

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Ashlee Vance: Elon Musk. Tesla, SpaceX és a fantasztikus jövő feltalálása. HVG Könyvek, 2015; ISBN978-963-304-300-4

Ha kiderülne, hogy létezik Az Innováció Nagysárcákány-rendje, az Atyamesterek közt Steve Jobs és Bill Gates mellett kétségkívül ott lenne Elon Musk is. Ez az ő igaz története, ahogy azt az újságíró Ashlee Vance a kutatásai és a beszélgetéseik nyomán lejegyezte.

„Elon Musk igazi férfi: mer kockáztatni, nem tántorítják el az akadályok, és hajlja a vágy, hogy fényes jövőt biztosítson az emberiségnek. Ashlee Vance ragyogó könyve hűen adja vissza Musk figyelemre méltó élettörténetét és kiolthatatlan lelkesedését.” Hízelgő minősítés egy felettébb kompetens cégbirodalom-alkotótól, Richard Bransontól, a Virgin Group alapító-vezetőjétől, aki azzal minden idők egyik legnagyobb ívű, pár évtized alatt megvalósult gazdasági sikertörténetét hozta létre. (A Virgin-sztori c. könyvét nálunk a TranzPress Kft. adta ki 2012-ben.)

„A Steve Jobsot követő vállalkozók sorában Elon Musk teszi a legmagasabbra a lécet. Szerencsések vagyunk, hogy személyében megkaptuk a 'valódi' Tony Starkot, és most először végre megismerhetjük izgalmas élettörténetét.” Az előzőhöz hasonlóan ez is a fülszövegen olvasható, ez Marc Andreesenről. Kompetenciáját illetően róla tudni kell, hogy neves amerikai vállalkozó, kockázati tőke-befektető, a modern infokommunikáció egyik úttörője. Egyike a hatoknak, akiket az első World Wide Web nemzetközi konferencián, 1994-ben beválasztottak a World Wide Web Hírességek Csarnokába (Hall of Fame). Tony Stark az amerikai képregénysorozat rendkívül népszerű, pozitív „szuperhőse”.

Ashlee Vance-ről a HVG ajánlója: „Korunk egyik prominens technológiai szerzője. Miután több éven át tudósított a Szilícium-völgyről és a technológia világáról a The New York Times számára, átigazolt a Bloomberg Businessweekhez, ahol több tucat vezércikket és riportot írt a magazinnak a kiberkémkedéstől kezdve a DNS-szekvencia meghatározáson keresztül az úrkutatásig.”

Szintén az ajánlóból: „Kevés olyan személyiséget találunk a történelemben, akinek hajthatatlansága és eredeti látásmódja lehetővé tette, hogy több iparágban is maradandót alkosson – mi több, forradalmasítsa azokat. Thomas Edison, Henry Ford, Bill Gates és Steve Jobs modern kori ötvözeteként Elon Musk az egyik legnagyobb hatású látnok a világot megváltoztató cégei, a PayPal, a Tesla Motors, a SpaceX és a SolarCity révén. Ashlee Vance technológiai újságíró sodró lendületű, tényfeltáró könyvében betekintést nyújt a Szilícium-völgy legmerészebb üzletemberének – és legnagyobb visszatérőjének – kiemelkedő életébe. (Itt azért meg kell jegyeznünk, hogy mindkét minősítés legalább annyira megilleti Steve Jobsot is. – Osman P.) A szerző több mint ötven órát beszélgetett Muskkal, továbbá közel háromszáz emberrel – a családtagjaival, a barátaival, a munkatársaival – készített interjút.

Musk nem követi a trendeket, hanem alakítja: dinamizmusa és jövőképe elképesztő innovációkat eredményez az elektromos autók gyártása, a kereskedelmi űrhajózás és a napelemes rendszerek használatának területén. A könyv végigköveti Elon Musk útját nehéz dél-afrikai gyermekkorától kezdve a globális üzleti világ csúcsára való felemelkedéséig, és bepillantást nyújt az előttünk álló, hihetetlennek ígérkező évszázadba.”

Vance így beszél a forrásairól (a továbbiakban minden idézet a könyvből van): „Abban a két évtizedben, amelyben Musk vállalatokat hívott életre, tömegével hagyott maga mögött csodálókat és csalódottakat. Munkám során egész sor ilyen ember osztotta meg velem, milyenek látták Muskot, és sokan számoltak be kegyetlen részletekről is mind személyével, mind pedig üzletvitelével kapcsolatban.” És „Ekkoriban a Muskkal elköltött vacsorák és a Musklandbe tett látogatások a legkülönfélébb igazságokat hozták felszínre róla.”

„Gémlábú sasok, csodalények” (ez persze Cyrano): „Üzemekből, ipari hatalmából és több tízezer munkásból álló birodalma menekülésre készítette a konkurenciát, és Muskot a világ egyik leggazdagabb emberévé tette, akinek magánvagyonja megközelíti a 10 milliárd dollárt. Musklandi látogatásom során egyre világosabbá vált, vendéglátóm hogyan hozta össze mindezt. Míg az 'embert a Marsra' jelszó egyesek szemében eszement ötletnek tűnhet, Musk vállalataiban sajátos mottóvá vált. Átfogó céllá, amely egyesítő elvként vezérel minden kezdeményezést. Mindhárom társaság alkalmazottai tudatában vannak ennek, és azt is pontosan tudják, hogy nap mint nap a lehetetlent kísérlik meg. Amikor Musk irreális célokat tűz ki, verbálisan bántalmazza a beosztottakat, és betegre dolgoztatja őket, mindenki megérti, hogy mindez a Mars-terv részeként történik. Van, aki imádja ezért. Mások gyűlölik, de a küzdeni akarása és küldetésstudata iránt érzett tiszteletből meglepő módon hűségesek hozzá. [Íme a kimagasló üzleti siker mai szent szörnyetegei – lényegében szóról-szóra ugyanezt a jellemzést kaptuk Steve Jobsról is a róla szóló könyvekben (lásd 2009/5., 2012/1., 2012/6. számunkat) – Osman P.]. Musk olyasmit alakított ki, ami a Szilícium-völgy legtöbb vállalkozójának nem sikerült: értelmes világlátást. Megszállott zseniként halad a valaha kitervelt legnagyobb szabású felfedezőúton. Kevésbé emlékeztet gazdagságot hajtó vezérigazgatóra, és sokkal inkább csapatát győzelemre vezető hadvezérre. Míg Mark Zuckerberg abban nyújt segítséget, hogy a gyerekeinkről készült képeket megoszthassuk másokkal, Musk mást akar. Hogy mit? Megmenteni az emberi fajt a saját maga által előidézett vagy a véletlen megsemmisüléstől.”

Vegyünk előre pár karakteres mondatot:

„Muskot a lehetetlen küldetések iránti erőteljes vonzalma emelte a Szilícium-völgy istenei közé, ahol a többi vezérigazgató, például Page (Larry Page, a Google egyik alapítója – Osman P.), félelemmel vegyes áhítattal beszél róla, az ígéretes vállalkozópalántáknak pedig minden vágya 'olyanná válni, mint Elon' – ahogy a korábbi években Steve Jobsot igyekeztek utánozni.” / „Kevesebb mint egy évtized alatt, 27 éves korára Musk kanadai hátizsákos diákból multimilliomossá vált.” / „Életcélja, hogy az embert a világűr gyarmatosítójává tegye. Szeretnék abban a tudatban meghalni, hogy az emberiség előtt fényes jövő áll. Ha meg

tudjuk oldani a fenntartható energia kérdését, és önfenntartó civilizációként elindulhatunk a több-bolygós fajjá válás útján, akkor egy másik bolygón talán megbirkózhatunk a legrosszabb forgatókönyv megvalósulásával: az emberi tudat kihalásával. És az... az szerintem nagyon jó lesz' – vallotta be." (Vance-szel beszélgetve. Ám vajon mit érthet itt az emberi tudat kihalásán? Hogyan jöhet az létre a faj kihalása nélkül is? Vagy épp a biológiai ember kihalására és tudatának az átmentésére utal?) / „Musk szilícium-völgybeli rendezvényeken elmondott fellengzős beszédei gyakran hangzottak úgy, mintha egyenesen a technoutópia nagykönyvéből olvasná őket. És – ami a legidegesítőbb – világmegváltó vállalatai első rá-nézésre nem is muzsikáltak igazán fényesen. 2012 elején azonban a hozzám hasonló cini-kusoknak észre kellett venniük, hogy Musk valójában rengeteg dolgot elér. Korábban sokat kifogásolt vállalatai meglepő dolgokban remekeltek." És e remeklésekről: „A SpaceX rakomány szállító teherúrhajót juttatott el a Nemzetközi Űrállomásra, és biztonságban vissza is hozta a Földre. A Tesla Motors életre hívta a Model S-t, ezt a gyönyörű, teljesen elektronikus szedánt (ötajtós kupé karosszéria), amely kijózanító pofonként szolgált Detroitnak, és amelytől az egész járműipar lélegzete elállt. Musk, e két eredménynek köszönhetően, még az üzleti óriások között is ritka magasságokba emelkedett. *Egyedül Steve Jobs tudhatott magának hasonló sikert két ennyire eltérő iparágban*: amikor ugyanabban az évben egy új Apple-termékkel és egy kasszasiker Pixar-filmmel is előállt. Musk azonban itt még nem fejezte be. A SolarCity elnökeként és legnagyobb részvényeseként annak a virágzó napenergia-vállalatnak az élére került, amely első nyilvános részvénykibocsátása előtt állt. Úgy tűnik, Musk egyszerre valósította meg az elmúlt évtizedek legnagyobb előrelépését az űr-, a jármű- és az energiaiparban egyaránt." (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) / „Azt hiszem, túl sok okos ember foglalkozik internetes dolgokkal, pénzügyekkel, vagy éppen joggal. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy manapság oly kevés újítás születik" (Musk Vance-nek). / „Musk víziója és – újabban – annak kivitelezése mintha Henry Ford és John D. Rockefeller legjobb ötleteit ötvözné." / Sajátos magánélete: „Musk épp ekkoriban szakított második feleségével, Talulah Riley színésznővel, és azt számítgatta, egyáltalán lehetséges-e mindezek közé becsempészni némi magánéletet is. 'Az üzletre és a gyerekekre szánt idő talán rendben van, de szeretnék több időt szánni a párkapcsolatra. Találnom kellene egy barátnőt. Erre muszáj még egy kis időt szorítanom. Talán elég lehet öt vagy tíz... hetente mennyi idő kell egy nőnek? Talán tíz óra? Nagyjából ez a minimum, nem? Fogalmam sincs' – latolgatta." Riley „később újra feleségül vette, miután a heti tízórás párkereső terve kudarcba fulladt" (majd ismét elváltak). / „Nem vagyok befektető. Szeretem megvalósítani azokat a technológiákat, amelyeket a jövő szempontjából fontosnak és valamilyen módon hasznosnak tartok." (Musk önmagáról – a valóságban viszont óriási összegeket, olykor épp mindenét, fektetett be fejlesztési vállalkozásaiba.) / „Szamurájmentalitásom van. Inkább szeppukut hajtok végre, mint hogy elbukjam." (Musk önmagáról – a szeppuku a japán rituális öngyilkosság hasfelmetszéssel.) / „A médiának azt is megígértük, hogy lehozzuk a csillagokat az égről – mondta Fricker (Musk pénzügyi startup cége, az X.com társalapítója, amely megalkotta a világ első online bankját

– Osman P.). – Elon gyakran emlegette, hogy ez nem hagyományos üzleti környezet, ezért fel kell függeszteni a hagyományos üzleti gondolkodást. Ilyeneket mondott: »A hegy tetején egy nevetőgázüzem van, és folyamatosan nyomja a szert a völgybe.« Nem Fricker volt az egyetlen, aki azzal vádolta Muskot, hogy túlreklámozza a termékeket, és félrevezeti a nagyközönséget – még ha nehéz is eldönteni, hogy mindez jellemhiba vagy a legzseniálisabb üzleti fogás.” / Egy kiránduláson a malária egy különösen erőszakos fajtáját kapta el. Karakteres kommentárja túlélése után: „Majdnem meghaltam – jelentette ki Musk. – A pihenésről a következő tanulságot vontam le: ha szabira mész, véged.” / „Musk úgy érezte, az űripar nem sokat fejlődött az elmúlt 50 év során. Az űrrepülési vállalatok alig teremtettek versenyhelyzetet, sokkal inkább méregdrága és maximális teljesítményű termékeket gyártottak. Mintha minden egyes kilövéshez egy Ferrarit építettek volna, amikor a célnak egy Honda Accord is megfelelt volna. Musk ezzel ellentétben néhány Szilícium-völgyben ellesett startuptrükköt szándékozott bevetni, hogy a SpaceX olcsón és hatékonyan működjön, és hasznot húzzon a számítástechnikai teljesítmények és anyagok utóbbi évtizedekben bekövetkezett robbanásszerű fejlődéséből. Akkoriban, amikor egy negyed tonnás rakomány felküldésének költsége 30 millió dollárnál kezdődött, ő azt ígérte, hogy a Falcon-1 képes lesz mindössze 6,9 millió dollárért elvinni 635 kg terhet.” És persze „Természetéből fakadóan Musk örületesen nagyralátó időbeosztást adott meg mindehhez.” / Pete Worden, a légierő nyugalmazott tábornoka, aki Muskkal a Védelmi Minisztérium konzultánsaként ismerkedett meg, Muskról és a Space-X projektjéről: „Ha ezt összehozzuk, az tényleg mindent megváltoztat. Az űrben így hasonlóan reagálhatnánk, mint a földön, a vízen és a levegőben.” És ugyanő: „Beszéltem olyanokkal, akik sugárfegyvert és hasonlókat raktak össze a garázsukban. Egyértelmű volt, hogy Elon más. Igazi látnok, aki tényleg értett a rakétatechnológiához, és engem teljesen lenyűgözött.” / Előhang gyanánt Musk elektromosautó-projektjéhez: „Aki az Egyesült Államokban autóiipari vállalatot akar létrehozni, hamar szembesül azzal, hogy az utolsó sikeres startup az 1925-ben alapított Chrysler volt.” / Erőltetett menetben a Tesla Roadster fejlesztése és az elkerülhetetlen takarékoság: „Elon tűzbe jött, és bejelentette, hogy végrehajtjuk ezt a nagyszabású költségcsökkentő programot. Beszédet tartott, amelyben azt mondta, hogy szombaton és vasárnap is dolgozni fogunk, az íróasztal alatt alszunk, amíg készen nem leszünk. Valaki felpattant a székről, és vitába szállt, hogy eddig is mindenki keményen dolgozott, hogy kész legyen az autó, és igazán megérdemelnének egy kis szünetet, hogy a családjukkal is foglalkozhassanak. Erre Elon azt válaszolta: 'Nekik azt mondom, hogy eleget fogják látni a családjukat, ha csődbe megyünk.'”

S felettébb ambivalens jellemzőként a zárszó befejezése: „Miután az információgyűjtés és az írás végére jutottam, alkalmam nyílt kicsit kötetlenebbül beszélgetni Musk bizalmasaival és alkalmazottaival, és egyes feltevéseimet is letehettem rajtuk. Mostanra szilárd meggyőződésemmé vált, hogy Musk mindig is küldetést teljesített, küldetése pedig olyan fantasztikus és akkora elhivatottságot kíván, amekkorát legtöbbször soha nem élhet át. Úgy tűnik, szinte a rögeszméjévé vált az egyre nagyobb szabású célkitűzések megfogalmazása,

és képtelen megállni, hogy bejelentse például a Hyperloop vagy az űrinternet tervét. Biztos vagyok abban is, hogy Musk mélyen érző ember, aki szenvedni és örülni egyaránt intenzíven képes. Meglehet, hogy ezt a tulajdonságát környezete egyáltalán nem tapasztalja, mert Musk a legintenzívebben saját emberiségmegváltó küldetését éli meg, így időnként nehezen ismeri fel a körülötte lévők érzelmeit. Ezért aztán az a kép alakul ki róla, hogy barátságtalan és nehéz ember. Én azonban azt mondanám, hogy empátiája egészen sajátos képet mutat. Úgy tűnik, az egész emberi faj sorsát viseli a szívében, és közben hajlamos megfeledezni az egyes emberek szándékairól vagy szükségleteiről. De talán éppen ilyen ember tudja majd megvalósítani az űrinternet észbontó ötletét.”

Szokás szerint nézzünk kissé mélyebben is bele.

Musk összefoglaló jellemzése: „Úgy tűnik, a szoftverek, az elektronika, a legmodernebb anyagok és a számítástechnikai teljesítmény harmonikus egyesítése Musk lényeges adottsága. Elég egy picit hunyorognunk, és máris láthatjuk, ahogy a képességeit kihasználva kövezi ki az elképesztő gépek és a tudományos-fantasztikus álmok valóra válásának korába vezető utat. Ebben az értelemben Musk közelebb áll Thomas Edisonhoz, mint Howard Hugheshoz. Ő feltaláló, ismert és ünnevelt üzletember és iparmágnás, aki képes a nagy ötletekből nagy termékeket varázsolni. Több ezer embert foglalkoztat, hogy amerikai gyárakban fémet kovácsoljanak egy olyan időszakban, amikor mások ezt lehetetlennek tartják. Dél-Afrikában született, most viszont Amerika leginnovatívabb iparmágnása, legelrugaszkodottabb gondolkodója, az a személy, akiről a leginkább hihető, hogy a Szilícium-völgy fejlődésének nagyratörőbb ívet képes adni. Musknak köszönhetően tíz év múlva az amerikaiak a világ legmodernebb autópályáira ébredhetnek: egy több ezer napelemmel működő töltőállomásból álló és elektromos autóktól nyüzsgő közlekedési rendszerre. Addigra könnyen lehet, hogy a SpaceX naponta küld fel rakétákat az űrbe, embereket és ellátmányt szállítva több tucat telepre, a Marsra való tartós átköltözést előkészítve. Ezeket az előrelépéseket nehéz egyidejűleg elképzelni, de szemmel láthatóan elkerülhetetlenek lesznek, amint Musk elég időt tud majd szánni a beindításukra. Ahogy volt felesége, Justine is mondta: 'Azt teszi, amit akar, méghozzá tántoríthatatlanul. Ez Elon világa, mi, többiek pedig ebben élünk.'”

Frappáns jellemzése egy kiemelkedő szakmabelitől: „Az egykori csodagyerek, Edward Jung, aki Jobsnak és Gatesnek egyaránt dolgozott, és végül a Microsoft vezető szoftvertervező mérnöke lett, így nyilatkozott róla: 'Elonban megvan a technológia mélyeséges tisztelete, a korlátokat nem ismerő látnok szemléletmódja, valamint az a bizonyos Gateset és Jobsot egyaránt jellemző elszántság, amellyel hosszú távú feladataikat végigvitték. Ráadásul Steve-hez hasonlóan őt is a fogyasztók igényei iránti érzékenység jellemzi. Emellett kiváló érzéssel válogatja meg az embereit a saját szakterületén kívül eső feladatokra – ez pedig inkább Billre vall.'” Végül is, Vance mondja róla: „Ha bármi, amit Musk mond vagy tesz, abszurdnak tűnne, az azért van, mert egy bizonyos szinten valóban abszurd.”

Teljesítménye és az innováció ellenszele: Számos részletben megjelenik, hogy a botrányt az egyik legkelendőbb árucikkékként kezelő sajtó mennyit gáncsolta Muskot és cégeit, mennyire

megnehezítette a fejlesztések véghezvitelét. Ebben mindenkit felhasználtak, elvált feleséget, volt munkatársat, aki csak rosszat mondott rá, a cégeire és a várható fejlesztési kudarcokra. Például amikor Musk egyszerre vitte erőteltet menetben a SpaceX és a Tesla fejlesztését, s ebben szinte leküzdhetetlen finanszírozási nehézségekkel harcolt, „A sajtó nem ismerte Musk pénzügyi gondjainak igazi komolyságát, de annyit azért tudtak róla, hogy kedvenc időtöltésük a Tesla bizonytalan pénzügyi helyzetének taglalása legyen. A The Truth About Cars weboldal 2008 májusában indította a Tesla Death Watch (Tesla halálfigyelő) című blogot, és már abban az évben több tucat bejegyzés keletkezett. Az itt megjelent írások nagy lendülettel tagadták Musk valódi cégalapítói szerepét, olyan pénzembernek és elnöknek állítva be, aki tulajdonképpen ellopta a Teslát Eberhardtól, a zseniális mérnöktől. Amikor Eberhard is létrehozta a saját blogját, amelyen azt részletezte, milyen előnyökkel és hátrányokkal számolhatnak a Tesla vásárlói, az autós oldal boldogan szajkózta a férfi panaszait. A népszerű brit televíziós műsor, a *Top Gear* széthajtotta a Roadstert, és úgy tett, mintha a testút során egyszerűen kifogyott volna belőle a szufla. A legtöbben nem vették komolyan a Death Watch-t meg a hasonlókat, de azért elég durva volt – idézte fel Kimbal Musk (az öccse – Osman P.). – Egyik nap 50 cikk is megjelent arról, hogyan fog kimúlni a Tesla. 2008 októberében, alig pár héttel a SpaceX első sikeres startja után a Valleywag ismét megjelent a színen. Először kigúnyolta Muskot, amiért hivatalosan is átvette a Tesla vezérigazgatói szerepét, és elfoglalta Drori helyét. Kritikáját arra alapozta, hogy Musk korábbi sikereit csak a véletlennek köszönheti. Ezután közölték az egyik Tesla-alkalmazott e-mailjét, amelyben mindenről kitalált.” Nyilvánvaló, mennyire megnehezíti mindez bármely cég számára, hogy a nagyobb fejlesztésekhez nélkülözhetetlen külső forráshoz jusson, s szintúgy, hogy azokhoz megrendeléseket kapjon. Musk pedig a Tesla-fejlesztéseket részben úgy finanszírozta, hogy előre fizető megrendeléseket szerzett a leendő autókra.

Gyermekkori képességeiről: „Öt-hat éves lehetett, és már tudta, hogyan zárja ki a külvilágot, hogy minden idegszálával egy adott feladatra összpontosítson. E képessége elméjének erősen vizuális jellegéből fakadt. Lelki szemeivel a mai számítógépes műszaki rajzok részletezésével és alaposságával látta maga előtt a képeket. ... Legfigyelemreméltóbb gyerekkori tulajdonsága az olvasás iránti szenvedélye volt. Egészen fiatal kora óta mindig könyvvel a kezében látták. 'Az sem volt szokatlan, ha napi tíz órát olvasott – mesélte Kimbal. – Hétvégén simán kiolvasott két könyvet is egyetlen nap alatt.' „Musk így vélekedett az olvasás hasznáról: „Egyszer csak elfogyott az olvasnivaló az iskolai és a kerületi könyvtárban. Harmadikos vagy negyedikos lehettem. Megpróbáltam rávenni a könyvtárost, hogy rendeljen nekem könyveket. Jobb híján nekifogtam az Encyclopædia Britannicának. Hihetetlenül hasznos volt. Az ember nem is tudja, mi az, amit nem tud. Egyszer csak feleszmélünk, mi minden van körülöttünk. Végül két enciklopédiasorozaton is átrágtam magát – ám ez a hőstett nem sok barátot szerzett neki. Fotografikus memóriájának köszönhetően két lábon járó lexikon – igazi okostojás vált belőle.”

„A nagyközönség először 1984-ben találkozhatott Elon Reeve Musk névvel. A dél-afrikai PC and Office Technology című szaklap megjelentette a Musk által tervezett videojáték forráskódját. A Blastar nevű, tudományos-fantasztikus világ ihlette úrjáték 167 sornyi utasítás segítségével futott. Mindez még abban az időben történt, amikor a korai számítógép-felhasználóknak parancsokat kellett begépelniük, hogy a gépük egyáltalán működni kezdjen. Ebben az összefüggésben Musk játéka nem tűnt kimagasló számítástechnikai eredménynek, de az biztos, hogy túlszárnyalta azt a szintet, amelyre akkoriban a legtöbb 12 éves képes volt.”

Sikeres indulása a dotkom szép új világában: „1995-ben az egyetemről frissen kikerülve maga is elmerült a dotkom-örületben: megalapította a Zip2 céget – a Google Maps és a Yelp meglehetősen kezdetleges keresztezését. Első vállalkozása hamar felfutott. A Compaq 1999-ben 307 millió dollárt fizetett a Zip2-ért. Musk 22 milliót keresett az ügyleten, és szinte a teljes összeget vissza is forgatta új vállalkozásába, egy startupba, amely később beleolvadt a PayPalba. Musk hihetetlenül meggazdagodott, amikor az eBay 2002-ben 1,5 milliárd dollárért felvásárolta a vállalatot.”

Az említett startup: „A Zip2 eladása után Musk önbizalma új erőre kapott. Akárcsak az általa kedvelt videojátékok szereplői, Musk szintet ugrott. Teljesítette a Szilícium-völgy-pályát, és az lett, aki mindenki lenni akart: dotkom-milliomossá. Következő lépésként olyan vállalkozásba kellett kezdenie, amely méltó rohamosan növekvő ambíciójához – olyan iparágban, ahol rengeteg a pénz és az olyan hiányosság, amelyet ő az internet segítségével pótolhat. Musk gyakran felidézte a Bank of Nova Scotiánál töltött gyakornokságát. Úgy vélte, hasznára fordíthatná az ott szerzett legfőbb tapasztalatot, miszerint a bankárok gazdagok és ostobák.” Vance elmondja, hogy Musk e gyakorlata során felfedezett egy bombabiztosnak tűnő, kiaknázatlan üzleti lehetőséget, a bank vezetői azonban elutasították, ami alapvető tanulással szolgált neki: „Próbáltam elmagyarázni, hogy itt nem ez a lényeg. Hanem az, hogy az egész támogatja az amerikai állam. Tök mindegy, hogy a délamerikaiak mit csinálnak. Egyszerűen nem veszíthetünk rajta, csak ha az amerikai kincstár fizetésképtelen lesz. Ennek ellenére nem vállalták. Ezen teljesen ledöbbsentem. Később, amikor bankokkal szemben szálltam versenybe, többször is visszagondoltam erre az esetre, és mindig önbizalmat adott. A bankárok csak majmolják a többiek viselkedését. Ha mindenki kútba ugrik, akkor ők is utánuk ugranak. Ha egy nagy halom arany fekszik a szoba közepén, és senki sem vesz belőle, akkor ők sem nyúlnak hozzá.” „Az elkövetkező években Musk többször elgondolkodott azon, hogy internetes bankot indít, és 1995-ben a Pinnacle Kutatóintézetnél gyakornokként nyíltan beszélt is erről. Az ifjú Musk kiselőadást tartott a tudósoknak arról, hogy a pénzügyi szektorban elkerülhetetlen az online rendszerek felé való nyitás, de azok megpróbálták jobb belátásra bírni. Azzal érveltek, hogy hosszú idő, mire a web biztonsága eléri azt a szintet, hogy meg tudja nyerni a fogyasztókat. Musk ennek ellenére nem adta fel meggyőződését, hogy a pénzügyi szektorra ráfér egy komoly megújulás, és ő maga egy viszonylag kis beruházással komoly befolyásra tehetne szert a bankolás területén.” Így hozta

létre az X.com-ot, amelyből egy fúzióval a PayPal lett, Musknak pedig hatalmas bevétel – és nem kevés keserves tapasztalat.

„Musk irányításával az X.com radikális banki koncepciókat próbált ki. Az ügyfelek egy 20 dollárt tartalmazó bankkártyát kaptak, ha a szolgáltatást választották, és további 10 dollárt minden egyes személyért, akit ők ajánlottak. Musk beszüntette az idegesítő díjakat és késedelmi pótlékokat. Meglepő újítás volt a közvetlen fizetési rendszer, amelyben az ügyfelek rendkívül egyszerűen, az e-mail-címük megadásával küldhettek egymásnak pénzt az oldalon keresztül. A cél az volt, hogy maguk mögött hagyják a lassan reagáló bankokat, ahol a rendszernek napokba került feldolgozni a fizetési megbízásokat. Olyan rugalmas bank kialakítását tűzték ki maguk elé, ahol az ügyfél pár kattintással vagy e-mailen keresztül is mozgathatta a pénzét. Ez valóban forradalmi vívmány volt. Az indulás után néhány hónappal már több mint 200 ezer ember harapott rá, és fizetett elő az X.com-nál.”

Hányattatás és kudarc vezetőként: Akárcsak Jobsnak, Musknak is meg kellett tapasztalnia cégvezetőként a kudarcot, s ő is kiharcolta vezetői pozíciója visszaszerzését. Az X.com-tól buktatták ki, nem kis részben megérdemelten, majd pedig:

Győztes visszatérés és hatalmas siker (akárcsak Jobs második periódusában, csak sokkal gyorsabban) „Jórészt Musk vezetésének köszönhetően a PayPal túlélte a dotkomlufi kidurranását. A szeptember 11-ei támadást követően a cég elsődleges részvénykibocsátása az első kasszasiker lett, később pedig csillagászati áron adták el az eBaynek, miközben a technológiai ipart padlóra küldte a drámai visszaesés. Szinte lehetetlen volt túlélni, nemhogy győztesként emelkedni ki a romok közül.

A PayPal mindemellett az üzleti és informatikai tehetségek egyik legnagyobb gyűjtőhelyévé vált a Szilícium-völgyben. Musk és Thiel jó szemmel választotta ki a fiatal, zseniális szakembereket. Számos startup, köztük a YouTube, a Palantir Technologies és a Yelp alapítója korábban a PayPalnál dolgozott. Egy másik csoport – köztük Reid Hoffman, Thiel és Botha – a technológiai ipar legnagyobb befektetői lettek. A PayPal munkatársai úttörő szerepet tölthettek be az online csalás elleni technikák kidolgozásában. Fejlesztéseik alapul szolgáltak azokhoz a szoftverekhez, amelyeket a CIA és az FBI a terroristák felderítésére használ, illetve amelyeket a világ legnagyobb bankjai a bűncselekmények ellen vetnek be. A PayPal-maffia néven elhíresült szuperintelligens csapatnak – gyakorlatilag a Szilícium-völgy uralkodó osztályának – Musk a leghíresebb és legsikeresebb tagja.”

Mindehhez még: „Visszatekintve persze már Musk zseniális jövőbelátásának tűnik mindez ... Ha az X.com vezetősége több türelemmel fordul Musk felé, joggal hihetjük, hogy keresztülvihették volna a ’mindent átfogó online bankot’, amely az eredeti terve volt. A történelem azt igazolta, hogy míg Musk céljai az adott pillanatban abszurdnak tűnnek, ha elegendő időt kap, rendíthetlenségével el is érheti azokat. ’Mindig máshonnan közelíti meg a valóságot, mint mi, többiek – mondta róla Ankenbrandt (az X.com egyik alkalmazottja – Osman P.). – Egyszerűen más, mint a többiek.”

Továbblépés magasabb pályákra: „Ahelyett, hogy ellődörgött volna a Szilícium-völgyben, és társaihoz hasonlóan leereszt, Musk átvonult Los Angelesbe. Az akkori általános vélekedés szerint ilyenkor nagy levegőt kell venni, és kivárni a következő hatalmas dobás lehetőségét. Musk azonban máshogy döntött: 100 millió dollárt ölt bele a SpaceX-be, 70 milliót a Tesla-ba és 10 milliót a SolarCitybe. Ennél gyorsabb iramban csak akkor tűntethette volna el a vagyonát, ha egy valódi pénzdaráló gépet épít. Egyszemélyes, szélsőségesen kockázatvállaló tőkebefektető műhellyé vált, ráadásul rátett még egy lapáttal, és rendkívül komplex fizikai termékeket gyártott a világ két legdrágább helyén, Los Angelesben és a Szilícium-völgyben. Vállalatai a nulláról indulva hoztak létre mindent, és igyekeztek újragondolni az űrrepülés, az autógyártás és a napenergia-ipar örök érvényűnek tartott törvényeit.”

E cégeiről: „A SpaceX többször használatos precíziós rakétákat tesztelt, amelyek teherrakományokat szállíthatnak az űrbe, majd a Földre visszatérve indítóállásukon landolnak. Ha a vállalat tökéletesíteni tudja a technológiát, pusztító csapást mér minden versenytársra, és szinte bizonyosan kiszorítja a rakétaipar egyes főszereplőit, miközben azt is eléri, hogy az Egyesült Államok világvezető szerepet töltsön be az űrbe történő teher- és személyszállítás területén. Ez pedig olyan fenyegetés, amely Musk szerint rengeteg ádáz ellenséget szerzett már neki.

A Tesla Motorsszal Musk megpróbálta átalakítani az autógyártást és -kereskedelmet, miközben világméretű üzemanyag-ellátó hálózatot igyekezett kiépíteni. Hibridek helyett – amelyek Musk kifejezésével élve szuboptimális kompromisszumok – a Tesla teljes mértékben elektromos autókat gyárt, amelyek után valósággal áhítoznak az emberek, és amelyek a technológia határait feszegetik. ... A Tesla töltőállomásai már ott állnak az Egyesült Államok, Európa és Ázsia több fontos autópályája mellett, és nagyjából húsz percen belül több száz kilométerre elegendő szuflával látják el a kocsikat. Ezek az ún. szuper-töltőállomások napelemmel működnek, és a Tesla-tulajdonosok számára ingyenesek. Miközben Amerika infrastruktúrájának nagy része hanyatlik, Musk egy futurisztikus, mindent behálózó közlekedési rendszert épít ki, amely lehetővé tenné, hogy az Egyesült Államok messze megelőzze a világot. Musk víziója és – újabban – annak kivitelezése mintha Henry Ford és John D. Rockefeller legjobb ötleteit ötvöznék.

A SolarCity a legnagyobb napenergiával foglalkozó vállalat, amely fogyasztók és cégek számára egyaránt épít és finanszíroz napelemeket. Musk tőkét biztosított a vállalat számára, segítséget nyújtott koncepciójának kidolgozásában, és a cég elnökeként is tevékenykedik, míg unokatestvérei, Lyndon és Peter Rive vezetik a vállalatot. A SolarCity több tucat közműnek ígért alá, és saját jogon lett kiterjedt közműcég. Abban az időben, amikor a környezetkímélő technológiát képviselő vállalatok aggasztó rendszerességgel mentek csődbe, Musk felépítette a világ két legsikeresebb cleantechvállalatát. Üzemekből, ipari hatalmából és több tízezer munkásból álló birodalma menekülésre készítette a konkurenciát, és Muskot a világ egyik leggazdagabb emberévé tette, akinek magánvagyonja megközelíti a 10 milliárd dollárt.”

A SpaceX kezdeti szakasza egy olyan képességét is megmutatja, amelyet szinte nem is hinnénk: a messze kimagasló cél elérését óvatosan becserkésző, ehhez szükségesen türelmes építkezését. Egy csoport PayPal-igazgató az egyik hétvégén Las Vegasban gyűlt össze megünnepelni a vállalat sikerét. „A Hard Rock Cafe egyik pavilonjában ejtőztünk, és Elon is ott volt. Valami érthetetlen, csupa penész, szovjet rakétákról szóló kézikönyvet olvasott, amit talán az eBayen vett – idézte fel Kevin Hartz, a PayPal egyik korai befektetője. – Ezt bújta, és nyíltan beszélt az űrutazásról, meg arról, hogy a világ megérett a változásra.” Musk [új lakóhelyül] tudatosan választotta Los Angeleset. A város kaput nyitott az űr – vagy legalábbis az űripar – felé. Muskban ugyan még nem körvonalazódott, pontosan mit is akar az űrben, de arra rájött, hogy ha Los Angelesben van, a legnagyobb repüléstechnológiai koponyákkal lesz körülveve. Segíthetnek neki finomítani az elképzeléseit, és rengeteg potenciális jelöltből válogathat majd az új vállalkozása számára.”

Célja eléréséhez meglehetősen cifra társaságba is beszállt, rá jellemző módon: „Musk a repüléstechnológia képviselői közül elsőként a Mars Society (Mars Társaság) nonprofit szerveződés úrrajongóinak igencsak vegyes társaságával találkozott. A Mars Society elkötelezte magát a vörös bolygó felfedezése és betelepítése mellett, és 2001 közepén szponzorok és adománygyűjtő rendezvényt szerveztek. A fejenként 500 dolláros belépővel látogatható összejövetelt az egyik vagyonos tag házában tervezték megtartani, és szétküldték a meghívókat a szokásos szereplőknek. Robert Zubrin, a csoport vezetőjét igencsak meglepte, hogy egy Elon Musk nevű illetőtől is kapott választ, holott senki sem emlékezett rá, hogy meghívták volna. Egy ötezer dollárról kiállított csekk érkezett tőle – idézte fel Zubrin. – Erre mindenki felkapta a fejét.”

A tájékozódó tárgyalások után a SpaceX koncepciója, ahogyan azt a cég weboldalán Musk közzétette: „Miközben az Apollótól a Fastrac X-34-es gépéig számos korábbi felbocsátási program tapasztalataira építünk, a SpaceX az alapoktól kezdve saját maga fejleszti a teljes Falcon rakétát, beleértve mindkét fokozat hajtóműveit, a turbószivattyút, a kriogén (hidrogén-oxigén) tartályszerkezetet és a vezérlőrendszert. Az alapoktól kezdődő belső fejlesztés megsokszorozza a nehézségeket és a szükséges beruházásokat, de más módon nem érhető el a szükséges fejlődés az űrutazás költségeinek területén.” A megvalósítás 21. századi hőseposzként mindvégig borotvaélen haladt, kudarcról-kudarcra, módszeres javítással és elszánt kitartással. A leginkább kritikus akadályokat természetesen a finanszírozás biztosítása jelentette, s ebben alapvetően Muskhoz kötődött, s így osztoznia kellett a Tesla-fejlesztés sorsában is.

A notórius 21. századi konkvisztádor újabb hódítása: a Tesla. Az indulásról: „A Tesla-alapítók úgy érezték, a szerencse hozzájuk sodorta a tökéletes befektetőt. Musk mindent megtett azért, hogy a mérnökkoponyák tudják, mit építenek. Emellett nagyobb ívű céljukkal is egyetértett, miszerint meg kell próbálni véget vetni az Egyesült Államok olajfüggőségének. 'Olyan mecénások kellene, akik hisznek is az ügyben, és számára ez nem pusztán pénzügyi tranzakció volt – fogalmazott Tarpennin (az egyik alapító-fejlesztő – Osman P.). – Meg

akarta változtatni az ország energiaegyenletét.' Musk 6,5 millió dollárt ruházott be, így a Tesla legnagyobb részvényese és egyben a vállalat elnöke lett." „Ha egy detroiti szakember benézett volna a Tesla Motorshoz, hisztériás rohamot kap. A vállalat járműipari szakértelme kimerült annyiban, hogy két teslás fickó odavolt az autókért, míg a harmadik korábban egy sor tudományos kiállításra szánt projekten dolgozott a járműipar számára nevetséges technológiára alapozva. Az alapító csapatnak mindazonáltal esze ágában sem volt Detroithoz fordulni tanácsért, hogyan építsék fel autócégüket. Nem, a Tesla azt tette, amit a többi szilíciumvölgybeli startup korábban: felvett egy rakás fiatal, éhes mérnököt, és menet közben találta ki, mit akar. Kit érdekelt, hogy a Bay Area történetében még nem fordult elő, hogy ez a modell autókkal is bevált volna.”

Musk, a sárkányölő: A Tesla-fejlesztés a pénzügyi szakadék peremének már a belsejére sodródott, új tőke nélkül vége volt. „Musk 20 millió dollárt szedett össze, és megkérte a Tesla régi befektetőit – mivel újak nem bukkantak fel –, hogy ők is adjanak bele ennyit. A befektetők beleegyeztek.” Egyikük azonban a pénzügyi világ kegyetlen logikája szerint ellene játszott: „A VantagePoint nem óhajtott erről az időszakról beszélni, de Musk meggyőződése, hogy Salzman (a VantagePoint társalapítója és ügyvezető üzlettársa – Osman P.) taktikája a Tesla csődbe juttatására irányult. Musk attól tartott, hogy a VantagePoint megfosztja vezérigazgatói székétől, és feltökésíti a Teslát, hogy az autógyártó legfőbb tulajdonosa legyen. Ezek után már el tudná adni a Teslát egy detroiti autógyártónak, vagy az elektromos erőátvitel és akkumulátortelepek eladására fókuszálna az autógyártás helyett. Ez a megközelítés üzleti szempontból praktikus lett volna, csak épp nem esett egybe Musk Teslával kapcsolatos céljaival. (A VantagePoint ebben az ún. karvalytőke tipikus logikáját követte – Osman P.) 'A VantagePoint ezt a megfontolt döntést egy olyan vállalkozó torkán akarta lenyomni, aki nagyobb és merészebbet tervezett – fogalmazta meg Steve Jurvetson, a Draper Fisher Jurvetson partnere és a Tesla egyik befektetője. – Talán megszokták, hogy a vezérigazgatók meghajolnak, csak hogy Elon ilyet sosem tenne.' Ehelyett Musk újabb hatalmas kockázatot vállalt.” Óriási blöffel, mindenét feltéve rá, megnyerte a fordulót, és „Az ügylet karácsony előestéjére végül lezárult, mindössze órákkal azelőtt, hogy a Tesla csődbe ment volna. Musknak addigra csak pár százezer dollárja maradt, és másnap nem tudott volna fizetést adni.”

Beszámolóink epilógusaként, bár csak a könyv közepéről: „A Tesla- és SpaceX-befektető Gracias számára a 2008-as év mindent elárult barátja személyiségéről. Egy olyan embert látott, aki üres kézzel érkezett az Egyesült Államokba, aki elveszített egy gyermeket, akit az exfelesége és a riporterek pellengérré állítottak a sajtóban, és aki kis híján kénytelen volt végignézni, ahogyan élete munkája romba dől. 'Még senkivel sem találkoztam, aki nála keményebben dolgozna, és jobban bírná a stresszt – mondta róla Gracias. – Amin 2008-ban keresztülment, bárki mást megtört volna. Ő nem csupán túlélte. Folyamatosan dolgozott, végig összeszedett maradt.' Az a képessége, hogy a legnagyobb válságban is tud összpontosítani, Musk egyik legfőbb előnye az igazgatókkal és a versenytársakkal szemben. 'Ekkora

nyomás alatt a legtöbben szétesnek – tette hozzá Gracias. – Rossz döntéseket hoznak. Elon viszont végtelenül racionális lett. Továbbra is képes volt logikus és hosszú távú döntéseket hozni. Minél nehezebbé vált a helyzet, ő annál jobb lett. Bárki, aki közelről látta, amin ez a fickó keresztülment, még jobban tisztelte utána. Ilyen fájdalomtűrő képességgel még sosem találkoztam.”

A könyvben viszont – a most új virágzását élő Star Wars fejezetcímét kölcsönözve – a továbbiakkal kezdődik az új remény. Abból csak ennyit: „Elon Musk maga a szüntelen mozgás. Mire ez a könyv az olvasó kezébe jut (Vance 2015-ben zárta le –Osman P.), a SpaceX-nek talán már sikerült visszahoznia és letennie egyik rakétáját egy tengervízen lebegő uszályra vagy egy floridai kilövőállásra. A Tesla Motors pedig talán már bejelentette a Model X néhány extráját. Musk akár hivatalosan is hadat üzenhetett a Google adatközpontjaiban életre kelő, mesterséges intelligencia által irányított gépeknek. Ki tudja? Egy dolog biztos: Musk tettvégya folyamatosan nő. Már az utolsó simításokat végeztem a könyvön, amikor újabb nagy kaliberű kezdeményezésekbe fogott. A legdrámaibb ezek közül, hogy a Földet több ezer kisebb kommunikációs műholddal akarja körbevenni. Musk lényegében az űrinternet kiépítésére törekszik. A műholdak elég közel helyezkednének el a bolygóhoz, és nagy sáv-szélességű internetet sugároznának a Földre. Egy ilyen rendszer több okból is hasznos lenne: a száloptikás internethálózat kiépítéséhez túlságosan szegény vagy túlságosan távoli területeken élők számára először válna elérhetővé a gyors internet, az üzleti és lakossági felhasználók pedig hatékony backhaul hálózatként vehetnék hasznát.”

És a Star Wars világa a mai Földön, Musk tervében: „Az elkötelezett Musk-hívek 2013 augusztusában lelkesedhettek csak igazán, amikor példaképük fellebbentette a fátylat Hyperloopnak nevezett projektjéről. Újfajta közlekedési eszköznek nevezte a gépet, amely tulajdonképpen egy hatalmas pneumatikus cső – olyan, mint amelyet irodán belüli levélküldésre használnak a sűrített levegővel működő csőposták esetében. Musk azt tervezi, hogy nagyvárosokat, például Los Angeles és San Franciscót ilyen, magasban futó csővasúttal lehetne összekötni, amelyben az emberek és járművek kapszulák segítségével utazhatnának. A kapszulák 1200–1300 km/h sebességgel suhannának, vagyis Los Angelesből 30 perc alatt San Franciscóba lehetne érni. Természetesen az egész rendszer napenergiával működne.”

Dr. Osman Péter

John Coates: A félszerzet órája. A kockázatvállalás biológiája a pénzpiacokon. Typotex, 2015; ISBN: 978-963-2798-50-9

„John Coates neurobiológus egykori sikeres Wall Street-i kereskedőként betekintést enged az üzleti fellendülés és a csőd biológiájába. Egy kereskedői csoport történetén keresztül bemutatja, miként alakul át egymásba az eufória, a stressz és a depresszió kockázatvállalás hatására; milyen lényegi kapcsolat áll fenn siker, félelemérzet és főleg a fiatalabb férfiak nemi hormonjai között. A csoport tagjait az egyre komolyabb rizikó más emberekké változtatja. Ezt nevezi a szerző a félszerzet órájának. (Coates idézi: 'Ez az az óra, amelyben ... minden egyes lény a saját árnyékává válik, és ezáltal más lesz, mint önmaga. Ez az óra még a kora középkorból vagy annál is régebből hagyományozódott ránk, amikor a vidék embere abban a hitben élt, hogy az átváltozás bármelyik percben bekövetkezhet.' – Osman P.)

Rendkívül spekulatív és nagyon eredeti könyv, amely bemutatja, hogyan járul hozzá az ember biológiája az irracionális bőség és a pesszimizmus váltakozó ciklusaihoz, hogyan ingatja meg a bankokat és a világgazdaságot – és hogy ezt a rendszert hogyan lehet megnyugtatni biológiai alapelvek alkalmazásával” – a mindig megbízható Typotex ajánlójából.

A University of Cambridge Judge Business School honlapján olvasható, hogy Coates a testület idegtudományokkal és pénzügyekkel foglalkozó tagja. Maga e testület bemutatkozásából, a „víziójukból”: „Napfényre hozzuk a gondolkodás legújabb eredményeit a felsőoktatásból és a szakmák gyakorlatából, és az így kiteljesített tudásunkat konkrét üzleti helyzetekre alkalmazzuk, hogy cselekvés alapjává váljék. Hiszünk az emberek bátorításában és támogatásában, hogy új termékeket és vállalkozásokat hozzanak létre, intellektuális hasznot szolgáló célokat követve, és közhasznú vállalkozásokhoz hozzájárulva. Kiválóságot valósítunk meg a kutatások megismerésében és az oktatási programjainkban. Tudást fejlesztünk mind önmagáért, mind pedig azért, hogy segítsünk másokat megváltoztatni a dolgokat.” Mindezt azért idéztük, mert Coates szakmai rangját is minősíti. Őt így mutatja be e honlap: „Korábban a Goldman Sachs-nál (a legnagyobb pályákon játszó cég – Osman P.) derivatívákkal kereskedett, és a Deutsche Bank ottani kereskedő részlegét vitte. Technikákat fejlesztett ki értékelésre és speciális kereskedési és arbitrázs ügyletekre. Most a kockázatvállalás és a stressz biológiáját kutatja. (Talán nem oly elrugaszkodott dolog őt a pályája alapján a rablóból lett kriminálpszichológushoz hasonlítani – Osman P.) A kockázatvállalásra vonatkozó kutatásai érdeklődést vonzottak üzleti, gyógyászati, katonai és élsportkörökből. A Foreign Policy folyóirat az év legbefolyásosabb gondolkodói között nevezte meg”

Folytassuk pár karakteres idézettel (a továbbiakban minden idézet a könyvből):

„A piacok tovább maradhatnak irracionálisak, mint amennyi ideig a befektetők fizetőképesekek tudnak maradni” – John Maynard Keynes (az maga is óriási viták és egymással szembeszegülő pénzügytudományi iskolák kérdése, egyáltalán mennyire racionálisak a pénzpiacok – Osman P.) / „Tény, hogy amíg ki nem pukkadnak, addig a buborékok szórakoztatóak; és a velük járó általános ostobaságra utóbb nem minden humor és elnézés nélkül

emlékeznek vissza azok, akik részt vettek a felfújásukban.” (A piaci buborék biológiája c. fejezetből. Ezek egyik legnagyobbját és leghíresebbjét a ’90-es évek végén élvezhettük, s összeomlása egyes becslések szerint kb. 8 ezer milliárd dollárnyi névleges tőzsdei értéket semmisített meg.) A piaci buborék alapvetően pszichológiai indíttatású jelenség. Coates határozottan mást állít, ám van olyan nézet is, hogy a legrondább tulajdonsága, hogy biztonsággal felismerni csak akkor lehet, amidőn már gyorsulva halad előre az összeomlás, az árak zuhanása. / „Egy igen valószínűtlen területen a mai napig fennmaradt a platóni és descartes-i tisztaságú racionális elme víziója: ez pedig a közgazdaságtan.” (Bizonyos iskoláiban, különösképpen a hatékony piacok elméletében.) / „Az információkra nem olyan szenttelenül tekintünk, mint a számítógépek, hanem testileg reagálunk rájuk. Testünk és agyunk egyszerre pörög fel, és együtt is nyugszanak le. Valójában erre a nagyon is egyszerű élettani jelenségre épül jóformán az egész szórakoztatóipar: gondoljunk csak bele, vajon akkor is olvasnánk-e regényeket, és elmennénk-e moziba, ha ezek az élmények nem ültetnék hullámvasútra a testünket?” / „A zsigeri érzések nem csupán valóságosak – egyenesen nélkülözhetetlenek is a racionális döntések meghozatalához.” / „Számos mentális folyamatunk közül, amelyeket rendszeresen tudatosnak feltételezünk, sok valójában tudatunk felszíne alatt megy végbe. Igen valószínű, hogy a kereskedők intuíciói is éppen az összefüggéseknek erre a tudattalan feldolgozására támaszkodnak.” / „Kahneman a következőt tanácsolja: ’Ne feledjük el a szabályt: ha a környezetben nincsenek állandó szabályszerűségek, nem szabad bízni az intuícióban!’” [Daniel Kahneman izraeli-amerikai pszichológus, 2002-ben közgazdasági Nobel-díjat kapott a viselkedés-gazdaságtani (másik elnevezéssel viselkedési közgazdaságtan) munkásságáért.] / „A teljesen átlátható, logikus érvekkel alátámasztott kereskedések gyakrabban hoztak pénzvesztéseket, mint ellenkezőleg. ... Idővel rá kellett ébrednem, hogy a kognitív műveletek önmagukban még nem elegendőek. Gyakran esett meg, hogy egy adott problémával farkasszemet nézve már éppen eljutottam valamilyen kézenfekvő megoldáshoz, amikor a szemem sarkából hirtelen megpillantottam egy másik lehetőséget, azaz eltérő összeget, amely egy másik jövőt vetített elém. Először rövid felvillanásként jelent meg a tudatomban, csak egy pillanatra terelte el a figyelmemet; és a zsigeri érzés megjelenésével bekövetkező villámcsapásszerű felismerés nyomta rá az erős valószínűség bélyegét. Úgy gondolom, hogy a tapasztalt kereskedő megtanulja felismerni ezeket a hangokat, amelyek a tudata pereméről szólnak hozzá. A sikeres kereskedéshez meg kell tanulnunk elterelni a figyelmünket – és ehhez rengeteg önfegyelmre lehet szükség – az orrunk elé tolt elemzés nyilvánvaló eredményeiről, és meg kell hallanunk eme távoli hangokat.” / „A kereskedők stresszhormonjai feltűnően érzékenyeknek bizonyultak a kereskedési eredményekben megmutatkozó kontrollálhatatlanságra, valamint a piacon jelentkező bizonytalanságra és volatilitásra. Ez eddig még rendben is volna. Azonban az objektív ’kemény’ adatok – vagyis a fiziológiai markerek és a pénzügyi adatok – mellett minden nap végén egy kérdőívet is kitölttettem a kereskedőkkel, amely többek közt annak a mérésére szolgált, hogy mekkora stresszt éltek át. Azt kellett látnom, hogy a stresszszintjükkel kapcsolatos saját megítélésük

köszönőviszonyban sem állt a valósággal, és egyáltalán semmi köze nem volt ahhoz, hogy vesztettek-e aznap pénzt, vagy hogy a kereskedési eredményeik a szokottnál kontrollálhatatlanabbnak bizonyultak-e; mint ahogy a piac volatilitás alapján mért bizonytalanságával sem álltak kapcsolatban. Valójában a véleményüket semmilyen számomra megfogható tényezőhöz nem tudtam kötni. ... Úgy tűnt: a kereskedők hormonjai sokkal akkurátusabban rögzítik a kockázatot, mint a gondolataik.”

Most – szokás szerint – nézzünk kissé mélyebben is bele.

A könyv tartalmáról: „Ebben a könyvben Scott és Logan – Martin és Gwen – (két jelzőlogfedezetű kötvényekkel foglalkozó kereskedő – Osman P.) történetét fogom elmesélni, valamint egy tőzsdeteremnyi mellékszereplőét, amint valamennyiüket magával ragadja egy árfolyamemelkedés árhulláma, majd az azt követő hanyatlás. Történetük két szalon fut majd: az egyik azt fogja megmutatni, hogyan viselkednek a kereskedők a felszínen – hogyan keresnek pénzt és miképp vesztik el azt; miképp válnak euforikussá vagy stresszessé, ahogyan a szerencsájük változik; hogyan tesznek szert rendkívüli jutalékokra –, míg a másik a viselkedésük mélyén megbúvó testi folyamatokat írja le. A két szál ugyanakkor egybefonódik és egyetlen közös történetté áll össze. És ha egységükben szemléljük őket, látni fogjuk, miképp forr össze a kockázatot vállalók életében az agy és a test tevékenysége életük fontos pillanataiban. Utunk során felfedezzük majd a tudattalanul működő agyi áramköröket, és azt, hogy ezek az áramkörök mennyire közvetlenül kapcsolódnak a testhez; ezáltal jobban meg fogjuk érteni, hogyan lehetséges, hogy ezek az emberek olyannyira gyorsan képesek reagálni a piaci eseményekre, hogy a tudatuk nem bír lépést tartani velük; és miképp merítenek a testük jelzéseiből – a legendás zsigeri érzésekből –, hogy ezáltal optimalizálni tudják a kockázatvállalásukat.”

„*Az Univerzum urai*” – *a profi kereskedők sajátos viselkedése bikapiac*on: „A kapzsiság kétségkívül képes elérni, hogy a befektetők túl sokáig hajtsák a profitot, amint erre láthatunk is példákat. Önmagában azonban ez a megközelítés hiányosnak bizonyul, mivel figyelmen kívül hagyja az internetbuborék korszakának és talán az egész amerikai húszas éveknek egy fontos jellemzőjét: tudniillik azt, hogy ezek a befektetők naivan és lelkesen hitték, hogy a jövőbe fektetnek. A cinizmus és a dörzsöltség nem játszott szerepet a döntéseikben. Ráadásul amikor a bikapiac elkezd beigazolni a befektetők elképzeléseit, az általuk termelt profitok a pénzsóvárság pusztá kielégítésénél sokkal többet hoznak a konyhájukra: úgymint az eufória és a teljhatalom elsöprő érzéseit. Ezen a ponton a kereskedők és a befektetők elkezdik lerázni magukról az evilágiság láncait, és immáron újszülött szuperhősökként próbálgatják az izmaikat. A kockázattértékelést a bizonyosság alapján meghozott ítéletek váltják fel; és most már egyszerűen csak tudják, mi fog történni: az extrém sportok gyerekjátéknak tűnnek számukra, a szex meg a versengés színterévé válik. Még a járásuk is átalakul: lépteik peckesebbek és céltudatosabbak lesznek, és egyfajta fenyegetést hordoznak magukban: 'Ne packázzatok velem!' A testük azt mondja: 'Jöhet bármi, nem ijedek meg tőle.' Tom Wolfe

(híres amerikai író, újságíró – Osman P.) ezt a téveszmés viselkedést vette észre, amikor a Wall Street csillagait az 'Univerzum Uraiként' jellemezte.

Mindenekelőtt ez a fajta viselkedés volt az, amely magára vonta figyelmemet az internetbuborék idején. Mivelhogy tagadhatatlan volt a tény: az emberek változni kezdtek. Ez a változás nemcsak a tanulatlan tömegeken mutatkozott meg, hanem a Wall Street professzionális kereskedőin is – sőt rajtuk talán még erősebben. Ezek az alapesetben józan és megfontolt emberek lassanként euforikusakká váltak, és az elméjükre homály borult. Megzavarodó agyukban egymást kergették a gondolatok, és a személyes szokásaik is átalakulóban voltak: immár egyre kevesebb alvással is beérték – mivel hajnali 4-ig mulatoztak –, és úgy tűnt, folyamatosan be vannak gerjedve, erősebben, mint addig bármikor, legalábbis a sikamlós beszólásaik és a számítógépek képernyőin megjelenő megnövekedett pornómenynyiség alapján ezt a következtetést vonhattuk le. De ami még ennél is nyugtalanítóbb: elbizakodottakká váltak a kockázatvállalásaikat illetően; addig soha nem látott mértékben és sosem tapasztalt kockázat-nyereség arányokkal kötöttek új üzleteket. Csak utóbb ébredtem rá, hogy a viselkedés, aminek szemtanúja voltam, egy ismert klinikai kórkép minden egyes tünetét mutatta. A mániáról beszélek.

Ezek a tünetek nem csak a Wall Streeten jelentek meg: máshol, például a politika világában éppígy megfigyelhetők voltak. A politikai mániának különösképp szemléletes példájával szolgál David Owen, vagy mai nevén Lord Owen. Owen korábban külügyminiszter volt, és ő alapította a Szociáldemokrata Pártot. Élete nagy részét brit csúcspolitikusok körében töltötte. Végzettségét tekintve azonban neurológus volt, és az utóbbi időben hivatásszerűen írni kezdett: méghozzá egy olyan személyiségzavarról, amelyet a politikai és üzleti vezetők körében figyelt meg. A szóban forgó zavart Hübrisz-szindrómának nevezte el. Ezt a szindrómát a vakmerőség, a részletekre való oda nem figyelés, a túlcsonduló önbizalom és mások semmibe vétele jellemzik; megfigyelése szerint ezek egyenként is 'katasztrofális vezetést eredményezhetnek és nagyarányú károkat okozhatnak'. Majd így folytatja: ez a szindróma 'a hatalom birtoklásából fakadó rendellenesség; és különösen az olyanfajta hataloméből, amely elsöprő sikerekkel jár együtt, éveken át tart, és amelyben a vezetőt csak minimálisan korlátozzák'. Az Owen által leírt tünetek feltűnő hasonlóságot mutatnak mindazzal, amit a Wall Streeten tapasztaltam, de ezenkívül még egy lényeges pontra rámutatnak: hogy a sok kereskedőnél a nyerő szériájukban megfigyelt mániákus viselkedés nem magyarázható pusztán azzal, hogy a közelmúltban nagy vagyonra tettek szert. Legalább ennyire, de talán még inkább fakad a hatalom betetőzésének érzéséből. Az internetbuborék éveiben közelről, de mégis kívülállóként volt szerencsém megfigyelni az említett mániákus viselkedést a kereskedők körében."

Tőzsdemámor-drog? „Azok a kereskedők, akik hosszan tartó nyerő szériát élnek meg, olyan magasságokba kerülnek, amelyek erőteljesen narkotizáló hatással bírnak rájuk nézve. Ezt az elsöprő érzelmeket pedig, a szenvedélyes vágyhoz és a tomboló dühhöz hasonlóan, igen nehéz megfékezni. Az érzést minden kereskedő ismeri, és egyként rettegünk attól, amit

okozhat. A hatása alatt egyre inkább kezdjük legyőzhetetlennek érezni magunkat, és olyan buta üzleteket kötünk, ráadásul akkora mértékben, hogy a végére többet veszítünk annál, mint amennyit a nyerő széria alatt megszerezünk, és ami a teljhatalmúságnak ezt az érzését első körben kiváltotta belőlünk. Muszáj megértenünk, hogy a sikerszériában lévő kereskedők egy olyan drog hatása alatt állnak, amely képes teljesen más emberré változtatni őket. ... Az internetbuborék kipukkadása után a kereskedők mintha csak egy hangos tivornyát követő másnaposságból lábadoztak volna: fejüket a kezükbe temetve hűledeztek azon, hogy képesek voltak a megtakarításaikat ilyen nevetséges elgondolásokra elszórni. Azt a hitetlenséget és sokkot, ami a rádöbbenést kíséri, amikor kiderül, hogy az oly régóta igaznak hitt valóság pusztán illúzióknak bizonyult, legjobban a New York Timesnak az 1929-es nagy összeomlást követő napon megjelent címlapja mutatta be. A címlapon ez volt olvasható: 'A Wall Street a szertefoszlott remények, a szokatlanul csöndes figyelem és egyfajta hipnotizált bénultság utcája volt.'

„Tehát létezik egy bizonyos tőzsdemámor-molekula?” „Valójában a pénzpiacok instabilitását megmagyarázni kívánó kutatások közt csak elenyésző számban találunk olyanokat, amelyek azt is számba vették volna, hogy mi megy végbe a kereskedők testében olyankor, amikor egy buborék vagy egy krach magával sodorja őket. Ez pedig hatalmas mulasztás: ahhoz hasonlíthatnánk, mint ha anélkül próbálnánk állatokat tanulmányozni, hogy a természetes közegükben is megfigyelnénk őket; vagy orvosi praxist vennénk úgy, hogy soha nem láttunk igazi beteget. *Meggyőződésem, hogy vizsgáljunk kellene a kereskedők biológiáját. Úgy gondolom, komolyan meg kellene fontolnunk, hogy azt az extrém elbizakodottságot és kockázatvállalási készséget, amelyet a kereskedők egy buborék ideje alatt tanúsítanak, patológikus viselkedésnek minősítsük, és biológiai vagy akár klinikai vizsgálatoknak vessük alá.*” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

A tesztoszteron a magyarázat: „A kockázatvállalás, versengés és győzelem, na meg a mámor pillanataiban egy bizonyos szteroid különösen érezteti a jelenlétét: ez a tesztoszteron, amely ilyenkor a cselekedeteinket irányítja. A Rockefeller Universityn a tesztoszteron fűtötte viselkedésnek egy olyan modelljére akadtam rá, amely szívfájdító magyarázattal szolgált a kereskedőknek a piaci buborékok idején tanúsított viselkedésére; a modell az állatoknál megfigyelt 'győzteseffektusból' származik. ... A tesztoszteronszint növekedésével együtt jár, hogy a magabiztosság és a kockázatvállalási kedv idővel túlzott önbizalomba és vakmerő viselkedésbe csap át. De vajon megjelenhet-e a tesztoszteronnak, az elbizakodottságnak és a kockázatos viselkedésnek ez a hulláma a pénzpiacokon is? Úgy tűnt, a fent ismertetett modell tökéletesen leírja a kereskedőknek a kilencvenes évek bikapiaca idején tanúsított viselkedését, amikor is ez a bikapiac internetbuborékká alakult át. Amikor a kereskedők (többségükben fiatal férfiak) nagy nyereségekre tesznek szert, akkor a tesztoszteronszintjük emelkedik, ez pedig megnöveli a magabiztosságukat és a kockázatvállalási kedvüket; és ez egészen addig tart, amíg a bikapiac hosszú nyerő szériája éppen annyira téveszmékké, elbizakodottakká és kockázathajszolókká nem változtatja őket, mint amilyenné azok az ál-

latok váltak, akik a veszélyről megfélekedve kimerészkedtek a szabadba. A győzteseffektus kézzelfogható magyarázattal szolgált nekem arra a kémiai löketre, amely a kereskedőket éri; és amely egészen addig fújja fel a bikapiacot, amíg csak buborék nem lesz belőle. A tesztoszteron szerepe magyarázhatja azt is, hogy miért hatott a nőkre olyan kis mértékben a buborék; tekintve, hogy a nők a férfiak tesztoszteronszintjének csupán 10-20 százalékával rendelkeznek.”

„*Szteroidspirál*”, *hormonvezérelt piacváltozás?* „Az említett, szteroidhormonokkal kapcsolatos kutatás hatására a következő hipotézist állítottam fel. Bikapiac idején a győzteseffektus alapján nagy valószínűséggel megnő a kereskedők tesztoszteronszintje, vagyis egyre többet kockáztatnak, és a túlzásba vitt árfolyam-emelkedés végül buborékot eredményez. Másfelől gyengülő piacnál a kortizolszint emelkedése valószínűsíthető, aminek hatására a kereskedők drámai, akár irracionális mértékben kockázatkerülőkké válnak, és a végtelékig hajszolják a kiegyenlítést, ami krachhoz vezet. Vagyis lehetséges, hogy a kereskedők és a befektetők testében felhalmozódó szteroidhormonok szisztematikusan mozdítják el a kockázatvállalási preferenciákat a konjunktúracikluson belül, ezzel destabilizálva a ciklust. Márpedig ha igaz a szteroidspirál hipotézise, akkor a pénzpiacok működésének megértéséhez nem elég a közgazdaságtan és a pszichológia felől közelednünk, hanem legalább ugyanilyen mértékben szükséges támaszkodnunk az orvosi kutatásokra is. Komolyan fontolóra kell vennünk annak a lehetőségét, hogy a buborékok és krachok idején a krónikusan megemelkedett szteroidszinttől szenvedő pénzügyi közösség akár klinikai populációvá is fejlődhet. Márpedig ez a lehetőség alapjaiban forgatja fel a piacokról alkotott képünket és a piacok betegségeinek meggyógyításával kapcsolatos elképzeléseinket.”

Tanulás, kutatás, igazolás: „Idővel aztán – számos kolléga bátorítására – arra jutottam, hogy ki kellene próbálni a hipotézisemet. Ezért aztán visszavonultam a Wall Streetről, és ismét a Cambridge-i Egyetem felé vettem az irányt, ahol azt megelőzően közgazdaságtanból doktoráltam. Az ezt követő négy évben továbbképeztem magam az idegtudományok és az endokrinológia területén, és kigondoltam egy kísérleti protokollt, hogy tesztelhessem a hipotézisemet, miszerint a győzteseffektus jelen van a pénzpiacokon. Ezután a londoni City egy tőzsdetermét kezdtem el tanulmányozni. E kísérletek eredményei pedig megbízható előzetes adatokkal támasztották alá a hipotézist, mely szerint a hormonok, és általánosabban véve a test jelzései, befolyásolják a kereskedők kockázatvállalási szokásait. A későbbiekben ezeket az eredményeket is áttekintjük majd.”

„*Racionális elménk irányítása alatt*”: „Számos közgazdász – legalábbis azok, akik egy széles körben átvett megközelítéshez, az úgynevezett neoklasszikus közgazdaságtanhoz tartozónak vallják magukat – viselkedésünket akaratinak fogadja el; más szóval azt vallják, hogy alapos átgondolás után mi magunk választjuk meg a viselkedésünket, amely így tehát a racionális elménk irányítása alatt áll. Ezen iskola szerint két lábon járó számítógépek vagyunk, akik minden egyes pillanatban képesek kiszámítani a tetteik következményeit, valamint súlyozni e következményeket a bekövetkezésük valószínűsége alapján. ... Az efféle állításokat

megfogalmazó közgazdászok felismerik ugyan, hogy a legtöbb ember viselkedése nem igazolja be ezeket a várakozásokat, de merev feltételezésüket annak bizonygatásával próbálják igazolni, hogy az emberek nagy átlagban úgy viselkednek, 'mintha' elvégezték volna ezeket a műveleteket. Ezek a közgazdászok azt is állítják, hogy rendszerint csak addig tanúsítunk irracionális viselkedést, amíg egy olyan fontos dologgal nem kezdünk el foglalkozni, mint a pénz; ugyanis ilyenkor fortélyosságunk csúcsára hágunk, és igen közel kerülünk ahhoz, hogy a modelljeink jóslatai szerint viselkedjünk. Ezen túl, teszik hozzá, ha nem bánunk átgondoltan a pénzünkkel, akkor előbb-utóbb csődbe megyünk, vagyis a piac mindig azoké marad, akik teljesen racionálisak. Ez pedig azt jelenti, hogy a közgazdászok továbbra is úgy tanulmányozhatják a piacot, hogy a háttérben racionális folyamatokat feltételeznek."

„Úgy gondolom, a racionalizmus hiányának egyik oka abban keresendő, hogy a neoklasszikus közgazdaságtan egy alapfeltevésben osztozik a platonizmus tanaival: közelebbről abban, hogy a közgazdaságtannak egy tisztán racionális ember elméjét és gondolatait kellene az érdeklődése középpontjába állítania. Vagyis a neoklasszikus közgazdaságtan nagymértékben figyelmen kívül hagyta a testet. Ez a fajta közgazdaságtan csak nyaktól fölfelé működik. ... Ha szeretnénk megérteni, hogyan hoznak az emberek pénzügyi döntéseket, miképp reagálnak a kereskedők és a befektetők egy volatilis piacra, sőt hogyan válnak túlérzékennyé a piacok, akkor azt kell felismernünk, hogy a kockázatvállalásunkat illetően a testünk is beleszólási joggal rendelkezik. Sok közgazdász előszeretettel hozza fel, hogy a pénz fontossága miatt óhatatlanul racionálisan viselkedünk az olyan helyzetekben, ahol pénz forog kockán; de talán éppen a téma jelentősége az, ami az erőteljes testi választ kiváltja belőlünk. Hiszen *jó eséllyel a pénz az utolsó dolog, amiről hideg fejjel tudunk gondolkodni.*" (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) „Közgazdászok egy jelentős csoportja, élén Richard Thaler chicagói közgazdással, valamint Daniel Kahneman és Amos Tversky pszichológusok hathatós közreműködésével egy rivális iskolát indított el, amelyet viselkedési (behaviorista) közgazdaságtannak nevezünk. A viselkedési közgazdászoknak sikerült valóságosabb képet festeniük arról, hogyan cselekszünk olyankor, amikor éppen pénzzel foglalkozunk. Az általuk végzett fontos empirikus kutatásokat napjainkban könnyedén kibővíthetnénk a gazdasági magatartás mélyén meghúzódó élettani folyamatok leírásával; és vannak is arra mutató jelek, hogy egyes közgazdászok ebbe az irányba indultak el. Például Daniel Kahneman a figyelem és az éberség fiziológiájának területén vezetett kutatásokat, és a közelmúltban éppen arra mutatott rá, hogy a testünkkel gondolkodunk."

A zsigeri érzések irányítanak: „... a stresszválaszunk kellemetlen és veszélyes összetevői – a gyomoridegesség, a vérnyomás és a glükózsztint megemelkedése vagy a nyugtalanság – valójában mind a küszöbön álló fizikai erőfeszítésre történő emésztő-, szív- és érrendszeri, valamint az anyagcserében és a figyelem kapcsán történő felkészülés részének tekinthetők. És hasonlóképpen célszerű felfognunk azokat a zsigeri érzéseket is, amelyekről a kereskedők és a befektetők függenek: hiszen ezek jóval többek annak a pusztá megérezésénél, hogy mi fog történni a következő pillanatban; ezek a változások a kereskedők és a befektetők testében

zajlanak le, amint a megfelelő testi válaszra készülnek, legyen az harc, menekülés, ünneplés vagy éppen könnyörületért esdeklés. És mivel vészhelyzet idején villámsebessen kell cselekednünk, ezért a zsigeri érzéseink is gyorsan jönnek létre; gyakran gyorsabban annál, mintsem a tudatunk lépést tudna tartani velük, és az agy olyan részeibe továbbítódnak, amelyekről csak homályosan van tudomásunk.”

Az eddigiekkel még csak a Testünk és lelkünk a pénzpiacokon c. első részben járunk. Gyorsan tekintsük át, melyek lesznek a mondandó kifejtésének további fő pontjai.

II. Rész – Zsigeri gondolkodás – fejezetei: A gondolat sebessége / Zsigeri érzések

III. Rész – Idények a piacon – A keresés izgalmi / A mámor üzemanyaga / Stresszválasz a Wall Streeten

IV. Rész – Rugalmasság – Kitartás / A molekulától a piacig

Szemelgessünk még egy kicsit!

Reakcióink gyorsítása: Coates mondandójának a kifejtését annak a bemutatására alapozza, hogy az ember lényegében ugyanazzal a fiziológiai és idegi mechanizmussal reagál a különféle feszült helyzetekre. A gondolat sebessége c. fejezetben idézi „a legendás hokikapusnak, minden idők egyik legkifinomultabban nyilatkozó sportolójának, Ken Drydennek” a szavait arról, hogyan reagál, működik a teste és az elméje, amikor a támadással szembenéz. (Gyakorlott autós jól felismeri benne azt a mintát is, ahogyan ő reagál, midőn hirtelen veszélyhelyzetbe kerül.) És: „Összefoglalásképp elmondhatjuk, hogy mi, emberek a hosszas evolúciós kiképzésünk során egy jókora zsákkal kaptunk azokból a különböző fogásokból, amelyek a reakcióink gyorsítását hivatottak szolgálni. Az eddigiekben annyit tettem, hogy beletúrtam ebbe a zsákba, és kihúztam belőle néhányat ezen bámulatra méltó eszközök közül. Ugyanakkor remélem, hogy a működésmódjuk bemutatása elegendő lesz ahhoz, hogy megmutassa nekünk, mennyire erősen függünk ezektől a gyors reakcióktól, ami a vadonban vagy a háborúban való túlélésünket illeti; de akkor is, ha a sportban elért sikereinkről vagy a DuPontnak eladott nagy halom állampapír visszavásárlásáról van szó.”

Az automatikus kereskedési rendszerekről: „Ezek a számítógépek, melyek mögött matematikusok, mérnökök és fizikusok (összefoglaló nevükön ’kvantitatív elemzők’ – quants), valamint tőke milliárdok sorakoznak, olyannyira rövid időkeretekben működnek, hogy azt még egy élsportoló sem képes felfogni. Az automatikus kereskedési rendszer kevesebb mint 10 milliszekundum leforgása alatt képes az áradatok széles körét befogadni és anomáliák vagy statisztikai mintázatok szempontjából elemezni, majd kiválasztani és lebonyolítani egy ügyletet. A következő generáció működését pedig már mikroszekundumokban – vagyis a másodperc milliomod részében – mérhetjük majd. ... Napjainkban egyre több vezető teszi fel magának a kérdést: ugyan miért pocskólnak a kereskedők annyi időt és energiát az ügyféllel kötött ügyletek végrehajtására, amikor a rendszer éppilyen jól képes elvégezni a feladatot – azzal a különbséggel, hogy a black box nem veri az asztalt a prémiumért?”

Mégis jó a szakember a háznál? „Mások ezzel szemben optimistán azt emelik ki, hogy az emberi kereskedők rugalmasabbak az automatikus rendszereknél, és gyorsabban is tanul-

nak náluk, különösen ami a piacokkal kapcsolatos hosszú távú mérlegeléseket illeti; és ezáltal aztán sok tekintetben továbbra is lefőzik gyorsaságban az automatikus rendszereket. A nagyobb rugalmasságuk bizonyítékául szolgál az a helyzet, amikor valamilyen katasztrófális eseményt követően ismét erőre kap a piac volatilitása – például egy hitelválság nyomában. Ekkor a bankok és a fedezeti alapok vezetői kénytelenek áramtalanítani a legtöbb boxukat – különösen azokat, amelyek a közép és hosszú távú árfolyamváltozásokat jósolták meg, mivel azok algoritmusa nem képes befogadni az új adatokat, és így egyre nagyobb pénzmennyiségeket veszítenek. Ilyenkor az emberek gyorsan átveszik a munkájukat. Nagyon hasonló folyamatok mentek végbe a 2007–2008-as hitelválság idején. ... Az emberi versus gépi kereskedés első nagyobb próbáján az emberek nyertek – de nem sokkal végeztek a gépek előtt. És ez a futurisztikus harc azóta is hol alábbhagy, hol pedig újult erővel folyik tovább.”

„*A valaha létezett legfejlettebb tőzsdei robot*” „A fent felvázolt jövőkép okot adhat egy félreértésre. Ez és az ehhez hasonló víziók abba a hitbe ringathatnak minket, hogy a testünk idővel egyre kisebb szerepet játszik majd a pénzügyi kockázatvállalásainkban. Én azonban nem hiszem, hogy ez következne. A számítógépek valóban átvehetik tőlünk az ügyletek gyors lebonyolításának feladatát, de a testünk ettől még továbbra is döntő szerepet fog játszani a piacon aratott sikereinkben; még hozzá azért, mert a testünk látja el a piaci szimatunkat a legfontosabb adatokkal: a zsigeri érzéseinkről beszélek. Az élettan és az idegtudomány területén végzett legújabb kutatások felfedték, hogy a zsigeri érzéseinket jóval többnek tekinthetjük holmi megalapozatlan mendemondánál, lévén hogy ténylegesen a fiziológiánkban gyökereznek. A zsigeri érzések a testünk masszív információgyűjtő tevékenységéből származnak. *A testünk pedig, amint azt látni fogjuk, továbbra is a valaha létezett legfejlettebb tőzsdei robotnak tekinthető.*” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) S ki kell emeljük egy rendkívül fontos elemét e megállapításnak: jelesül, hogy az érvényességi tartománya a „valaha létezett” révén a jelenig tart, s ez így is helyénvaló, mert nem tudható, még meddig áll meg a jövőben.

„*Érezni a piacot*” (a Zsigeri gondolkodás c. fejezetből): „Amikor a kereskedésben vagy valamely ahhoz hasonló tevékenységben az inaséveinket tapossuk, a mintázatokat nem magukban raktározzuk el, hanem izom- és zsigeri reakciókkal párosítva. ... A gondolataink e testi visszhangjait nevezzük zsigeri érzéseknek, és mindannyian támaszkodunk rájuk, legyünk sportolók, befektetők, tűzoltók vagy éppen rendőrök.”

A dopamin az innovációs fejlesztés motorja: „Ha összegezni szeretnénk a dopaminnal kapcsolatban végzett különböző kutatások eredményeit, akkor a következőt mondhatjuk: a dopamin akkor szabadul fel legerőteljesebben, amikor valamilyen újfajta fizikai tevékenységet végzünk, és az nem várt ellenszolgáltatással jár. A dopamin arra ösztönöz bennünket, hogy a megszokott csapásról letérve új keresési mintákat és vadásztechnikákat próbáljunk ki. Mindennek eredményeképpen a dopamin hatása forradalmi szerepet játszott az evolúcióban. A Texas A&M University pszichológusa, Fred Previc szerint az őskorban végbement

étrendbeli változások (például, hogy egyre több húst kezdtünk enni) hatására megszapordott dopaminsejtjeink alapjaiban változtatták meg a történelmet. A dopamin arra ösztönzött bennünket, hogy csak a móka kedvéért vállaljunk kockázatot, minden racionális nyereségvárakozástól függetlenül. A dopamin olyannyira erőteljes életösztönt lobbantott lángra bennünk, amelyet még a sok viszontagság sem olthatott ki. Elképzeltük, milyen sorsfordító volt az a nap az afrikai szavannán, amikor az új, dopamin hajtotta agy megkapta a kulcsokat az elképesztő forrásokkal rendelkező emlőstesthez – ugyanis ekkor kezdődött meg az a fejlődés, amely eljuttatott minket oda, ahol ma tartunk: a falánkan portyázó keresőmotorokhoz – és a Google vezető nélküli autójához.”

Coates könyve tehát egyebek mellett erősen átírja az egyik legfontosabb kérdést: ha létre tudunk majd hozni olyan informatikai rendszert, amelynek aktív elemei számban és hálózati kapcsolataikban megegyeznek az agyunkéval, vajon lesz-e annak is olyan tudata, amilyen nekünk van (nem is beszélve e tudat és a velejáró intellektuális teljesítmények minőségéről, ami oly szélesen szór a nagyjából azonos „agy hardverrel” bíró emberiség halmazában)? Coates e rendszer működésének vezérléséhez itt hozzárendeli a testünk biokémiáját is, megsokszorozva ezzel annak összetettségét. Hogyan viszi ezt az eddig vázoltakon túl tovább? Tessék elolvasni – érdemes!

Dr. Osman Péter

* * *

Carol S. Dweck: Szemléletváltás. A siker új pszichológiája. HVG Könyvek, 2015; ISBN978-963-304-225-0

A fellengzős alcím persze szintiszta marketing, de attól még igaz is lehet. Dweck a róla található referenciák szerint a szakterület kiemelkedő tudósa (amint arra lentebb majd visszatérünk). Könyve mindenképp nagyon érdekes, és a benne felsorakoztatott bizonyítékok a józan paraszti ész számára meggyőzően támasztják alá mondandóját. Valószínűleg sokaknak ad „aha-élményt”: olvasva ráébredünk, hogy ez tényleg így van, és ránk is érvényes. Ha ez megtörténik, hozzásegíthet a hasznos önvizsgálathoz, s hogy az által sikeresebbek lehessünk. Lehet, hogy mondandója tényleg új, s lehet, hogy csak jól összeszedett – végül is csak az számít, hogy a belőle meríthetők révén közelebb jussunk céljaink eléréséhez. Ezért pedig mindenképp érdemes elolvasni.

Minden állítását, tételét az életből vett példákkal, a szakterület kutatási eredményeivel, gyakran a sajátjaival támasztja alá. Kissé talán túl didaktikus, hacsak annyiban is, hogy igen sok példát, megfontolást, következtetést és tanulságot sorakoztat fel, ami olykor valamelyest már ismétlésnek érződik – de hisz’ ezzel csak a jó öreg, időt kevésbé kímélő szabályt követi,

miszerint „isméltés a tudás anyja”, továbbá a jobb meggyőzés kedvéért is bemutatja, hogy a többféle megközelítés is mind őt igazolja.

Érdeemes előrebocsátani ugyanakkor, hogy a hozzáállás, amelyet tanít, valamelyest egybe-
vág a régóta divatos „hogyan legyünk sikeresek” önfelnevelést segítő művek hasonló útmu-
tatásaival, amelyek olykor talán kissé túlzónak és/vagy fellengzősnek hatnak az amerikai-
sokkal szkeptikusabb európai gondolkodásmódban (s ezért eléggé el nem ítéltető rosszmá-
júsággal hozzájuk is fűzzük, hogy „Megrendeléseket a bostoni szegényház címére kérem.”).
Markáns példa erre (innen minden idézet a könyvből): „Jim Marshall, a Minnesota
Vikings amerikaifutball-csapat korábbi védője, egyszer felidézte azt a fordulópontot, ami-
kor könnyen kudarcra válhatott volna az élete. Ez volt élete legmegsemmisítőbb pillanata.
Szegényenben legszívesebben a föld alá süllyedt volna. A félidők közti szünetben azonban azt
mondta magának: 'Ha az ember hibázik, helyre kell hoznia. Felismertem, hogy van válasz-
tási lehetőségem. Ülhetek magamba roskadva, vagy megpróbálhatok tenni valamit.' Össze-
szedte magát, a második félidőben pedig élete egyik legkiválóbb teljesítményét nyújtotta,
és jelentős szerepet játszott abban, hogy a csapat végül győzelmet aratott. És ez még nem
minden. Önismereti csoportokba kezdett járni, és előadásokat tartott. Megválaszolta azt a
rengeteg levelet, amelyet tömegével kapott olyan emberektől, akik a példáját látva végre ké-
pesé váltak szembenézni saját szégyellt élményeikkel. Megtanult olyan erősen összpontosí-
tani a mérkőzések alatt, mint korábban soha. Ahelyett, hogy hagyta volna: az átélt esemény
határozza meg az életét, a kezébe vette az irányítást. Felhasználta arra, hogy jobb játékosá
váljon általa, és – ahogy mélyen hitte – jobb ember.” Mindez lehet a jó gondolkodásmód
tökéletes példája, csak valahogy nekünk kissé túl patetikus.

A könyv mondandójának egyik legjobb összegzése: „A szemléletmód személyiségünk igen
fontos eleme, azonban *igenis megváltoztatható!* Már azáltal is másképpen kezdünk gondol-
kodni vagy bizonyos helyzetekhez viszonyulni, ha tisztában vagyunk a két szemléletmód
létezésével. Sokan arról számolnak be, hogy ez a tudás fontos felismerésekhez vezet. Rádöb-
bennek, hogy rögzült szemléletmódjuk miatt szalasztanak el kiváló tanulási lehetőségeket,
érzik úgy, hogy a kudarcok határozzák meg az életüket, vagy veszítik el a lelkesedésüket,
amikor nagy erőfeszítéseket kellene tenni valami érdekében. Ezután kezdenek fejlődési
szemlélettel tekinteni a helyzetükre – szembenézni a kihívásokkal, tanulni a hibáikból, vagy
éppen kitartóan dolgozni tovább. ... Ha valaki jól érzi magát a bőrében, akkor semmiképpen
se akarjon megváltozni! Ez a könyv, a két szemléletmód jellegzetességeinek és lehetősé-
geinek felvázolásával (rögtön idézzük, melyek azok – Osman P.), mindössze azt szeretné
megmutatni: van választási lehetőség. A lényeg, hogy az egyén szabadon eldönthesse, me-
lyik világban érezné otthon magát. A rögzült szemléletmód miatt bárkinek támadhat olyan
érzése, hogy tévedhetetlenül tisztában van saját magával. Ez megnyugtató érzés, hiszen így
bizonyos dolgokat meg sem kell próbálnia – mondván: úgyszincs tehetsége hozzá –, más dol-
gok esetében viszont biztos lehet benne, hogy sikeres lesz, hiszen ezekben meg tehetséges.
Fontos, hogy tisztában legyünk e szemléletmód hátrányaival is. Talán óriási lehetőségtől

fosztja meg magát az, aki alábecsüli egy bizonyos területtel kapcsolatos tehetségét. Vagy éppen saját sikere lehetőségét aknázza alá pusztán azért, mert feltételezi, hogy a tehetség önmagában elegendő egy bizonyos cél eléréséhez. Ha valaki fejlődési szemléletmóddal tekint a világra, még nem jelenti azt, hogy mindenképpen kihívást kell keresnie. Csak annyit tesz, hogy meggyőződéssel hiszi: képességei fejleszthetők. Hogy végül fejleszti-e őket, csupán tőle függ. A fejlődési szemléletmód nem azt jelenti, hogy mindent, amit meg lehet változtatni, meg is kell változtatni. Egyszerűbb, ha inkább megtanulunk együtt élni bizonyos hiányosságainkkal, különösen azokkal, amelyekkel sem önmagunknak, sem pedig másoknak nem ártunk.”

Lényegében az egész könyv erre tanít: hogy a sikerességünket – gyakorlatilag az élet minden területén –, s az azzal kölcsönhatásban működő önértékelésünket alapvetően befolyásolja, hogy „rögzült” vagy „fejlődési” szemléletmóddal állunk-e a dolgainkhoz, hogy az utóbbi megnyitja, míg az előbbi inkább lezárja előttünk a sikerhez vezető utakat, s hogy a szemléletmódunk nem eleve és véglegesen belénk vésett, hanem meg tudjuk azt változtatni. Ezt szolgálja az is, hogy a fejezetek végén az elmondottak bevésését segítő összegzés mellett „Fejlesszük szemléletmódunkat!” jelszóval lelkesítő útmutatást is ad.

Bevezető összegzése arról, hogy „Mi vár ránk?” (alcím a könyvből) e művében: „A kreativitással foglalkozó kutatók mind egyetértenek abban, hogy a kivételes emberek ugyancsak különös tehetséggel képesek a megélt kudarcokat későbbi sikerekké alakítani. 143 kreativitással foglalkozó kutató bevonásával végeztek egy felmérést, amelynek során széles körű egyetértés mutatkozott a kreatív teljesítmény mögött rejlő elsődleges tényezőkkel kapcsolatban. A legtöbben a kitartást és a rugalmasságot nevezték meg, vagyis olyan tulajdonságokat, amelyeket a fejlődési szemlélet segítségével kialakíthatunk és erősíthetünk. Jogosan tehetjük fel az alábbi kérdést: *vajon tényleg elegendő a megfelelő szemléletmód, hogy kihíváskeresők legyünk, higgyünk erőfeszítéseink sikerében, rugalmasan kezeljük az esetleges kudarcokat, kreatívabbá és sikeresebbé váljunk?* A következő fejezetekben megtudhatjuk, miként változnak céljaink, valamint a siker, a kudarc és az erőfeszítések értelmezése, jelentősége és hatása szemléletmódunk változásával. Fény derül arra is, milyen hatással jár az egyes szemléletmódok alkalmazása az iskolában, a sportban, a munkahelyen és a személyes kapcsolatokban. Megtudhatjuk, honnan is ered a szemléletünk, és hogyan változtathatjuk meg.”

Pár idézet előljáróban: „A különleges emberek gyakran kivételes tehetséggel tudják megnevezni saját erősségeiket és gyengeségeiket. Ez a tehetség pedig, érdekes módon, éppen a fejlődési szemléletű emberek sajátja.” / „Az elismert szociológus, Benjamin Barber egyszer megjegyezte: 'Én nem gyengékre vagy erősekre, sikeresekre vagy sikertelenekre osztom fel a világot. ... Szerintem kétfajta ember él a földön: aki kész tanulni, és aki nem.'” („... egyszer megjegyezte” – Dweck ilyenkor a lábjegyzetekben pontosan megadja a forrást – Osman P.) / „Szerintem az intelligencia olyasmi, amiért meg kell dolgozni Nem ajándékba kapjuk. ... A legtöbb gyerek, ha nem biztos a helyes válaszban, nem is jelentkezik. Én viszont mindig jelentkezem, mert tudom, hogy ha tévedek, a tanár majd kijavít. De azért is szoktam

jelentkezni, hogy megkérdezzem: hogyan lehet ezt és ezt megoldani, vagy azért, hogy megmondjam: ezt nem értem, elmagyarázná még egyszer? Tudom, hogy ettől egyre okosabb leszek” – Dweck idézi a fejlődési szemlélet bemutatásához „egy hetedikes lány”-tól. / „Mindazok, akik a rögzült képességekben hisznek, azonnal és mindenáron bizonyítani akarnak, és amikor ez sikerül, a büszkeségnél jóval többet éreznek. Nevezhetjük ezt felsőbbrendűségi érzésnek is, hiszen úgy tekintenek rögzült képességeikre, mint amelyek többé és jobbá teszik őket másoknál. Ebből fakad az önbecsülésük, ez viszont felvet egy kérdést: *Ha az ember akkor valaki, ha sikeres, micsoda, ha éppen nem az?*” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől. S minden bizonnyal ebből fakad a mai nyugati civilizáció sokak számára egyik legnagyobb átka, az emberek gondolkodásába belevésődött, azt rabul ejtő, állandó teljesítménykényszer.) / „John Wooden, a legendás kosárlabdaedző úgy tartja, hogy az ember akkor vall igazán kudarcot, ha másokat kezd hibáztatni. Vagyis csak addig lehetséges tanulni saját hibáinkból, amíg el nem kezdjük letagadni ezeket a hibákat.” (Mai gyakorlatból vett példa erre: táblagépünk, okostelefonunk, egyéb elektronikus varázskütyünk makacsul nem teszi, amit akarunk. Ezek ma már olyan bonyolult jószágok, hogy minimum féléves egyetemi tananyag mindent kitanulni róluk és a rajtuk futó programokról. A renitenskedőre mondhatjuk, hogy vacak, hogy elromlott, ám ettől semmi sem lesz jobb, legfeljebb a büszkeségünk marad teljes ragyogásában. Ha viszont belátjuk, hogy bizonyára mi hibázunk, ez rávezethet arra, hogyan tudjuk használni. – Osman P.) / „Rendszeresen hatalmas intelligenciamentisítést hagyunk elveszni azáltal, hogy alábecsüljük a diákok fejlődésre való képességét.” / „Soha nem felejttem el, amikor először fogalmazódott meg bennem, hogy valami komoly nehézséget jelent számomra, és éppen ezért élvezetet okoz. Ez volt az a pillanat, amikor szemléletet váltottam” – Dweck önmagáról.

A szerzőről:

A HVG ajánlójából: „Carol S. Dweck, a Stanford Egyetem világszerte ismert pszichológiai professzora évtizedekig kutatta a siker titkát. Könyvében számos kutatás segítségével, a legkiválóbb vezetők, sportolók, szülők és tanárok példáin keresztül bebizonyítja, hogy ha fejlődési szemlélettel tekintünk önmagunkra és a világra, az olyan tudásvágyra és kitartásra sarkall bennünket, amelynek köszönhetően az élet minden területén sikeresek leszünk.”

A Stanford honlapjáról, a Dweck Research Summary-jéből: „A munkám összekapcsolja a fejlődépszichológiát, a szociálpszichológiát és a személyiségpszichológiát, és vizsgálja a gondolkodásmódokat, amelyekkel az emberek igyekeznek megérteni magukat és irányítani a magatartásukat. E gondolkodásmódok gyökereit kutatom, azok szerepét a motivációban és az önszabályozásban, valamint a hatásukat a teljesítményre és a személyközi folyamatokra.”

Ugyanonnan a kitüntetéseiből és szakmai elismeréseiből:

- a Művészetek és Tudományok Amerikai Akadémiája tagjává választották (2003);
- a Figyelemhiányos Hiperaktivitás-zavar Nemzeti Kutatási Ügynöksége „Az Év Innovatív Programja” díja a »Brainology«TM 6 programért (2008) (a programról, a könyv-

ből: „Oktatási és médiaszakértők, illetve agykutatók segítségével fejlesztettük ki a „Brainology”TM6 nevű szoftvert, amelyben Chris és Dahlia fejlődése követhető nyomon. Ezek a hetedikes tanulók, bár nagymenők, nehézségekkel küzdenek az iskolában.);

- a University of Illinois díja a fejlődépszichológiai kutatásért (2009);
- a Columbia University díja a Vezetés a képzésben kategóriában (2010);
- a Politikai és Társadalomtudományok Akadémiájának tagjává választották (2010);
- az Amerikai Pszichológiai Társaság Thorndike Teljesítménydíja a Képzési Pszichológiában (2010);
- a Columbia University által kezelt Beckman Mentoring Díj (2011);
- az Amerikai Pszichológiai Társaság Kiemelkedő Tudományos Hozzájárulás Díja (2011);
- a Magatartás- és Elmetudományok Társaságainak Szövetsége a Tudósok Galériájába választotta (2011);
- a Nemzeti Tudományok Akadémia tagjává választották (2012);
- a Pszichológiai Tudományok Szövetsége Életműdíja (2013);
- a Személyiség- és Társadalompszichológiai Társaság Kiemelkedő Tudós Díja (2013);
- a Kísérleti Társadalompszichológia Társaság Kiemelkedő Tudós Díja (2014);

Meggyőző gyűjtemény, nemde?

Nézzünk a könyvbe kissé alaposabban is!

Meg van-e írva sorsunk könyvében, netán „a gyári beállításainkban”? „Régi és sokat vitatott kérdés, hogy az emberi tulajdonságok vajon fejleszthetők, vagy inkább afféle megváltoztathatatlan, kőbe vésett jegyek. Az azonban, hogy milyen sokat jelent ez a hiedelem az egyes ember számára, viszonylag új felvetés. Milyen következményekkel jár, ha intelligenciánkat és személyiségünket fejleszthetőnek tartjuk, illetve ha rögzült és mélyen gyökerező sajátosságokként tekintünk rájuk? Lássuk hát először is ezt az emberi természetről szóló, ősidők óta zajló vitát, majd térjünk vissza az alapvető kérdésre: mit is jelent, ha az egyik vagy a másik álláspontot képviseljük? Az emberek kezdettől fogva különbözőképpen gondolkodnak, viselkednek és boldogulnak. Elkerülhetetlenül felmerült tehát a kérdés: vajon miért különbözünk egymástól? Egyesek miért okosabbak, vagy éppen erkölcsösebbek; és hogy változtathatunk-e ezen? Mindkét tábor szakértők egész seregét sorakoztatta fel.”

„Manapság a legtöbb szakértő egyetért abban, hogy a probléma ennél jóval összetettebb. Nem a természet vagy a nevelés, nem a gének vagy a környezet adja meg a választ. A két oldal a fogantatástól kezdve állandó kölcsönhatásban áll. Sőt, ahogy az ismert neurológus, Gilbert Gottlieb megfogalmazta: a gének és a környezet fejlődésünk során nem pusztán együttműködnek egymással; génjeink helyes működéséhez elengedhetetlenek a környezeti hatások. Ugyanakkor a tudósok mind szélesebb körben kezdik felismerni, hogy sokkal nagyobb mértékben vagyunk képesek egész életünk során fejleszteni elménket és tanulni, mint ahogy korábban sejtettük. Genetikai állományunk természetesen egyedi. Tempera-

mentumunk és adottságaink is eltérnek, ám a tapasztalás, a gyakorlás és az egyéni erőfeszítések jelentősen befolyásolják, milyen utat járunk be. Robert Sternberg, napjaink egyik legelismertebb intelligencia-szakértője szerint a megfelelő tudás megszerzéséhez szükséges legfontosabb tényező 'nem valamiféle rögzült adottság, hanem az elszánt akarat'. Vagy ahogyan előfutára, Binet felismerte: a végén nem feltétlenül azok lesznek a legokosabbak, akik a legokosabbakként indultak."

A kétféle szemléletmódról. A rögzült: „A meggyőződés, hogy az emberi tulajdonságok megváltoztathatatlanok – vagyis a *rögzült szemléletmód* –, állandó önigazolásra készítet.” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.) Ha valaki csupán bizonyos mértékű intelligenciával, egy bizonyos személyiséggel és erkölcsi érzékkel rendelkezik, akkor kénytelen bizonygatni, hogy mindez elegendő. Egyszerűen kínosnak éreznénk, ha úgy tünne, hogy a fenti alapvető jellemzők bármelyikének terén hiányosságaink vannak. Sokunkat kora gyermekkorunk óta erre a szemléletmódra nevelnek.”

A fejlődési: „A másik szemléletmód szerint ezek a tulajdonságok nem egyszerűen leosztott kártyák, amelyekkel kénytelenek vagyunk játszani. Nem kell tehát folyton arról győzködnünk magunkat és másokat, hogy kezünkben az aduász, miközben titkon értéktelenebb lapjaink miatt aggódunk. E szemléletmód szerint a kapott lapjaink csupán a kiindulópontot jelentik ahhoz, ahová fejlődhetünk. *A fejlődési szemléletmód alapja az a meggyőződés, hogy az ember alapvető tulajdonságai kellő erőfeszítéssel egytől egyig fejleszthetők.* Annak ellenére, hogy az emberek nagyon sok tekintetben különbözhetnek egymástól – adottságaik, érdeklődési körük, temperamentumuk szerint – igyekezet és gyakorlás révén mindannyian képesek vagyunk fejlődni. Vajon abból, aki ezzel a szemléletmóddal rendelkezik, bármi lehet, és ha elég keményen tanul, illetve elég motivált, akár újabb Einsteinné vagy Beethovenné válhat? Természetesen nem. Abban viszont szilárdan hiszek, hogy az emberben ismeretlen (és kiismerhetetlen) lehetőségek rejlenek, és hogy nem láthatjuk előre, hová juthatunk el hosszú évek szenvedélyének, erőfeszítésének és gyakorlásának eredményeképpen. ... A fejlődési szemlélet azt jelenti, hogy a nehézségek ellenére is (sőt nehéz helyzetben még inkább) eltökélten igyekszünk növekedni és fejlődni. Ezzel a szemléletmóddal akár a legnehezebb időszakokban is gyarapodhatunk.” (Kiemelés a recenzió szerzőjétől.)

Van választásunk, s az sorsdöntő lehet!: „A szemléletváltás olyan, mintha egy egészen új világba lépnénk át. Az egyikben – a rögzült jellemzők világában – a siker a tehetség és a rátermettség bizonyítását jelenti, vagyis az önigazolást. A másikban – a változó jellemzőkében – az erőfeszítést és a tanulást, azaz az önfejlesztést.

Az egyik világban kudarcnak számít, ha valami nem sikerül: a rossz osztályzat, egy rossz szereplés egy versenyen, az elbocsátás vagy a visszautasítás. Ebben a világban mindez azt jelenti, hogy az illető nem elég okos, vagy nem elég tehetséges. A másik világban azonban csak akkor bukik meg, ha nem képes fejlődni. Ha nem tesz meg mindent a céljaiért. Ha nem használja ki a benne rejlő lehetőségeket.

Az egyik világban az erőfeszítés haszontalan, mint ahogyan a kudarc is, csak azokra jellemző, akik nem elég okosak vagy tehetségesek. A másik világban azonban éppen az erőfeszítés által válhatunk okossá vagy tehetségessé.

Van választásunk. A szemléletmód nem más, mint egy rendkívül erős hiedelemkészlet, amely a fejünkben él, és mint ilyen, megváltoztatható. Olvasás közben gondolkodjunk el azon, hová szeretnénk eljutni, és hogy célunkat melyik szemléletmóddal érhetjük el.” Költői kérdés – a lelki béke langyos nyugalmanak élvezetétől eltekintve, az egész mű a fejlődési szemléletmód előnyeiről és erejéről szól.

Reagálás (kisebb) kudarcokra: „Csalódást vagy dühöt szemléletmódtól függetlenül bárki érezhet. Hiszen kit ne hangolna le, ha ilyesmi történik vele? Egy gyenge osztályzat, egy barát vagy családtag elutasítása senkit sem tesz boldoggá. A történet hallatán természetesen senkinek sem csillant fel a szeme az örömtől. A fejlődési szemléletmód képviselői azonban nem estek abba a hibába, hogy címkéket aggattak volna magukra, vagy hogy feladták volna. Annak ellenére, hogy ők is nehezen élték meg a helyzeteket, készek voltak kockázatot vállalni és szembenézni a kihívásokkal.” És „Minden alkalommal őszinte megdöbbenéssel szembesülök azzal, hogy a rögzült szemléletű emberek mennyire nem hisznek az erőfeszítések eredményességében.”

A fejlődési szemléletmód pozitív hatása: „Ugyancsak új keletű elképzelés, hogy közvetlenül alapvető szemléletmódunkból fakad, miként tekintünk a kockázatvállalásra és az erőfeszítésre. Nem csak arról van szó, hogy bizonyos emberek valami megmagyarázhatatlan okból képesek felismerni a kihívások jelentőségét vagy az erőfeszítések fontosságát. Kutatásunk során rájöttünk, hogy mindez a fejlődési szemlélet közvetlen következménye. A folyamatos fejlődés jelentőségét hangsúlyozó szemléletmód elsajátítása közben felébred az emberben a kihívások és az erőfeszítések hasznába vetett hit. Nem is az a fő probléma tehát, hogy bizonyos emberek egyszerűen nem szeretik a kihívásokat és nem szívesen tesznek erőfeszítéseket. Amikor ugyanis vizsgálati helyzetben hívtuk elő a személyiségjegyeket változtathatatatlannak tekintő, rögzült szemléletmódot résztvevőinknél, azt tapasztaltuk, hogy azonnal megriadtak a kihívásoktól, és elkezdték alábecsülni az erőfeszítések fontosságát.” Könnyen felismerhető ebben az innovációra való készség vagy az attól való húzódozás összefüggése a szemléletmóddal. Amint Dweck elmondja, a fejlődési szemléletmódúak szívesen küzdenek meg kihívásokkal, márpedig az innovációs fejlesztés mindig az előre igazán jól fel nem mérhető problémák és veszélyek leküzdésével járó nagy menetelés. Rögzült szemléletmóddal ez felettebb vesztérhesnek és ezért elriasztónak hat. *Személyes téren pedig:* „Ha elkezdjük megérteni a rögzült és a fejlődési szemléletmód jellegzetességeit, felismerjük az összefüggéseket is: az az elgondolás, hogy képességeink állandóak, berögzült gondolatokhoz és tettekhez vezet, míg az egyéni tulajdonságok fejleszthetőségébe vetett hit korábban nem tapasztalt gondolatokra és tettekre sarkallhat bennünket, amelyek új irányt adhatnak egész életünknek. Ez az, amit a pszichológusok aha-élménynek neveznek. Mindezt nem csupán kutatásaink során tapasztaltam, amikor rávezettük a résztvevőket az új szemléletmód mibenlétére,

hanem az olvasói levelek tanulmányozása közben is.” A könyvében is idéz, mondandója alátámasztására, ilyen visszajelzésekből.

Önismereti stratégia: „Előfordulhat, hogy a fejlődési szemléletű emberek, még ha nem is tartják magukat Einsteinnek vagy Beethovennek, egyszerűen túlértékelik magukat, és olyan dolgokba vágnak bele, amelyek meghaladják képességeiket? A kutatások eredményei szerint a legtöbb ember rosszul becsüli föl saját képességeit. Nem is olyan régen megpróbáltuk felmérni, kiknek nem reális az önértékelésük. Igen sok hibás önértékelésű emberrel találkoztunk: szinte mind rögzült szemléletmódúak voltak. Akik azonban fejlődési szemlélettel tekintettek saját magukra, meglepően pontosan értékelték saját teljesítményüket és képességeiket. Jobban belegondolva mindez érthető is. Ugyanis ha az ember hisz abban, hogy fejlesztheti önmagát, akkor kézenfekvő, hogy pontos információkkal szeretne rendelkezni jelenlegi képességeiről, még akkor is, ha azok esetleg nem különösebben hízelgők. Ha pedig a tanulást tartja a legfontosabbnak, elengedhetetlen, hogy pontosan mérje fel jelenlegi képességeit, hiszen csak így tanulhat hatékonyan. Ezzel szemben, aki különböző tulajdonságait szilárdan jónak vagy rossznak tartja, bizonyos eredményeit felnagyítja és túlbecsüli, míg a többit kimagyarázza, és fogalma sincs arról, hogy egyáltalán nem ismeri önmagát. Howard Gardner Rendkívüliek – Kivételes egyéniségek (Extraordinary Minds) című csodálatos könyvében megállapította, hogy a különleges emberek gyakran ’kivételes tehetséggel tudják megnevezni saját erősségeiket és gyengeségeiket’. Ez a tehetség pedig, érdekes módon, éppen a fejlődési szemléletű emberek sajátja.”

Kísérletes bizonyítás a kapcsolódó agyműködés vizsgálatával: „A szemléletek közötti különbség az emberek agyhullámaiban is kirajzolódik. A kétféle szemléletmód szerint élő embereket vizsgáltunk a Columbia Egyetemen lévő laborunkban. Miközben meglehetősen nehéz kérdésekre kellett válaszolniuk, amelyekkel kapcsolatban folyamatosan visszajelzéseket kaptak, megfigyeltük, hogy agyhullámaik alapján mikor mutatkoztak érdeklődőknek. A rögzült szemléletű emberek csak akkor bizonyultak érdeklődőknek, amikor a válaszaikkal kapcsolatos visszajelzések érkeztek. Tehát tulajdonképpen csak akkor figyeltek, amikor azt mondtuk meg nekik, hogy helyesen vagy helytelenül válaszoltak. Amikor azonban olyan információt osztottunk meg velük, amelyből tanulhattak volna, semmiféle érdeklődést nem tanúsítottak. Ráadásul ha hibásan feleltek, nem voltak kíváncsiak arra, hogy mi lett volna a helyes válasz. Csak a fejlődési szemléletű emberek fordítottak figyelmet a tudásuk bővítését szolgáló információkra. Csak ők tekintették elsődleges fontosságúnak a tanulást.”

Az ideális társ: „Rögzült szemléletű emberek számára az ideális társ az, aki

- piedesztálra helyezi őket;
- eléri, hogy tökéletesnek érezzék magukat;
- rajong értük.

Más szóval, az ideális társ szinte teljes odaadással gondozza rögzült jellemzőiket.

A fejlődési szemléletű emberek másféle társra vágnak. Válaszaik alapján ideális társuk:

- észreveszi hibáikat és segít kijavítani őket;
- kihívások elé állítja őket, hogy jobb emberré válhassanak;
- arra bátorítja őket, hogy új dolgokat tanuljanak.

Mindez persze nem azt jelenti, hogy kötekedő vagy önbecsülésüket romboló partnerre vágnak, de kívánatosnak tartják, hogy társuk segítségükre legyen a fejlődésükben. Nem úgy tekintenek tehát magukra, mint kialakult és hibátlan személyekre, akiknek már nincs mit tanulniuk az életben.” Eléggé nyilvánvaló, hogy ez ugyanúgy érvényes a munkakapcsolatokban is. Főnök, munkatárs, együttműködő partner – fejlesztésre vállalkozni, azt tűzőn vízen, „száz halálon át” hatékonyan véghezvinni csak hasonló gondolkodásúakkal lehet, különben nem is a nehézségekkel, hanem az egymással vívott küzdelem emészti el az energiákat. Az érem másik oldala sem mutat jobb képet: rögzült szemléletű csapatban felettébb zavaró, sőt kontraproduktív lehet a közékjük szorult fejlődési szemléletűek „izgágasága”.

„*A határok kitágítása: a lehetségesen túl*”: „Bizonyos esetekben a fejlődési szemléletű emberek olyannyira ki tudják tágítani saját határaikat, hogy szinte a lehetetlenre is képessé válnak.” Ehhez példaként hozza Christopher Reeve színészt, aki egy baleset következtében nyaktól lefelé teljesen lebénult, és „Az orvosok csak annyit mondhattak, hogy sajnálják, ezzel kell együtt élnie. Reeve ezzel szemben belevágott egy terápiába, amelynek során elektromos stimulálással mozgatták át mozgásképtelen testét. Miért ne tanulhatna meg megint mozogni? Miért ne közvetíthetne az agya a teste számára teljesíthető parancsokat? ... Erőfeszítései öt évvel később, lassan kezdtek beérni. Először a kezét kezdte mozgatni, majd a karját, a lábát, végül pedig a törzsét. Messze volt még a teljes gyógyulás, de a vizsgálatok kimutatták, hogy az agya ismét jeleket küld teste különböző területeinek, amelyek reagálnak ezekre. Reeve nem csupán jelentősen kitágította saját határait, de gyökeresen megváltoztatta a tudományos világ nézeteit mind az idegrendszerrel, mind pedig a gyógyulás lehetőségeivel kapcsolatban. Új utat mutatott a kutatásnak, ennek eredményeképpen pedig reményt nyújt a gerinc sérült betegeknek a gyógyulásra.” Ez utóbbinak lehet egy felettébb fontos hozadéka. A rehabilitáció gyakran kegyetlenül hosszú és keserves folyamat, ami rengeteget követel a betegtől, s cserébe csak ingatag esélyt nyújt. Ilyenbe bele sem vág, aki nem bízik a sikerben, Reeve esete pedig olyan területen mutat biztató eredményt, ahol eddig ilyen nem, vagy csak jóval kevésbé volt. Nem erőltetett a párhuzam az iparjogvédelem egyik kulcsfogalmával, a téves szakmai előítélet leküzdésével, amit jelen esetben az orvosok álláspontja is megjelenít. A rögzült szemlélet felidézheti bennünk a régi alapviccet: „Mi a különbség a bolond és a neurotikus között? A bolond tudja, hogy kétszer kettő öt, és ezzel jól elvan. A neurotikus jól tudja, hogy négy – de *kevesli*.” A matematika terén belül hozva a másik példát, minden bizonnyal a fejlődési szemlélet szárnyalásának tekinthető, hogy az eukleidészi geometria kanonizált tekintélyétől elszakadva Bolyai János létrehozta az újat, nagyban eltérőt.

„*Mikor érezzük magunkat okosnak? Amikor tökéletesen teljesítünk, vagy amikor tanulunk?*”: Ez is egy alcím a könyvből, s a csatlakozó megállapítás: „A történet azonban még

ennél is bonyolultabb, mert a rögzült szemléletű ember számára a pusztán siker gyakran önmagában nem is elég. Nem csupán okosnak és tehetségesnek szeretne ugyanis tűnni, hanem szinte teljesen hibátlannak. Mégpedig itt és most. Az általános iskolásoktól kezdve a fiatal felnőttekig a legkülönbözőbb korú embereknek tettük fel ugyanazt a kérdést: 'Mikor érzed magad okosnak?' Döbbenetes különbségeket tapasztaltunk. A rögzült szemléletmódúak ezeket a válaszokat adták:

- 'Ha semmiféle hibát nem követek el.'
- 'Ha gyorsan és tökéletesen befejezek valamit.'
- 'Ha valami nekem nagyon könnyű, de mások nem tudják teljesíteni.'

Vagyis arra van szükségük, hogy tökéletesnek érezzék magukat, méghozzá itt és most. A fejlődési szemlélettel rendelkezők ezzel szemben így válaszoltak:

- 'Ha nagyon nehéz a feladat, én nagyon keményen próbálkozom, és végül sikerül valami, amire korábban nem voltam képes.'
- 'Ha már nagyon régóta töröm a fejem valamin, és lassan kezdek rájönni a megoldásra.'

Más szóval, számukra nem az a lényeg, hogy azonnal tökéletesen teljesítsenek, hanem az, hogy erőfeszítéseik eredményeképpen tanuljanak valamit – hogy szembenézzenek egy kihívással, és fejlődjenek általa."

„*Ne hagyjuk magunkat, szuronyt fel, rohamra, a gránát elég lesz talán!*” (A Zseleznyák, a hős partizán c. nótából): „Pszichológusként és oktatóként egyaránt érdekel a depresszió jelensége, amely különösen a februári és márciusi időszakban, szinte járványként terjed az egyetemeken és főiskolákon. Kezdetől fogva világos volt, hogy a hallgatók más és más stratégiákat alkalmaznak a probléma kezelésére. Vannak, akik hagyják, hogy maga alá temesse őket, míg mások kitaranak, bár rémesen érzik magukat. Nagy nehezen bejárnak az órákra, tanulnak, és törődnek magukkal – így mire végre kezdik jobban érezni magukat, életük a szokott kerékvágásban haladhat tovább. Nem olyan régen elhatároztuk, hogy megpróbáljuk kideríteni, szerepet játszik-e ebben a különbségben a szemléletmódok eltérése. ... A következő felfedezést tettük: A rögzült szemléletű hallgatók hajlamosak mélyebb depresszióba süllyedni. Elemzéseink szerint ennek az áll a hátterében, hogy folyvást a gondjaikon és a kudarcaikon tépelődnek. Azzal kínozzák magukat, hogy minden balsiker értéktelenségük, illetve alkalmatlanságuk pregnáns bizonyítéka: 'Állandóan csak azt ismételttem magamban, hogy milyen hülye vagy!' 'Egyszerűen nem tudtam szabadulni a gondolattól, hogy emiatt kevésbé értékes ember vagyok.' Vagyis kudarcaik határozták meg őket, és nem látszott a siker felé vezető ösvény. Ráadásul minél mélyebb depressziót éltek át, annál jobban elhagyták magukat – vagyis annál kevesebbet tettek problémáik megoldása érdekében. Például nem tanultak, amikor kellett volna, nem adták be időben a házi dolgozataikat, nem végezték el a napi feladataikat.

Bár a rögzült szemléletű hallgatók körében sokkal nagyobb arányban volt kimutatható a depresszió, ebben a nehéz időszakban a fejlődési szemléletű hallgatók között is rengetegen

éreztek magukat rémesen. Itt azonban egy különös dologra lettünk figyelmesek. A fejlődési szemléletű emberek *minél* depressziósabbnak érezték magukat, *annál többet* tettek azért, hogy leküzdjék, *annál jobban* odafigyeltek arra, hogy emiatt ne romoljon tanulmányi eredményük, és *annál gondosabban* éltek mindennapi életüket. Vagyis minél rosszabbul érezték magukat, annál elszántabbak lettek!”

„A fejlődési szemléletmód egyik legcsodálatosabb ajándéka”: „Ha az ember nem is tartja magát jónak valamiben, akkor is belevetheti magát teljes szívvel, és kitartóan küzdhet a cél eléréseért. Gyakran ugyanis éppen azért kell fejest ugrani valamibe, mert az ember nem elég jó. Ez a fejlődési szemléletmód egyik legcsodálatosabb ajándéka. Akkor is kellemes érzésekkel vághatunk bele valamibe, és akkor is élvezhetjük, ha nem vagyunk igazán jók benne.”

Az alkotás megharcolt öröme: „E könyv megírása életem egyik legnehezebb feladata volt. Számtalan kötetet és cikket végigolvastam, az információhalom szinte maga alá temetett. Mindeddig soha nem írtam olvasmányosan, szélesebb közönségnek. Már maga a gondolat is ijesztő volt. És hogy könnyen ment-e? Valamikor régen azt szerettem volna, ha minden olvasóm ezt gondolja. Most azonban már azt szeretném, hogy elhiggyék: hatalmas erőfeszítésembe került – és hihetetlen élvezetet okozott.”

A nagyvállalati tehetségstratégia halálos csapdája: „Egy 2001-es bejelentés valósággal megrázta a részvényt piacot és az üzleti életet. Az Enron – ez a példaértékű és rendkívül ígéretes vállalat – összeomlott. Mi történhetett? Vajon mi lehetett az oka, hogy egy ilyen nagy jövő előtt álló cég ilyen katasztrofális véget ért? A hozzáértés hiánya? Vagy a korrupció?

A magyarázat a szemléletmódban rejlik. Malcolm Gladwell (író, újságíró, nagy szakmai rendezvények felkért előadója, gondolkodási stratégiákról, a siker mozgatórugóiról, az emberek magatartásának elemzéséről szóló sikerkönyvek szerzője, akit 2005-ben a Time a 100 legbefolyásosabb ember közé sorolt – Osman P.) szerint az amerikai vállalatoknak szinte rögeszméjükké vált a tehetség. Még az ország legelső stratégiai tanácsadó cége, a McKinsey & Company is határozottan azt állította, hogy a vállalatok manapság csakis a 'tehetség szemléletmódjának' elsajátításával válhatnak sikeressé. Véleményük szerint, ahogyan egyes sportágakban is, az üzleti életben is a született tehetségek felkutatása a legfontosabb feladat. És ahogy az egyes sportcsapatok horribilis összegeket fordítanak a tehetséges sportolókra, a vállalatok sem garaszkodhatnak, amikor tehetséges üzletembereket toboroznak, hiszen ez a siker kulcsa, a legújabb titkos fegyver, amely a versenytársak legyőzéséhez vezet. Gladwell úgy véli, ez „a tehetségközpontú szemlélet az amerikai vállalati vezetés új ortodoxiájává vált”, és az Enron üzleti kultúrájának is ez szabott irányt – valamint ez vezetett a bukásához is.

Az Enron a leghetségesebb jelölteket alkalmazta: elsősorban azokat, akik jó nevű intézményekben diplomáztak. Ez önmagában még nem is lett volna baj. Busás fizetést adott nekik, ami ugyancsak nem probléma. A végzetes hiba az volt, hogy olyannyira határozottan, szinte vallásos áhitattal hirdette a tehetségbe vetett hitet, hogy a kialakult vállalati kultúrában a dolgozók kényszeresen igyekeztek kivételesen tehetségeseknek mutatkozni, és eszerint is cselekedni. Az Enron tehát gyakorlatilag a rögzült szemléletmódba hajszolta

munkatársait. Azt pedig már jól tudjuk, mindez hová vezet: például a hibák beismerésére és – ebből következően – a javítására való képtelenséghez. Gladwell azzal zárja írását, hogy ha az emberek olyan környezetben élnek, amely mindenek fölé helyezi a született tehetséget, minden alkalommal veszélyt éreznek, amikor ez a kép kérdőjeleződik meg. 'Nem helyesbítene, és nem hozzák helyre a hibát. Nem állnak ki a részvényesek és a nyilvánosság elé, hogy beismerjék: igenis tévedtek. Inkább hazudnak.' Az pedig nyilvánvaló, hogy az a vállalat, amely nem képes kijavítani saját hibáit, nem virágozhat."

Ne ragozzuk itt, vajon mekkora lehetősége van a hibák bevallására egy olyan nagyvállalatnak, amelyet a tőzsdén percről-percre értékelnek, s amelyet ezért egy ilyenfajta beismerés akár a feneketlen mélységbe is taszíthat. Erős kérdés az is, hogy az ilyen cégeknél a felső vezetés jóvedelmének nagy részét a cég sikerének pillanatnyi mutatóihoz kötik, és – szemléletmódtól függetlenül – melyik vezető áldozza fel e bónuszait az őszinte beismerés oltárán. Érdeemes viszont kiemelni, hogy a külső környezet is nagyban meghatározhatja, mennyire mer valaki jelentősebb kockázatvállalással is járó szemléletmódot követni – sokkal kevésbé teszi ezt, ha a kudarc megnehezíti a további érvényesülését. Ehhez kapcsolódik, hogy a világban nagyon is kritikus jelentősége van a szemléletmód egy másfajta megjelenésének, jelesül annak, ahogyan mások a vezetők kudarcait kezelik. Az egyik alapállás szerint a kudarc nemcsak szégyenbélyeg, hanem a tehetség elégtelenségének bizonyítéka is, így az ilyen vezetőnek befellegzett. Felettébb konstruktív viszont az, amely úgy tartja, hogy ha egy vezető teljesítményének túlnyomó része a tehetségét igazolja, akkor a bukást észszerű úgy kezelni, hogy mások kárán/pénzén szerzett olyan tapasztalatokat, amelyek a jövőben segítik majd elkerülni a hasonló hibákat – az ilyen vezetőknek tehát érdemes lehet újabb esélyt adni.

Az eddig elmondottak remélhetőleg kellő bizonyítékul szolgálnak arra is, hogy e könyv egészének érdemes esélyt adni, vagyis érdemes azt elolvasni. Ehhez már csak a tartalomjegyzékéből idézünk igen vonzó címeket:

Siker és kudarc – benne: A siker a tanulásról vagy a bizonyításról szól? / A szemléletmód a kudarc jelentését is megváltoztatja / A szemléletmód megváltoztathatja az erőfeszítés jelentését.

Tehetség és teljesítmény: mi az igazság? – Szemléletmód és iskolai eredmény / A művészi tehetség adottság? / A dicséret és a pozitív címke veszélye (nem azért, mert elbizakodottá tesz, hanem mert belekényszerít egy mindenáron kudarckerülő szemléletmódba!) A negatív címkék működése.

Sport: a bajnok szemléletmódja – Elképzelés a született tehetségről / „Szilárd jellem” / Mit jelent a siker? / Mit jelent a bukás? / Tegyük magunkat sikeressé! / Mit jelent sztárnak lenni? / Figyeljük meg mások szemléletmódját!

Üzleti élet: szemléletmód és vezetés: – egyebek közt: Fejlődő szervezetek (szemben az Enron példáján bemutatott típussal) / A szemléletmód és a vezetői döntések vizsgálata / Vezetés és a rögzült szemléletmód / Akcióban a fejlődési szemléletmód / Csoportgondolkodás vagy együtt gondolkodás? / A sokat dicsért generáció a munkaerőpiacon / Vállalati képzés:

a középvezetői készségek velünk születettek vagy tanulhatók? / A felső vezetői készség velünk született vagy tanulható?

Párkapcsolat: szemléletmód és szerelem

Szülők, tanárok és edzők: honnan ered a szemlélet?

Szemléletváltás – A változás természete / Szemléletmód-workshop / Brainology / Még több szó a változásról / Az első lépés – „A könyv további részében afféle szemlélet-workshop következik, amelyben együtt fogunk átgondolni néhány fontos szituációt. Először mindig a rögzült szemléletű megoldás szerepel, majd ezt követi a helyzetre adható fejlődési szemléletű reakció.” / Aki nem hajlandó változni / Hogyan változtassuk meg gyermekünk szemléletmódját? / Szemlélet és akaratérő / A változás fenntartása.

A záró kis fejezet pedig megérdemli, hogy itt álljon:

Az előttünk álló utazás: „A szemléletváltás nehéz, de még soha egyetlen embertől sem hallottam, hogy ne érte volna meg. Fájdalmas beavatási szertartásokon átesve a legtöbben utólag azt mondják, hogy nagyon megérte. Akik azonban szemléletet váltottak, arról is beszámolnak, hogyan változott meg az életük. Fel tudják sorolni mindazokat a dolgokat és érzéseket, amelyek korábban elérhetetlennek tűntek számukra, most azonban a birtokukban vannak.

És hogy a szemléletváltás megoldotta-e minden problémámat? Nem. De azt tudom, hogy ennek köszönhetően változott meg az életem. Kiteljesedett. Sokkal életvidámabb, bátrabb és nyitottabb vagyok, mint korábban.

Mindenki maga dönti el, szüksége van-e a váltásra. Talán igen, talán nem. De bárhog is határozunk, semmiképpen ne felejtjük el, amit a fejlődési szemlélettel kapcsolatban megtanultunk. Mert ha akadályba ütköznénk, bármikor elővehetjük ezt a tudást. Mindig a rendelkezésünkre áll, készen arra, hogy megmutassa a jövőbe vezető utat.”

Dr. Osman Péter