyharmaddal többet ettek. Jobban betartották az orvosaik utasításait, rendszeresebben szedték a gyógyszereiket, látogatták az edzőtermet, és tartották a kapcsolatot a családjukkal és a barátaikkal. Ezek a lakók is éppen annyi egészségi problémával érkeztek a nyugdíjasotthonba, mint a többiek, mégis hosszabb ideig éltek, magasabb boldogságszintekről számoltak be, és sokkal aktívabbak, ráadásul szellemileg is frissebbek voltak.*” Aligha erőltetett itt a neuroplaszticitásra utalni. Kutatások megmutatták, hogy agyunk működése hosszabb távon dinamikusan alkalmazkodik a funkcionális területeinek terheléséhez (lásd Norman Doidge: A változó agy – Elképesztő történetek az agykutatás élvonalából – Park Könyvkiadó, 2011, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2011/3. sz. és Norman Doidge: Hogyan gyógyul az agy? – Figyelemre méltó felfedezések



és gyógyulások a neuroplaszticitás világából – Park Kiadó, 2016, Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2017/1. sz.) Ha az idős embertől az otthonbeli életét átfogó szabályrendszer elveszi az önálló döntések és az azokkal járó szellemi aktivitás lehetőségét, alighanem vagy megtöri ezt, vagy intellektuálisan beletompul, ami mentális hanyatlást hozhat rá. A szabályok rendszeres áthágásának „agymunkája” és izgalma viszont nyilvánvalóan rendszeresen edzi, frissíti az intellektusát, s a neuroplaszticitás logikája szerint az agyát is. S nemcsak rájuk, hanem minden felnőtt korosztályra érvényes, hogy ha az ember leszokik arról, hogy naponta birkózzék a döntéshozatalok terhével és kockázataival, hamar elveszítheti erre való készségét, majd előbb-utóbb a képességét is.

*Intellektuális hatékonyság és annak motivációja a vállalati munkában a digitális korban* – beszámoló sora mutatja a Google-t ennek kiemelkedő úttörőjeként, a céget, ahol – bölcs, és, kétségkívül hideg számíttással – ötvözték a csúcskategóriás innovációs munkát az innovátorok játszóterével és wellnessközpontjával. Ezért is szerepel a Google a Csapatok fejezet egyik fontos példájaként és tapasztalatforrásaként. „A Fortune magazin hat egymást követő éven át szerepeltette a Google-t Amerika legjobb munkahelyeinek rangsorában. A vállalat vezetői úgy vélték, ennek az lehetett az oka, hogy *azzal egyidejűleg, hogy a cég egy ötvenháromezer főt foglalkoztató nagyvállalattá nőtte ki magát, óriási erőforrásokat szentelt az alkalmazottak elégedettségének és hatékonyságának tanulmányozására.* A Google embererőforrás-divíziójának részeként működő *munkaerő-analitikai csoport* több száz egyéb változó vizsgálata mellett olyan kérdéseket segített tisztázni, hogy vajon az alkalmazottak mennyire elégedettek a főnökeikkel és a munkatársaikkal, nem érzik-e magukat túlterheltek, a munkájuk mennyire jelent számukra szellemi kihívást, mennyire érzik a fizetésüket méltányosnak, vagy hogy a munkájuk és a magánéletük egyensúlyban van-e. A részleg segített a munkaerő-felvételre és az elbocsátásokra vonatkozó döntések meghozatalakor, és részletes információval szolgált azokról, akiket elő kellene léptetni, valamint azokról, akiknek az előmenetele talán túl gyorsnak bizonyult. Alapvető célja az volt, hogy kissé jobba, ugyanakkor *jóval hatékonyabbá tegye az életet a Google-nál.* (Naná, hogy a cég nyereségesége szempontjából! – Osman P.) A munkaerő-analitika úgy vélte, hogy *szinte nincs olyan magatartással kapcsolatos talány, amelyet elegendő adat birtokában ne lehetne megfejteni.*”

Egyik nagy kutatásuk tárgya az volt, hogy *mitől függ egy csapat hatékonysága.* „Az elmúlt években a munkaerő-analitikai részleg legnagyobb vállalkozása egy olyan tanulmány volt, amely azt vizsgálta, mivel magyarázható, hogy egyes vezetők hatékonyabbnak bizonyulnak másoknál. A kutatók végül *nyolc kulcsfontosságú vezetői készséget* azonosítottak. A Project Oxygen kutatása szerint a jó vezető (1) jó coach; (2) felhatalmazást ad a munkatársainak, nem próbálja irányítani minden egyes lépésüket; (3) törődik a beosztottak sikereivel és jólétével; (4) eredményorientált; (5) begyűjti az információkat, és megosztja, amit kell; (6) támogatja a munkatársai szakmai előmenetelét; (7) világos jövőképpel és stratégiával rendelkezik; (8) és megvannak a kulcsfontosságú technikai készségei.”

„Az Oxigén rendkívül sikeres projektünk volt – idézte fel Abeer Dubey munkaerőanalitikai vezető. – Segített megvilágítani mindazt, ami egy jó vezetőt mindenki mástól megkülönböztet, valamint hogy miként segíthetjük elő a munkatársaink fejlődését. A projekt annyira hasznosnak bizonyult, hogy a Google egy újabb nagyszabású vizsgálatba fogott, amely Arisztotelész Projekt néven futott.” Duhigg részletesen bemutatja e kutatásukat is, és „Bárhogyan is rendezték azonban az adatokat, *szinte lehetetlen volt szabályszerűséget felfedezni bennük – vagy bizonyítékot találniuk arra, hogy egy csapat összetétele és sikeressége korrelálna egymással.* Összesen száznolcvan csapatot vizsgáltunk meg, a vállalat minden részéből – mondta Dubey. – Temérdek adat állt a rendelkezésünkre, de semmi sem mutatott arra, hogy az egyes személyiségtípusok, a készségek és a tagok egyéni hátterei kombinációjának lett volna bármiféle jelentősége. *A szóba jöhető dolgok közül a »kicsoda«, úgy látszik, nem számít.* A leginkább zavarba ejtő azonban az volt, hogy időnként két csapatnak, amelynek szinte azonos az összetétele, valamint egymást átfedő tagsága is volt, rendkívül különbözött a hatékonysági szintje. A Google-nál jók vagyunk a szabályszerűségek feltárásában. Ám erős szabályszerűségeket ezúttal hiába kerestünk’ – tette hozzá Dubey.”

*Csoportnormák:* a jó csapatmunka sajátos konstrukció: integrálja a tagok hozzáállását, képességeit, hozzájárulását, munkáját, ám nem teszi azokat egyformává, hanem célszerűen kiaknázza azok különbözőségeit. Mondhatni, a csapat az a rendszer, amely a tagjai egyéni vektorait a kívánt cél irányába mutató eredővé integrálja – s a csapatmunka hatékonysága múlik azon, hogy ez miként sikerül. Ehhez adnak konstruktív keretet a csoportnormák.

„Idővel minden csoport lefekteti a maga közös szabályrendszerét, normáit a megfelelő viselkedéssel kapcsolatban. *Normák alatt a működésünket szabályozó hagyományokat, a viselkedési irányelveket és az íratlan szabályokat értjük.* Amikor egy csapat hallgatólagos konszenzusra jut arról, hogy a nézeteltérések elkerülése értékesebb a vitáknál, az egy érvényesülő norma. Ha egy csapat olyan kultúrát alakít ki, amely bátorítja a véleménykülönbségeket, és elutasítja a csoportgondolkodást, az egy másik uralkodó norma. *A csapat tagjai magánemberként viselkedhetnek bizonyos módokon – küzdhetnek a hatalom ellen, vagy előnyben részesíthetik a független munkavégzést –, de a csoporton belül gyakran olyan normarendszer érvényesül, amely felülírja ezeket a preferenciákat, és a csoport tiszteletben tartására ösztönöz.* „Az Arisztotelész Projekt kutatói arra a következtetésre jutottak, hogy a csoportnormák jelentik a választ arra, miként fejlesszék tovább a Google csapatait. Az adatok végül kezdtek összeállni – mondta Dubey. – Kiderült: a csapatoknál nem a »kicsoda«, hanem a »hogyan« kérdését kell kezelünk.”

Duhigg részletesen ismertet egy egészen más, szó szerint létfontosságú területen végzett kutatást is, amely rávilágított a csoportnormák szerepére és jelentőségére: kórházakban elkövetett műhibák hátterét vizsgálták. Ez felhozta a dolog olyan oldalát is, amely nem kevésbé lényeges, mint a hibák kiváltó okai: jelesül, hogy az adott esetben az ottani csoportnormák mennyire bátorítják vagy épp gátolják az „elkövetőt”, hogy jelentse a hibát. Könnyen

belátható, hogy ennek minden területen kritikus jelentősége lehet a minőségbiztosításban. Az csak akkor működik, ha tiszta kép van az elkövetett hibákról, és kendőzetlen információ nyerhető azok kiváltó okairól.

*Pszichológiai biztonság a csapatban:* „Edmondson (ő vizsgálta a kórházakat – Osman P.) technológiai cégeket és gyárak üzemcsarnokait is felkereste, ahol azok felől az íratlan szabályok felől érdeklődött, amelyek a munkatársaik magatartását alakítják. ... Talált néhány olyan 'jó' normát, amely a jelek szerint minden esetben nagyobb termelékenységre vezet. A leghatékonyabb csapatokban például a vezetők arra biztatták az embereiket, hogy bátran fejezzék ki a véleményüket. Ezekben a csapattagok úgy érezték, nem kell titkolniuk egymás előtt a gyengeségeiket, és arról számoltak be, hogy retorziók nélkül állhatnak elő ötleteikkel. Ahogy e normák száma gyarapodott, kezdett felfigyelni arra, hogy mindegyiknek van egy közös jellemzője: az együvé tartozás érzését keltik, miközben kockázatvállalásra ösztönöznek. 'Ezt pszichológiai biztonságban nevezük – folytatta. – Ez a csapat tagjainak közös meggyőződését jelenti, hogy a csoportban biztonságban lehet kockázatot vállalni. Ebben a bizalmi légkörben a csapat tagjai közül senkit nem fognak zavarba hozni, elutasítani vagy megbüntetni azért, mert kifejezi a véleményét. A személyek közötti bizalom és a kölcsönös megbecsülés általános, az emberek pedig nyugodtan lehetnek önmaguk.'”

„A Google-nál a normák kutatása közben fedezték fel Edmondson értekezéseit. Úgy érezték, a pszichológiai biztonság fogalma mindent megragadott, ami az adatelemzéseik tanúsága szerint fontos volt a Google csapatai számára. A Google-felmérések által leghatékonyabbnak bizonyuló normák – a következmények nélküli kudarc lehetővé tétele, az eltérő vélemények tisztelete, mások döntéseinek szabad megkérdőjelezése, ahogy az abbéli bizalom is, hogy senki sem próbálja a másik helyzetét aláásni – mindegyike a munkahelyi pszichológiai biztonság érzetének valamely vonatkozását jelentette. 'Világos volt számunkra, hogy a pszichológiai biztonság fogalma a legfontosabb normákra mutatott rá – mesélte Julia (a munkaerő-analitikai részleg kutatója. A könyv karakteres példaként hozza, milyen szerepe volt a különféle csoportnormáknak az MBA tanulmányaiban a Yale Menedzsmentiskolán – Osman P.) – Az viszont már nem, hogy miként oktassuk ezeket a normákat a vállalatban belül.' ... 'Hosszú ideig ez volt az egymillió dolláros kérdés – mesélte Edmondson. – Azt tudtuk, hogy a csapattagoknak fontos, hogy nyitottak legyenek egymással. Azt is tudtuk, hogy fontos, hogy érezzék: ha valami rosszul sül el, hallathatják a hangjukat. De az ilyen viselkedés egymásnak is ugraszthatja az embereket. Nem tudtuk, mitől van az, hogy egyes csoportokban ugyan lehetnek összetűzések, mégis megőrzik a pszichológiai biztonságot, míg más csoportokban egy-egy konfliktusos időszak alatt minden szétesik.'” Meghatározó lehet a pszichológiai biztonság az alkotómunkában. Minél többet dolgozunk ilyen feladaton, legyen bár tanulmány, kutatás vagy fejlesztés, annál kevésbé tudjuk már azt kívülről vizsgálni – kell tehát a külső szem, amely felfedezi, amin esetleg átsiklottunk, amit elhibáztunk. Ilyen segítséget azonban csak akkor engedünk be, ha biztonságban érezzük magunkat.

Itt kell abbahagynunk, pedig a következőkben már az jön, hogy „Több bizonyítékot is találtunk egy általános kollektív intelligenciátényező meglétére, ami magyarázatot ad a csoportoknak a legkülönbébb feladatok teljesítése során mutatott teljesítményére – írták a két neves egyetem kutatói a Science-ben megjelent cikkben. – *Ez a fajta kollektív intelligencia magának a csoportnak a tulajdonsága, nem pusztán a tagoké.*” És a könyv a vázoltakon túl még igen sok tanulságot kínál – pl. egészen döbbeneteset a kognitív alagúthatásról, amelyből ráismerhetünk hétköznapi hibáinkra is –, hiszen tartalmának csak kis részébe pillantottunk bele.

*Dr. Osman Péter*