

KÖNYV- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE

Jacques de Werra (szerk.): Research Handbook on Intellectual Property Licensing – A Handbook of Contemporary Research. Edward Elgar, Cheltenham, UK – Northampton, USA, 2013; ISBN 9781849804400

Az Edward Elgar kiadó szellemitulajdon-védelmi kutatási kézikönyvsorozatának (*Research Handbooks in Intellectual Property*) hetedik része a szellemi tulajdoni engedélyezésekről szól. A kötet szerkesztője Jacques de Werra, a Genfi Egyetem jogi karának professzora, aki közel másfél évtizede kutatja a szellemi tulajdont érintő szerződések jogát, különösen a technológiatranszfert, a licenciát vagy a franchise-t érintő kérdéseket, valamint vizsgálja a szellemitulajdon-jogok területén alkalmazható alternatív vitarendezési mechanizmusokat.

A szellemi tulajdonhoz kötődő szerzői jogi felhasználási, szabadalomhasznosítási vagy védjegyhasználati (licencia-) szerződések több országban a kötelmi jog sajátos részterületét alkotják. Magyarországon egyrészt a speciális törvények tartalmazzák az egyes licencszerződési altípusok különös szabályait,¹ másrészt ezekre a szerződésekre is a polgári törvénykönyv általános kötelmi jogi szabályait kell alkalmazni a Ptk. utalószabályának megfelelően.² Ezen oltalmi formák jellemzője, hogy a kizárólagos jogok felhasználása, hasznosítása vagy használata történhet közvetlenül a jogosult által, vagy egy engedélyezési jogviszony keretében a felek igen tág keretek között mozogva engedélyezhetik harmadik személyeknek e jogok használatát, végső soron akár a jogok átruházását is. A jogosultak ilyen fokú rendelkezési lehetősége teszi dinamikussá a szellemitulajdon-jogokat hazai és nemzetközi szinten egyaránt.

A kötet témája különös jelentőséggel bír. Ugyan egyes oltalmi formáknál, így például az európai uniós védjegynél³ vagy az európai szabadalomnál⁴ megfigyelhetők kötelmi jogi rendelkezések, sőt, egyes szerzői jog részkérdésekben az uniós irányelvek is tartalmazzák kötelmi jogi jellegű rendelkezéseket. A szerzői jog területén ilyen, mára az Szjt.-be átültetett rendelkezésnek tekinthető például, hogy egyes díjigényekről a jogosultak nem mondhatnak

¹ Például a hatályos szerzői jogi szabályozásban a felhasználási szerződésre vonatkozó speciális rendelkezéseket az Szjt. V. fejezete, az általános rendelkezéseket a Ptk. hatodik könyvének második része tartalmazza. Emellett az Szjt. további speciális felhasználási szerződéseket is nevesít, így a jogátruházásra irányuló [Szjt. 55. § (1) bekezdés], a kiadói (Szjt. 56–57. §), a megfilmesítési [Szjt. 66. § (1) bekezdés] szerződéseket. Speciális szabályozás vonatkozik az árva művek felhasználásának engedélyezésére (Szjt. IV/A. fejezet).

² 2:55. § [Kisegítő alkalmazás] E törvényt kell alkalmazni a hatálya alá tartozó olyan kérdésekben, amelyeket a szerzői jogról és az iparjogvédelemről rendelkező törvények nem szabályoznak.

³ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2017/1001 rendelete (2017. június 14.) az európai uniós védjegyről. A rendelet 4. szakasza szól az európai uniós védjegyoltalom forgalomképességéről, és különösen a 25. cikk szabályozza a használati engedély terjedelmét.

⁴ Az európai szabadalmak megadásáról szóló 1973. október 5-i Müncheneri Egyezmény (Európai Szabadalmi Egyezmény) kihirdetéséről szóló 2002. évi L. törvény, 72–74 cikk.

le (bérletjog, követőjog, üreshordozó-díj), vagy hogy az előadóművészek bizonyos idő elteltét követően az egyösszegű jogdíjra szóló szerződések után ismételt díjazásra tarthatnak igényt, amelyről ugyancsak nem lehet lemondani (úgynevezett kiegészítő díjazás). Az egyesült államokbeli felmondási joggal (*termination right*) szemben az Európai Unió eddig egy esetben avatkozott be lényegesen a szerzői jogi kötelmi jogba, amikor bevezette az 50 éven túli hangfelvételek esetében az előadóművészek felmondási jogát.⁵

Mindezek ellenére mégsem beszélhetünk sem kontinentális, sem nemzetközi szinten szellemi tulajdoni kötelmi jogról. A szellemi tulajdont érintő termékek (ideértve a szerzői műveket és a szomszédos jogi teljesítményeket is) gyártása, forgalmazása azonban nemzetközi, így a kereskedelemben résztvevők igen hamar szembe találják magukat az eltérő kötelmi jogi szabályozással, a joghatóság vagy az alkalmazandó jog problémájával.

A könyv igazodik a sorozat általános felépítéséhez, így a tartalomjegyzék és a szerzők affiliációját bemutató oldalak után *James E. Malackowski* előszava, majd a szerkesztő bevezetője köszönti az olvasót. A szerkesztő célja az volt, hogy a kötet összehasonlító módon vizsgálja a szellemitulajdon-jogok engedélyezésének egyes vonatkozásait, egyesítve különféle jogrendszerekből érkező szakértők kutatásait. A téma elsődlegesen az engedélyezés szerződéses és magánjogi szempontjaira összpontosít, ezért nem foglalkozik a kötelező engedélyezés vagy a licencia és a versenyjog közötti összefüggésekkel. A kötet törekszik egyrészt általános képet adni az egyes oltalmi formákat és országokat vagy jogrendszereket illetően, másrészt a szabályozó számára is új megoldásokkal szolgálni néhány dogmatikai kérdésben.

A könyv három nagy szerkezeti egységből áll. Az első rész tanulmányai a szerzői joghoz, az egyes iparjogvédelmi oltalmi formákhoz, valamint a know-how-hoz és az üzleti titokhoz kötődő sajátos engedélyezési kérdéseket vizsgálják. A második rész valamennyi oltalmi formához kapcsolható részelemzéseket tartalmaz. A kötet harmadik része a szellemi tulajdon világában kiemelt jelentőséggel bíró országok (Kína, India, Japán) és Európa engedélyezési rendszerét mutatja be.

Az első rész (*Specific intellectual property licensing policies*) kilenc tanulmányt tartalmaz, amelyből öt kifejezetten a szerzői jogokhoz kapcsolódik. *Jane C. Ginsburg*, a Columbia University professzora az Amerikai Egyesült Államok szerzői jogi jogátruházási és engedélyezési szerződéseit elemzi (*1. Authors' Transfer and License Contracts under US Copyright*

⁵ Sztj. 55. § (2) Ha a hangfelvétel forgalomba hozatalát vagy – ha erre nem kerül sor – a nyilvánossághoz közvetítését követő év első napjától számított ötvenedik év elteltével a hangfelvétel-előállító vagy az ő engedélye alapján más személy nem kínálja fel a hangfelvétel többszörözött példányait megfelelő mennyiségben forgalomba hozatalra, vagy nem teszi a hangfelvételt vezeték útján vagy bármely más eszközzel vagy módon úgy a nyilvánosság számára hozzáférhetővé, hogy a nyilvánosság tagjai a hozzáférés helyét és idejét egyénileg választhatják meg, az előadóművész felmondhatja az előadás rögzítésére vonatkozó, a hangfelvétel-előállítóval kötött szerződést.

(3) A (2) bekezdésben említett szerződés felmondásának joga akkor gyakorolható, ha a hangfelvétel-előállító az előadóművésznek a szerződés felmondására irányuló szándékáról szóló értesítését követő egy éven belül nem végzi el a (2) bekezdésben meghatározott mindkét felhasználási cselekményt.

Law). Vizsgálata rávilágít arra a nem is annyira sajátos egyesült államokbeli helyzetre, hogy egy jogátruházási-felhasználási szerződésnél nem elég a szövetségi szerzői jogi törvényre figyelemmel lenni, hanem az állami szintű kötelmi jogi előírásokat is be kell tartani. Az európai szabályozást, illetve annak hiányát *Alain Strowel*, a brüsszeli Saint-Louis University professzora és *Bernard Vanbrabant* ügyvéd által jegyzett tanulmány mutatja be (2. *Copyright Licensing: A European View*). Írásukban találoan megjegyzik, hogy az egyes tagállamok eltérő mélységű és részletességű felhasználási szerződési szabályainak összehasonlítását az is nehezíti, hogy a kötelmi jog három eltérő nézete (francia, német és angolszász) is jelen van. A szerzők meglátása az, hogy jót tenne az európai harmonizációnak, ha elkészülne egy, a felhasználási szerződések szabályait tartalmazó modelltörvény, mint amilyen a Wittem projekt keretében alkotott Európai Szerzői Jogi Törvénykönyv is (European Copyright Code⁶). Ugyancsak hasznos lenne, ha a határon átnyúló engedélyezésekre is születne valamilyen szabályozás vagy sajátos uniós jogintézmény, végül pedig megfogalmazzák az igényt egy jogtisztázási mechanizmus iránt, ami képes lenne támogatni a digitális felhasználásokat.

A szoftverek és adatbázisok felhasználását három tanulmány vizsgálja. *Robert A. Hillman*, a Cornell University professzora és *Maureen A. O'Rourke* professzor, a Boston University jogi karának dékánja az Amerikai Jogi Intézet által kiadott szoftverengedélyezési (-átruházási) szerződések rendelkezéseit elemzi (3. *ALI Principles of the Law of Software Contracts: Some Proposals for a Global Software Licensing Policy*), míg *Robert W. Gomulkiewicz*, a University of Washington jogi karának professzora a nyílt forráskódú szoftverek jogérvényesítési kérdéseit járja körül (4. *Clarifications and Complications in Enforcing Open Source Software Licenses*). *Raymond T. Nimmer*, a University of Houston dékánja a tények, információk és adatbázisok felhasználási gyakorlatát elemzi (5. *Issues in Modern Licensing of Factual Information and Databases*).

További négy tanulmány a tágabb értelemben vett iparjogvédelmi oltalmi formákkal foglalkozik. *Mark Anderson* ügyvéd és szabadalmi ügyvivő a nemzetközi szabadalmi hasznosítást érintő szabályozási rétegeket tekinti át, így az általános tulajdonjogot, a szerződési és a szerződésen kívüli károkozás jogát, a nemzetközi magánjogot és az egyéb kereskedelmi és fogyasztóvédelmi rendelkezéseket (6. *International Patent Licensing*). Anderson a fejezete végén egy szabadalomhasznosításra vonatkozó kötelmi jogi javaslatot is közlétesz, amely az ENSZ Bécsi Vételi Egyezményéhez⁷ hasonlóan egy adott területen kívánná a divergens szabályozást megreformálni. *John Hull*, a Farrer & Co vállalat tanácsadója az üzleti titok és a know-how-engedélyezés (7. *The Licensing of Trade Secrets and Know-How*), *Heinz Goddar*, a müncheni Boehmert & Boehmert iroda partnere az egyetemi technológiatranszfer

⁶ <https://www.jipitec.eu/issues/jipitec-1-2-2010/2622/wittem-group-european-copyright-code.pdf> – a tervezet szinte kizárólag szerzői jogi anyagi jogszabályokat tartalmaz, de már ez is nagy előrelépés abba az irányba, hogy a 28 tagállamban egységes megközelítés kerüljön alkalmazásra például a személyhez fűződő jogok, a munkaviszonyban létrehozott művek vagy az egyes szabad felhasználási esetek terjedelmét illetően.

⁷ Egyesült Nemzetek Egyezménye az Áruk Nemzetközi Adásvételi Szerződéseiről.

(8. *Technology Licensing between Academic Institutions and Private Companies*), Neil Wilkof, a Bressler Group tagja és az izraeli Herzog Fox & Neeman szellemi tulajdoni szaktanácsadója pedig a védjegyhasználat aktuális kérdéseit dolgozza fel (9. *Trademark Licensing: The Once and Future Narrative*).

A kötet második részébe (*Common intellectual property licensing policies*) sorolt hat tanulmány valamennyi oltalmi formát érintő problémákat vizsgál. Peter Beyer, a WHO vezető tanácsadójának írása a társadalmi felelősségvállalás kérdését járja körül a dohai nyilatkozat⁸ hatására átalakult hasznosítási gyakorlat fényében (10. *Developing Socially Responsible Intellectual Property Licensing Policies: Non-Exclusive Licensing Initiatives in the Pharmaceutical Sector*). A jogalkotók számára Anderson javaslata után a másik hasznos tanulmány Lorin Brennan, a Independent Film & Television Alliance szaktanácsadója és Jeff Dodd, az Andrews & Kurth, Austin és Houston iroda partnerének munkája, ami több egy hagyományos tanulmánynál. A szerzők kidolgoztak egy teljes szellemi tulajdoni kereskedelmimodell-törvényt, amely nyolc fejezetben és 38 szakaszban kívánja valamennyi oltalmi formára alkalmazható módon az alapvető rendelkezéseket összefoglalni (11. *A Concept Proposal for a Model Intellectual Property Commercial Law*). Mark Reutter ügyvéd, a zürichi Walder Wyss partnere a csőd esetén kényszerhelyzetbe kerülő partnerek, de elsősorban a jogosultak számára kíván áttekinthető képet nyújtani a svájci, német és egyesült államokbeli csődjogi rendelkezésekről (12. *Intellectual Property Licensing Agreements and Bankruptcy*). Pedro A. de Miguel Asensio, a Complutense University of Madrid professzora a könyvsorozatban már többször előkerült alkalmazandó jog kérdését vizsgálja, elsősorban a Róma I. Rendelet⁹ jogválasztás hiányában alkalmazandó jogról szóló 4. cikkét, illetve az imperatív (kötelező) rendelkezésekről szóló 9. cikkét [13. *The Law Governing International Intellectual Property Licensing Agreements (A Conflict of Laws Analysis)*]. A második rész utolsó két tanulmánya az alternatív vitarendezéssel foglalkozik. François Dessemontet, a University of Lausanne professzor emeritusa az engedélyezést és a választottbíráskodást általános módon mutatja be (14. *Licensing and Arbitration*), Jacques de Werra, a kötet szerkesztője ugyanazt a kérdést helyezi nemzetközi kontextusba (15. *Global Policies for Arbitrating Intellectual Property Disputes*).

⁸ A dohai nyilatkozat szerint a TRIPS-egyezményt úgy lehet, sőt kell értelmezni és végrehajtani, hogy a WTO-tagoknak a közegészség védelméhez való jogát támogassa, és különösen a gyógyszerek mindenki számára elérhetővé tételét elősegítse. Ezt követően a WTO kidolgozta, hogy a gyógyszeriparral nem rendelkező országok milyen feltételekkel vehetnek igénybe kényszerengedélyeket, és importálhatnak szabadalmaztatott gyógyszereket.

⁹ Az Európai Parlament és a Tanács 593/2008/EK rendelete (2008. június 17.) a szerződéses kötelezettségekre alkalmazandó jogról (Róma I.).

A harmadik rész (*Local intellectual property licensing policies*) tanulmányai a szellemi tulajdon felhasználásának-engedélyezésének módját négy nagy területi egységnél vizsgálják. *Hong Xue*, a Beijing Normal University professzora a kínai (16. *Intellectual Property Licensing in China*), *Nikhil Krishnamurthy*, a KLaw/Krishnamurthy vezető partnere az indiai (17. *Intellectual Property Licensing in India*), *Shinto Teramoto*, a Kyushu University professzora a japán (18. *Intellectual Property Licensing in Japan*), végül pedig Jacques de Werra az európai szabályozást ismerteti (19. *The Need to Harmonize Intellectual Property Licensing Law: A European Perspective*). De Werra professzor tanulmánya néhány, az Európai Unió Bírósága által előzetes döntéshozatali eljárásban hozott ítéletet vizsgál, és megállapítja, hogy a szellemi tulajdoni kötelmi jog hiányát ugyan részben képes lehet a bíróság pótolni, azonban az igazságszolgáltatás nem veheti át a jogalkotó szerepét, akinek a tudás terjesztése, a digitális felhasználások és az elektronikus kereskedelem miatt egyre inkább feladata a szabályozás harmonizálása a szellemi tulajdoni engedélyezés területén is.

A kötet, amellet, hogy a témát egyedülálló módon törekedett sok oldalról bemutatni, nem foglalkozik az engedélyezési (licencia-) szerződés dogmatikai alapjaival. Így a kötetből nem tudjuk meg, hogy egy általános szerződéshez képest miben más egy szellemi tulajdoni licencszerződés, vagy például az sem derül ki egyértelműen, hogy lehet-e egy modell-szerződést/modelltörvényt minden oltalmi formára azonos módon alkalmazni. A szerzők mentségére legyen mondva, hogy egy ilyen szintű elemzés már összehasonlító szerződési jogi vizsgálatot követelt volna meg, ami túl messzire vihetett volna minket a szellemi tulajdoni kötelmi rendelkezésektől. Ilyen alapos vizsgálódást Reutter összehasonlító elemzésénél láthattunk, akinek szükségszerűen három joghatóság csődjogi szabályozásának mélyére kellett ásnia. A kötet olvasása során ugyancsak feltűnik, hogy az egyes kérdések csupán egy-egy joghatóság oldaláról vannak megvizsgálva, így az egymást követő cikkek állításai, hogy vajon ezt vagy azt a kérdést egy másik országban miként szabályozzák, nehezen összevethetők.

Végezetül érdekes választás volt szellemi tulajdoni szempontból három jelentős országról rövid tanulmányokat elhelyezni a kötetbe, azonban a túl általános és mindenre kiterjedő leírás miatt az átadni kívánt információ elsikkadt. Érdeme lett volna néhány aspektust összehasonlító módon, alaposabban körbejárni.

Dr. Dorogi Zsolt

* * *

Geoff Mulgan: Nagy elme. Hogyan alakíthatja át világunkat a kollektív intelligencia. Princeton University Press, Princeton and Oxford, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft., 2018; ISBN 9786155884009

Nagyon komoly, elgondolkodtató könyv. Ha végigtekintünk az emberiség eddigi történelmében, azt látjuk, hogy kollektív intelligenciának nyoma sincs eddig cselekedetein. Szerencsére az ember, bár rettenetesen sok kárt okozott mind magának, mind a környezetének, eddig minden tudásával és eszközével együtt is elég gyenge volt ahhoz, hogy akkora kárt tegyen, amelyet ne tudott volna túlélni. Úgy tűnik azonban, hogy ebben fordulóponthoz érkezett – „korbáccsal vert a hadnagyunk, így nőttünk fel s most itt vagyunk” (Faludy György: Német zsoldosdal) –, amelyen túl immár a fennmaradása a tét.

„Geoff Mulgan Big Mind című könyvét a Princeton University Press jelentette meg 2017 novemberében, és témájának rendkívüli aktualitása miatt azonnal sikerkönyvvé vált. *Ésszerűen élni és egyben emócióink szerint cselekedni mindannyiunk kihívása. Értékeink mentén közösen cselekedni ugyanakkor korunk egyik legnagyobb lehetősége.* Geoff Mulgan az információs technológia korában arra hívja fel figyelmünket, hogy a tudásmegosztás hozzáférése és megosztáson alapuló kultúrája nem csupán egyéni, de közösségi szinten is képessé tehet bennünket érzelmeink és értelmünk összehangolására. A szerző azonban ennél is tovább megy, Nagy-Britannia vezető think-tankjének alapítója arra vállalkozott, hogy *multidiszciplináris megközelítéssel tárja fel, hogyan járulhat hozzá az intelligenciakutatás emberi kapcsolataink, a társadalmi rendszereink és az üzleti világ szervezeti modelljeinek hatékonyabb működéséhez.* A kollektív intelligencia a gyakorlatban számos helyen tetten érhető, társadalmi szerződéseink szintjén azonban ritkán valósul meg tudatos módon. Függetlenül attól, hogy vállalkozásunk, háztartásunk vagy a nemzetállamok szintjén értelmezzük üzeneteit, Geoff Mulgan a jövő gondolkodó életközösségeinek kölcsönösen pozitív kapcsolati térképét fogalmazza meg számunkra formabontó szavakba öntve, hálózati szemléletben, ugyanakkor mindezt közérthető formában” – a Kiadó ajánlójából. (Kiemelések mindenütt a recenzió szerzőjétől.)

Mulganról a NESTA honlapjáról (<https://www.nesta.org.uk/team/geoff-mulgan/>): „Geoff Mulgan 2011 óta a Nesta vezetője. A Nesta az Egyesült Királyság innovációs alapítványa, és tevékenységek széles körét működteti a befektetések, a gyakorlati innováció és a kutatás terén. Vezetése alatt a Nesta a közsférából kilépve független alapítvánnyá vált (elődszervezetét 1998-ban parlamenti határozattal alapították, eredeti tőkét, 250 millió fontot a UK National Lottery adta, nagyban kiszélesítette a tevékenységét új egységek, központok és alapok létrehozásával, és kiegészítette belföldi működését országok tucatjaiban végzett munkával szerte a világban.

1997–2004 között Geoff különböző szerepeket töltött be a brit kormányzatban, egyebek közt a Kormányzat Stratégiai Egysége igazgatója volt, és 'head of policy' a Miniszterelnök Hivatalában. Társelnöke a World Economic Forum munkacsoportjának, amely az innová-

ció és az entrepreneurship szerepét vizsgálja a negyedik ipari forradalomban. Sok kormány tanácsadójaként dolgozott szerte a világban, jelenleg elnöke Szöul polgármestere nemzetközi tanácsadó bizottságának, s tagja az Egyesült Arab Emirátusok miniszterelnöki hivatala tanácsadó bizottságának, továbbá a skót kormányzat, valamint a Finn Innovációs Ügynökség, a SITRA tanácsadó bizottságának. Számos szervezet létrehozását segítette.” Ilyen, onnan idézve, egyebek közt a pártközi nézőponttal dolgozó brit agytröszt, a DEMOS, amely az oktatástól és a szakképzéstől az egészségügyig és a lakásteremtésig a területek széles körén szakosodott szociálpolitikára, a tapasztalatokra támaszkodó megoldások kifejlesztésére; szintúgy a Social Innovation Exchange, a világ első számú, szociális innovációra összpontosító hálózata.

Jöjjön a *néhány karakteres mondat*. (Innentől minden idézet a könyvből.)

„A digitális technológiák bizonyos esetekben elbutíthatják az embert.” – Jó Ég, ez bizony igaz!

„A 21. században felnövő gyermekek számára természetes adottság, hogy érzékelők és közösségi hálózatok veszik körül őket. Egymást részlegesen átfedő közösségek – különféle ’kaptárak’, csapatok és klubok – csoporttudatában való részesedésük egyfajta torz anakronizmussá teszi azt az elképzelést, miszerint az intelligencia elsősorban az emberi koponyán belül létezik.” – Községek persze korábban is voltak, amelyekből az emberek merítettek: család, környezet, egyéb kapcsolatrendszerek, azonban az akkoriban tőlük jövő benyomások és információk valóban meg sem közelítették azt az állandó és igencsak agresszíven ránk nyomuló áradatot, amely a mai, hiperösszekapcsolt világban éri az embereket.

„Újra és újra megmutatkozik, hogy a nagy adathalmazok nagy elme nélkül (és néha nagy szív nélkül) felerősítik a hibás megállapítások és intézkedések lehetőségét.” – Merthogy megkerülhetetlen tény, hogy az adat csak nyersanyag – tudás és gyakran a pusztán tudáson túllépő intelligencia is kell a helyes megértéséhez és a helytálló következtetések kialakításához. S minél több van belőle, annál könnyebb eltévedni benne, félreérteni.

„Sok demokratikus intézmény – parlament, kongresszus és párt – még az általuk szolgálni kívánt társadalomnál is ostobábbnak tűnik.” – Talán csak annak, aki félreérti – vagy túl naivan feltételezi –, hogy mit is akarnak valójában.

„Különös paradoxon, hogy egyre intelligensebb gépek működését láthatjuk ostobán viselkedő rendszerekben.” – Nem biztos, hogy ez csak a gépekre igaz!

„Az emberi és a gépi intelligenciát nem egymás alternatíváinak kell tekinteni, mert a legjobb megoldások elérésének tendenciája inkább az összekapcsolásuk irányába mutat.” – A mondat második fele nyilvánvalóan „the understatement of the year” – egyértelműen az egymást kölcsönösen támogató emberi és gépi intelligencia a leghatékonyabb kombináció. Más kérdés, hogy ebben megmarad-e az ember elsőbbsége – vagy, némi, nem feltétlenül megalapozatlan borúlátással, *meddig* marad az meg.

A szerző témabeli tapasztalatai és kutatásai, korábbi tanulmányai: „Ez a könyv valójában már több évtizede formálódik bennem, tapasztalatok és kutatások nyomán. A tapasztalatokat különféle vállalkozások, illetve kormányzati és nem-kormányzati szervezetek gyakorlati munkájával kapcsolatban gyűjtöttem, miközben segíteni próbáltam nekik a felmerülő problémák megoldásában, a technológiai eszközök alkalmazásában és tevékenységük hatékonyabbá tételében. Ezzel párhuzamosan végzett kutatómunkám főként arra irányult, hogy a gondolkodási folyamatok miként mennek végbe nagy léptékben, és írásaim nagy része is ezzel a kérdéskörrel foglalkozott. A Communication and Control: Networks and the New Economies of Communication (Blackwell, 1990) című könyvem a digitális technológia révén megvalósuló újfajta hálózatok természetét, valamint az irányítás általuk megnyitott lehetőségeit tárgyalja. Bemutatja, hogyan képesek a hálózatok sok mindent elősegíteni vagy akár hátráltatni is. (Ez utóbbi egyszersemind cáfolatául szolgál annak a reménykedésnek, hogy a hálózatok automatikusan a még teljesebb demokrácia, egyenlőség és szabadság korszaka előtt nyitják meg az utat). A Connexity: How to Live in a Connected World (Harvard Business Press, 1997) valamelyest filozofikusabb esszé az összekapcsolt világ’ moralitásáról, illetve a hálózati környezetben szükségképpen kialakuló embertípusokról és azok jellemző vonásairól. A Good and Bad Power: The Ideals and Betrayals of Government (Penguin, 2005) és a The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good (Oxford University Press, 2009) arról szól, hogy az állam kiváltságos hatalma hogyan használható fel a legjobban a közjó érdekében, beleértve az állampolgárok szellemi kapacitásának mozgósítását és kamatoztatását. A The Locust and the Bee: Predators and Creators in Capitalism’s Future (Princeton University Press, 2013) új programot jelöl ki a gazdaságtudományok számára, s a társadalmak kollektív intelligenciájának és kreatív potenciáljának növelését javasolja a kizsákmányoló tendenciák egyidejű megfékezése mellett. (Egy értelmes világban – amelyben bölcsen működő kollektív intelligencia érvényesül – ez lehetne a megoldás a nyugdíjrendszerek és a szociális háló ma nagyon is megoldhatatlannak mutakozó problémájára – Osman P.) Az itt következő fejezetek mindezekre támaszkodva épülnek fel, reményeim szerint meggyőző elméletté és egyszersemind hasznos útmutatóvá szöve össze a gondolati szálakat. Az alábbiakban kifejtett elgondolások merítenek korábbi munkáimból, de nagy hatást gyakorolt rájuk számtalan beszélgetés, olvasmány és vita is.”

Korunk diagnózisa dióhéjban: „Talán a legnagyobb probléma az, hogy a leginkább versenyképes ágazatok, a fegyveres erők, a pénzügyek és kisebb mértékben a marketing vagy a választási politika intézményei mondhatják magukénak a nagyléptékű hírszerzés (valójában nagy léptékű intelligencia a fogalom itteni jelentése szerint, amint az másutt is megjelenik – a fordítás itt megbotlott az ’intelligence’ többféle jelentésében – Osman P.) eszközeinek beszerzése és fejlesztése terén tett befektetések nagy részét, s ezeknek a befolyása alakította magát a technológiát. Ha legfőbb célunk a védelem vagy viszonylagos előnyök keresése a pénzügyi piacokon, rendkívül fontos a legkisebb változások észlelése is. (Mert azok jelzik, hol tehet szert előnyre az ellenfél, vagy hol nyílik új lehetőség, illetve veszély a piacokon –

Osman P.) *A technológiák tehát sokkal fejlettebbé váltak a változások meglátása, érzékelése, feltérképezése és egymással való összevetése terén, mint a megértést szolgáló területeken. Más szóval, a digitális technológiák mindmáig olyan irányban fejlődtek, hogy jók legyenek a válaszadásban, de rosszak a kérdésfeltevésben, beváljanak a lineáris logikában, de a párhuzamos logikában kudarcot valljanak, és erősségük legyen a nagyméretű adatállományok feldolgozása, de gyengének bizonyuljanak a nemnyilvánvaló mintázatok felismerésében. A kevésbé versenyképes, de a társadalom számára potenciálisan sokkal nagyobb hasznot hajtó ágazatok, mint például az egészségügy és a mentál-higiéna, a környezetvédelem és a közösségi szolgálatok jellemzően lemaradtak, és sokkal kevésbé befolyásolták a technológiai változások irányát. Mindennek eredménye az agyi kapacitás előnytelen eloszlása, amit Jeff Hammerbacher, a Facebook egykori adatszolgáltatási vezetője sajnálkozva így foglalt össze: 'Generációm legnagyobb koponyáinak most azon kell dolgozniuk, miként vehetnék rá az embereket, hogy rákattintsanak a hirdetésekre.'*"

A kiindulás – egyes szervezetek miért jobbak a többinél, másutt az okosak gyülekezete miért ostoba? „Könyvtárnyi irodalom szól az egyéni intelligenciáról, vizsgálva az eredetét és megnyilvánulásait, és hogy egynemű entitásnak vagy több dolog ötvözetének kell-e tekintelnünk. Jómagam sok éven át inkább egy kevésbé kutatott terület iránt érdeklődtem. Miközben kormányzatoknál és jótékonyági szervezeteknél, különböző vállalatoknál és mozgalmaknál dolgoztam, mindig is lenyűgözött az a kérdés, hogy egyes szervezetek vajon miért tűnnek annyival ügyesebbnek és okosabbnak, mint a többi; miért tudnak jobban navigálni a körülöttük örvénylő bizonytalan áramlatokban. Még ennél is lenyűgözőbbek azok a szervezetek, amelyek tömve vannak okos emberekkel és drága technológiával, mégis ostobán és önpusztító módon működnek. Körülnéztem, olyan elméleteket és tanulmányokat keresve, amelyek válaszul szolgálhatnak a jelenségre, de kevés ilyet találtam. Így hát megfigyeléseket végeztem, mérlegettem, és következtetéseket vontam le. A kutatásban segítségemre voltak a telekommunikáció tudományterületén folytatott doktori tanulmányaim, melyek során a digitális világról szereztem ismereteket. A digitális technológiák bizonyos esetekben elbutíthatják az embert. Megvan viszont az az előnyük, hogy láthatóvá teszik a gondolkodás folyamatát. Valakinek be kell programoznia, hogy a szoftver hogyan dolgozza fel az információt, hogyan gyűjtsenek adatokat az érzékelők, vagy hogyan tárolják az adatokat a memóriák. Mindannyian digitális korban élünk, és akiknek digitálisan kell gondolkodniuk a munkájukban, azok elkerülhetetlenül érzékenyebbek arra, hogyan szerveződik az intelligencia, míg egy másik korszakban mindezt természetesnek, varázslatosnak és titokzatosnak tekintettük.” – „Egy másik”, azaz a korábbi korszakban minden bizonnyal nagyjából csak egy szűk réteg, a hivatásos és az amatőr teológusok, filozófusok, kutatók érdeklődtek az intelligencia mibenléte és szerveződése iránt – a többieket ennél sokkal gyakorlatiasabb problémák kötötték le, s ezért intellektuális éhséget sem éreztek ilyen elvont kérdések iránt, különösen, hogy kaptak kész válaszokat,

főként a vallásoktól, s az azok helyébe lépő irányzatoktól. A mai társadalmi-gazdasági viszonyok szabadítottak fel erre szélesebb körben szellemi energiát és érdeklődést.

A kollektív intelligencia Mulgan felfogásában: „Azt a területet, amelyhez eljutottam, néha kollektív intelligenciaként emlegetik. Ez szűkebb értelemben azzal foglalkozik, hogy embercsoportok hogyan tudnak online együtt dolgozni, tágabb értelemben pedig arról szól, hogyan jöhetnek létre nagyobb léptékben különböző fajta intelligenciák. Extrém értelemben pedig lefedi az egész emberi civilizációt és kultúrát, amit fajunk kollektív intelligenciája alkotott és alkot meg folyamatosan, és amit hiányosan, könyveken és iskolákon, előadásokon és bemutatókon keresztül adtunk és adunk tovább.”

„Az én érdeklődésem nem ennyire ambiciózus. Engem inkább az egyén és a civilizáció egésze között húzódó tér érdekel, amely az egyedi organizmus és az egész bioszféra közötti biológiai térnek felel meg. Ahogyan logikus a különböző ökológiai rendszerek – a folyók, a sivatagok és az erdők – tanulmányozása, ugyanúgy értelmes feladat azoknak az intelligens rendszereknek a tanulmányozása is, amelyek ezen a közbülső szinten az egyes szervezetekben, szektorokban vagy szakterületeken működnek.

Közvetlen érdeklődésem az említett tematikán belül még ennél is szűkebb körre irányul: hogyan oldanak meg komplex problémákat a társadalmak, kormányok vagy kormányzati rendszerek? Más szóval, hogyan találnak kollektív megoldásra a kollektív problémák?

A feladat: Az egyes idegsejtek csak akkor válnak hasznossá, amikor több milliárd további idegsejthez kapcsolódnak. Hasonlóképpen az emberek és a gépek összekapcsolódása is jelentős ugrást tesz lehetővé a kollektív intelligencia tekintetében. Amikor ez az ugrás megtörténik, az egész csupán a részek összegénél sokkal többé is válhat. *A mi feladatunk, hogy megértsük, miként tudjuk ezt az ugrást jól kivitelezni; hogyan kerülhetjük el az adatok tengerében való fuldoklást, hogyan ne süketüljünk meg a túlságosan sok irreleváns információ lármájában; vagy hogyan használjuk fel a technológiát könnyedén kiszámítható utak követése helyett inkább elménk erősítésére.”*

„A könyv leíró részek és elméleti megfontolások egyfajta ötvözetét kínálja az olvasónak, azzal a céllal, hogy útmutatóul szolgáljon a tervezéshez és a cselekvéshez egyaránt. Központi tézise szerint minden egyén, szervezet vagy csoport sikeresebben tud fejlődni egy nagyobb elemével való kapcsolaton keresztül, más emberek és intelligens gépek szellemi erejét kihasználva. Ma közel hárommilliárd ember és közel ötmilliárd gép kapcsolódik össze az interneten. Optimális kihasználásukhoz azonban nagy figyelmet kell fordítani a módszerekre, a csapdák elkerülésére és a szűkös források hatékony felhasználására. Hasonlóan az agyunkban működő idegsejtek kapcsolataihoz, a gondolkodás sikere is elsősorban a struktúrától és a szerveződéstől függ, nem csupán a kapcsolódások és jelzések számától.

Mindez talán még nyilvánvalóbb lesz a közeljövőben. [A 21. században az emberek életében] *a nagy kockázatot az jelenti számukra, hogy a kollektív intelligencia esetleg nem lesz képes lépést tartani a mesterséges intelligenciával. Ennek következtében talán olyan jövő vár*

rájuk, amelyben a gyakran alkalmatlan rendszerek között rendkívül „okossá” vált mesterséges intelligencia hozza meg a legfontosabb döntéseket. Ennek a sorsnak az elkerülése érdekében tiszta gondolkodásra van szükségünk. Például a tömegeket a múltban természetüknél fogva veszélyesnek, könnyen félrevezethetőnek és kegyetlennek hitték. Mostanában az ellenkező irányba billent át a mérleg: a tömegek bölcsességre hajlanak. Az igazság árnyaltabb. Megszámlálhatatlan példa mutatja, miként lehet profitálni minél több ember mozgósításából, hogy részt vegyenek különféle megfigyelésekben, elemzésekben és problémák megoldásában. Ám a tömeg – online és offline egyaránt – ostoba és részrehajló is lehet, sőt akár túlzottan magabiztos ’viszhangszobává’ is válhat. *A szerteágazó és egymással ütköző érdekek bármely csoporton belül mindenféle kollektív intelligenciát az együttműködés eszközévé tehetnek, de teret adhatnak a versengésnek, félrevezetésnek és manipulációnak is.* – Felettebb fontos és súlyos figyelmeztetés. A „mozgósítás” lényegében elkerülhetetlenül irányít is, sok és sokféle lehetőséget teremtve a manipulációra. Apró példa: ha a „tömegek bölcsességére” akarunk támaszkodni megkérdezve ehhez az embereket, tudni kell, hogy szívesebben adnak igenlő, mint tagadó/elutasító válaszokat – pusztán a kérdések megfogalmazásával már irányítani lehet az azok nyomán megmutatkozó véleményt. Számolni kell azzal is, hogy napjainkra szinte minden, a társadalom számára fontos kérdés, probléma szakpolitikai kérdéssé vált, s így a megbízható megválaszoláshoz, a helytálló véleménynyilvánításhoz mind több specializált szaktudás kell. Kiemelkedő példa erre egy ország hosszútávú energiapolitikájának kialakítása, aminél elengedhetetlen számításba venni egyebek közt annak összes, a környezetre gyakorolt hatását, az erőforrások felosztását a különféle feladatok között – pl. az agrárgazdaság az ellátásokhoz élelmiszert termeljen vagy bioüzemanyagot –, s nem utolsósorban annak kiszámíthatatlanságát, hogyan alakulnak az erőforrások piacai a jövőben. Hasonlóképp, ha – itt ne kutassuk, miért – az atomerőműveket lecseréljük megújuló erőforrásokra használókra, a nap- és szélenergia-erőművekhez, természetükből adódóan, hatalmas villamosenergia-tároló kapacitás kell. Ha ehhez még a gépjárműveket is lecseréljük elektromos meghajtásúra, kik tudják megbízhatóan prognosztizálni, mi mindent hoz magával az akkumulátorgyártás mindehhez szükséges felfuttatása, annak nyersanyagellátása, a nyersanyag-kitermelés környezetterhelése, az elhasznált akkumulátorok újrafelhasználása, s a primer nyersanyagellátás kimerülése? Mit tudhat erről a tömegek bölcsessége túl azon, amit különféle módokon és okokkal beléjük táplálnak? Sőt, mit tudhat erről egy olyan, akár mesterséges intelligenciával is támogatott kollektív intelligencia, amely nem képes a tudását minden lényeges tényező alakulására és hatására kiterjeszteni?

Az intézmények előtt álló kihívás: „Az intézmények szempontjából sem elhanyagolható kihívás a tudatos kollektív intelligencia egyre növekvő jelentősége, ami másfajta látásmódot követel a határok és a szerepek tisztázása érdekében. Minden szervezetnek körültekintőbben kell eljárnia, amikor megfigyeléseket végez, elemez, emlékezik vagy alkot. Gyakorlati tapasztalatokból meg kell tanulniuk a hibák kijavítását, adott esetben új kategóriák létrehozását, ha a régiak nem működnek, és alkalmasint teljesen új gondolkodási módok kiala-

kítását is. Meg kell találniuk a maguk helyét a csend és a zaj között: az egyik oldalon a régi hierarchiák csendje, amelyben senki sem mert kétségeket felvetni vagy másokat bármire is figyelmeztetni, illetve a végtelen sok hanggal elárasztott hálózati világ lármás kakofóniája között. A két szélsőség közötti tér csak akkor válik sokatmondóvá, ha a szervezetek megtanulják a megfelelő szintű felbontással szelektálni és rendszerezni a dolgokat: eléggé leegyszerűsítve, de nem primitíven; világosan, de nem túlságosan nyersen; a lényegre koncentrálni, de nem rövidlátó módon. *Ilyen gondolkodásmódra meghatározó fontosságú intézményeink közül is csak nagyon kevés képes.* – Az utolsó mondat nélkül nyilvánvaló igazságok sorolásának mondanánk az előtte lévőköt – ezek szerint mégsem felesleges ezek kiemelése. Felmerül viszont a kérdés, vajon miért viselkednek így ezek az intézmények. Az itt következőkben Mulgan választ ad, ami viszont újabb kérdésre ad majd okot.

„A legnagyobb mértékben az üzleti vállalkozások érdekeltek az intelligensebb működésben, és ezek általában készek is jelentős befektetésekre mindenféle szoftverek és hardverek beszerzésével. Egész szektorok követnek el azonban újra és újra nagy hibákat, félreértelmezik a környezetüket, s a dolgozóik és fogyasztóik által számukra felkínált tudásnak csupán töredékét használják fel közös céljaik érdekében. Sokan elképesztően okosak tudnak lenni szűk határokon belül, de ha az egész képet nézzük, ez már egyáltalán nem jellemző.

A demokratikus intézmények, amelyek révén együtt hozhatjuk meg legfontosabb döntéseinket, még ennél is kevésbé hajlamosak megtanulni tanulni. A legtöbben közülük még mindig olyan formákhoz és struktúrákhoz ragaszkodnak, amelyek egy-két évszázaddal ezelőtt még célszerűek voltak, de mára igencsak elavultak. –A magyarázatot e keserves tényekre talán arrafelé kell keresgélni, hogy az intézmény – akárcsak a cég – valójában egy döntés- és cselekvőképtelen szervezeti alakulat, amelyben és amely nevében egyének és azok különféle formális és informális kombinációi hoznak döntéseket és cselekszenek. Ezekben viszonylag kevés kivétellel azt az alapelvet követik, hogy a túlélés mindenek előtt – a személy, a testület, az intézmény túlélése, ebben a prioritási sorrendben.

Erről szól a könyv: „Hogyan tudnak tehát az emberek együtt, csoportokban gondolkodni? Hogyan tudnának sikeresebben tevékenykedni? Hogyan lehetnének segítségünkre a környezetünket elárasztó technológiai fejlesztések – a megfigyelésre, számításokra, dolgok egymásnak való megfeleltetésére és események előrejelzésére egyaránt alkalmas technológiák – a gondolkodásban és legsürgetőbb problémáink együttes megoldásában?

Ebben a könyvben leírom azokat a most kialakulóban levő elméleti elgondolásokat és már meglevő gyakorlati példákat, amelyek rávilágítanak, miként foghatjuk fel más és más módokon a világot, és hogyan igazíthatjuk ehhez tevékenységeinket. Számos tudományág eredményeire támaszkodva ismertetek különböző elgondolásokat, amelyekből megérthetjük, hogyan gondolkodnak a csoportok, valamint új elméleteket, amelyek segíthetnek kideríteni, hogy néhányan miért boldogulnak, míg mások csak botladoznak; továbbá bemutatom, hogyan is

gondolkodhat sikeresebben egy erős társadalmi mozgalom vagy kormányzat a legújabb technológiai eszközök és a rendelkezésre álló szürkeállomány legjavának kombinálásával.

Felvázolom, hogy a kollektív intelligencia kutatása idővel miként válhat elfogadott tudományággá, betekintést nyújtva abba is, hogyan működnek a gazdaságok és hogyan lehet megreformálni a demokráciát, s megpróbálom szemléltetni a felvillanyozó és a lehangoló találkozási pontok és tárgyalások közötti különbséget.”

Az új szakterület forrásai és remélt szakmai támaszai: „Ennek az új szakterületnek nyitottnak és empirikusnak kell lennie. Ahogyan az emberi gondolkodás megismerésére szolgáló kognitív tudományok is olyan forrásokra támaszkodhattak, mint a nyelvtudomány, az idegtudomány, a pszichológia és az antropológia, úgy a gondolkodási folyamatokat nagy léptékben kutató új tudománynak is hasonló alapokra kell támaszkodnia. Forrásai közé sorolható a társadalompszichológia és az informatika, a közgazdaságtan és a szociológia.”

Az új szakterület kapcsolódása a gyakorlathoz: „Mindezeknek a tudományterületeknek a meglátásai gyakorlati kísérletek alapjául is szolgálhatnak. Amikor pedig az új tudomány kialakul (és ideális esetben a hozzá közel álló tudományágak nem támadják a határaik fészegetéséért, hanem inkább segítik), szorosán a gyakorlathoz kell kapcsolódnia sokféle tevékenység támogatásával, iránymutatással és ezzel egyidejűleg az adott kérdésekben jártas közösségektől való tanulással, valamint olyan eszközök létrehozásával, amelyek elősegítik a rendszerek sikeresebb gondolkodását és tevékenységét.”

Szinergetikus többlethatásokat teremtő új szervezetek: „A sok elemet egyesítő közösségek és szervezetek képességei csakugyan létfontosságúvá válnak, ha a világ valóban meg akar birkózni az olyan súlyos kihívásokkal, mint az egészségügyi gondok, a klímaváltozás és a migráció. Ezeknek a szervezeteknek a feladata a tudás zenekari feldolgozása, újszerű ’hangszerelés’ lesz, a maiaknál jóval szisztematikusabb módszerekkel, beleértve a metaadatok, különféle verifikációs és identifikációs eszközök használatát, és a gondos odafigyelést a tudás gyakorlati alkalmazásaira. Az efféle szerveződések inkább sokszorozó, mintsem összegző jellegűek: igazi értékük az elemek összekapcsolódásában rejlik. Az ilyenek azonban sajnos még ritkák és gyakran törékenyek.”

Csábító tévképzet és a valódi feladat: „A helyes válaszok megtalálásához el kell utasítanunk a vonzó, konvencionális ’bölcseket’. Az egyik ilyen elképzelés szerint egy erősebb hálózatban összefonódó világ a természetes önszerveződés folyamatain keresztül automatikusan intelligensebb lesz. Ez a felfogás – annak ellenére, hogy fontos igazságokat is rejt magában – mélyen félrevezetőnek bizonyult. Mint ahogyan nyilvánvalóan energiaigényes szerverfarmok szolgálnak az állítólag ingyenes internet működésének alapjául, ugyanúgy a kollektív intelligencia is a szűkös erőforrásoktól függ. (És nehezen tör utat magának az akadályokat uraló ellentétes érdekekkel szemben – Osman P.) A kollektív intelligencia érvényesülése lehet spontán megvilágító erejű, újdonság-értékű és jótékony hatású, még gyakrabban azonban tudatosan kell elősegíteni és hangszerelni, speciális intézmények, társadalmi szerepek és általánosan elfogadott normák támogatásával. Sok szakterületen nem akad senki, aki

mindezt a saját feladatának érzi, s ennek következtében *a világ jóval kevésbé intelligensen működik, mint amennyire valójában tudna.*

A nagy tét: „A tét már nem is lehetne magasabb. *A kollektív intelligencia fejlesztése sok szempontból a legnagyobb kihívás, ami az emberiség előtt áll,* mert ha nem leszünk képesek hatékonyabban együtt gondolkodni és cselekedni, kevés esélyünk lesz az olyan súlyos problémák megoldására, mint amilyenekkel a klímaváltozás, az egészségügyi ellátás nehézségei, a gazdasági egyenlőtlenség vagy a háborúk szembesítenek bennünket.”

Ha talán egynémely probléma nem is olyan, amilyenek beállítják, az előző állítás mindenképp igaz. Ámde a tisztánlátáshoz itt felettébb helyénvaló (lenne) a szigorú önvizsgálat. A kollektív intelligenciára támaszkodó közös cselekvéshez nélkülözhetetlenek az egybevágó akaratok, és – legalábbis eddig – nincsenek meggyőző jelei annak, hogy ezek felül tudnák írni az érdekellentéteket. Különösen fontos tényező ebben, hogy a nyugati berendezkedés a piaci versenyt és a nyereségközpontú gazdálkodást tette meg működése alapjának, ezt terjeszti a befolyási területein is, ez pedig eleve szembeállítja egymással a globális gazdaság és társadalom szereplőit. Még ha az innovációk valóban növelik is az emberiség rendelkezésére álló erőforrásokat, azok végesek, az ember és mindenkori gazdasága pedig olyan zárt rendszert alkot, amely a mindenkori egészen belül zéró összegű játszává teszi a gazdasági tevékenységek összességét – ez önmagában is megteremti az említett érdekütközéseket.

Erős kérdés tehát, hogy az emberiség fenntartható fejlődésének – netán a pusztá fennmaradásának biztosítása megvalósítható-e alapvető paradigmaváltás nélkül. A mai nyugati civilizáció az egyén jogainak és szabadságának kiteljesedését tette a társadalmi működés szabályozásának alapértékévé. A hatékony együttgondolkodáshoz és -cselekvéshez viszont elengedhetetlen, hogy az emberiség, a globális társadalom fenntartható fejlődésének biztosítása elsőbbséget kapjon az egyéni érdekekkel szemben. Az ideális természetesen a kettő összehangolása lenne, ez azonban az egyéni érdekek természetes divergenciája, gyakran ellentéte miatt aligha megvalósítható.

Természetes követelmény lenne – ha a valóság ismerete nem józanítana ki belőle –, hogy a gazdasági tevékenységek a globális társadalom fenntartható fejlődését szolgálják. A mai, részérdekek által vezérelt piacgazdasági berendezkedésben ez spontán módon nem jön létre. A gazdaság nagyon is olyan rendszer, amelyet csak külső energiabevittel lehet a rendezettség állapota felé vinni – olyan rendezettség felé, mint pl. a környezettel, az erőforrásokkal való gazdálkodás minden szereplőre érvényes globális szintű optimalizálása. A kérdéses szereplők önmaguktól nem rendelik ez alá, nem adják fel egyéni érdekeiket, nem mondanak le a vállalkozás és a piac nekik alapértékként biztosított szabadságáról. Akkor hogyan?

Ehhez alighanem azt is tudomásul kell venni, hogy a termelőerők és a globális gazdaság fejlődésével a jó öreg Láthatatlan Kéz paralizist kapott, s bevonult a hatalmukat veszített istenek panteonjába, tehát rá sem számíthatunk (s eleve sem ezt a feladatot osztották rá). Ám akkor hogyan?

Optimista kiáltvány? „Ma már elkerülhetetlennek tűnik, hogy életünk egyre szorosabban összekapcsolódjon különféle intelligens gépek működtetésével, amelyek alakítanak, próbára tesznek, helyettesítenek és kiegészítenek bennünket, gyakran mindezt egyszerűen. A kérdés ezen a ponton nem az, hogy mindez egyáltalán megtörténik-e, hanem hogy miként alakíthatjuk úgy az ilyen eszközeinket, hogy azok minket is jól alakíthassanak, továbbfejlesztve bennünket a szó mindenféle értelmében. Talán nem kerülhetjük el a virtuális valóság világába transzponált pornográfiát, az ultraokos rakétákat és kémeket, de ezek mellett létrehozhatjuk a kollektív intelligenciának egy jobb verzióját is: egy olyan világot, amelyben a gépekkel együttműködve bölcsebbé, körültekintőbbé és egyszersmind életrevalóbbá is válhatunk.”

A tartalomról nagy vonalakban: „A könyv négy fő részből áll.”

„Az első rész feltérképezi a tárgyalta problémakört és kifejti a kollektív intelligencia mibenlétét. Bemutatja a kollektív intelligencia gyakorlati megjelenési formáit, vázolja a vele kapcsolatos gondolkodás fő vonalait és ismerteti néhányat a legérdekesebb kortárs példák közül is.”

„A kollektív intelligencia gyorsan fejlődő alkalmazásainak bemutatását követően a második részben azokkal az eszközökkel, fogalmakkal és elméletekkel foglalkozom, amelyekre szükségünk van a nagyléptékű intelligenciák működésének megértéséhez. Bemutatom a működésüket támogató elemeket – a megfigyeléstől és a memóriától egészen a vélemények kialakításáig –, valamint azt is, hogy ezek hogyan kapcsolódnak össze az adatok értelmezése és döntések meghozatala céljából. Kulcsfontosságú lépésként tárgyalom azokat a hurkokat, amelyek mentén a tanulási folyamataink végbemennek, kitérve arra is, hogy akadályba ütközésünk esetén új kategóriákat és új gondolkodási irányokat hozhatunk létre. Megvizsgálom azokat a csapdákat, amelyekbe szándékos ellehetetlenítési törekvések, illetve konfliktusok következtében, vagy önbecsapásból eredően beleeshetünk, és kifejtem, hogyan lehet felvenni a küzdelmet a kollektív intelligencia megannyi ellenfelével. Bemutatom továbbá, hogy a több nem mindig jelenti a jobbat: több adat több résztvevő által végzett feldolgozásának elvileg intelligensebb döntésekhez kellene vezetnie, erre azonban egyáltalán semmi garancia nincs. Azután leírom, hogyan jöhet létre egy kollektívában az úgynevezett 'mi' érzés, az összetartozás vállalása, kollektíva alatt egy csoportot, egy szervezetet vagy akár egy egész nemzetet értve, s egyúttal rámutatok ennek a korlátaira is. A második rész végére az olvasó megismerkedhet különféle módszerek egész fegyvertárával, melynek birtokában bármilyen szervezetet, várost vagy szakterületet megfigyelhet és megállapíthatja, hogy azok mennyire gondolkodnak helyesen vagy jól, illetve hogyan gondolkodhatnának és tevékenykedhetnének hatékonyabban.”

A harmadik részben „a koncepciók és elméletek felsorolása után a kollektív intelligencia kérdése felé fordulhatunk, az ismerős területeket vizsgáljuk meg, hogy megmutassuk, hogyan érthetjük meg őket, és érkezhetünk meg jobb gondolkodási módokhoz ezáltal. [Ez a rész] a kollektív intelligencia spontán megjelenési formáit vizsgálja a mindennapi életben, a társadalom 'természetes közegében', és az elméletből az egyes területekre vonatkozóan levonható következtetéseket tárgyalja, a következő sorrendben: találkozási szervezése, üzlet és

gazdaság, demokrácia, az egyetem, társadalmi változások, új digitális közösségek. *Minden esetben bemutatom, hogy a kollektív intelligenciáról való gondolkodás új távlatokat és megoldásokat tár fel.*

A negyedik részben „összekapcsolom az egyes témákat, és a kollektív intelligencia politikai aspektusaival foglalkozom, bemutattva, miként nézhet ki a nagyobb kollektív bölcsesség felé való közelítés a gyakorlatban.”

Már csak néhány részlet, további ízelítőként.

Jó helyen keressük-e az okokat? „Ma elmondhatjuk, hogy az okos eszközök és a feldolgozott adatállományok előnyei már mindenütt megjelennek, kivéve ... számos területet a legfontosabbak közül. A 2000-es évek végén bekövetkezett gazdasági válság különösen meggyőző példát nyújtott erre. A pénzintézetek, amelyek hatalmas összegeket fordítottak az információtechnológiára, nem értették, hogy mi történik velük, vagy megértették ugyan az adatokat, de nem értették, mi áll az adatok mögött, s így a gazdasági katasztrófa szélére sodorták a világot.” „Irakban háborút indítottak egy súlyos hírszerzési hiba következtében, amit az elképzelhető legfejlettebb hírszerzési technikára minden más országnál több pénzt fordító Egyesült Államok és az Egyesült Királyság kormányzervei követtek el. Sok más példa is bizonyítja, hogy az okos eszközök nem vezetnek automatikusan intelligensebb eljárásokhoz.” – Fontos a mélyére nézni, vajon így lenne-e? A pénzintézetek valóban nem értették-e, az iraki háborúnál „hírszerzési hiba” történt? Vajon nem az idézte-e elő a történeteket, hogy a pénzintézeteket, a bankokat a háttérük rendszerszintű működése, és annak az érdekeikre gyakorolt hatása készítette így cselekedni, s valami hasonló mozgatta az iraki beavatkozást?

„Az egészségügy talán a legszembetűnőbb példa az okos elemek és a gyakran ostoba végeredmények paradox kombinációjára.” (Mulgan összegzi a technikai fejlődést, ugyanakkor sorolja az anomáliákat is, és:) Röviden, a világ hatalmas erőfeszítéseket tett az egészségügyi ellátás fejlesztéséért és óriási mennyiségű tudást halmozott fel erre vonatkozóan, ám ennek ellenére még messze áll a rendelkezésre álló tudásnak a legjobb eredményekhez vezető felhasználásától.” – Feltehetően ez is hasonló problémahalmaz: a piaci alapú egészségiparban olyan részérdekek a meghatározók, amelyek kizárják – de legalábbis erősen csökkentik –, felülírják a kollektív intelligencia érvényesülését.

Lehangoló diagnózis: „Hasonló a helyzet a politikától az üzlet világán keresztül egészen a magánéletig: példátlan mértékű hozzáférés releváns adatokhoz, információkhoz és véleményekhez, de kevés egyértelmű előrelépés az információk jobb döntések meghozatala érdekében történő hasznosításában. ... Rendkívüli intelligenciával rendelkezünk speciális, meghatározott feladatok elvégzéséhez. Az egymással kölcsönösen összefüggő bonyolult problémák kezelésében mégis alig mutatkozik haladás.”

Területek, ahol sokat segíthetne: „A további fejezetekben azzal foglalkozom, miben nyilvánulhatna meg a valódi kollektív intelligencia a legfontosabb területek némelyikén. Hogyan

lehetne a demokráciát másképpen szervezni annak érdekében, hogy a polgárok szükségleteiből, gondolataiból és szaktudásából a legtöbbet tudjuk kihozni? Világszerte különböző kísérletek utalnak rá, hogy mi lehet a válasz, ám ezek a hagyományos politikán nevelkedett szakembereket összezavarják. (‘Összezavarják’? Nem valószínűtlen, hogy ebben vastagon benne lehet az is, hogy a ’másképpen szervezés’ hatalmas érdekeket sértene a ’hagyományos politikán nevelkedett’ társadalmi berendezkedésben, s a kérdéses szakemberek gondolkodását, véleményalkotását ez is befolyásolja – Osman P.) Hogyan válhatnak az egyetemek sikeresebbé mindenféle tudás létrehozásában, gyakorlati célokra történő ’hangszerelésében’ és megosztásában? A hagyományos hároméves képzési modellekben, a kari hierarchiában, az előadótermekben és a szaktárgyi jegyzetekben megtalálhatók ugyan különböző újszerű megközelítések csírái, de a rendkívüli tunyaság vagy tehetetlenség jelei is. (Ma elsőrendű fontosságú témává vált, s mind jobban terebélyesedő kutatás és szakirodalom tárgya a felsőoktatás hatékonyságának növelése, a társadalom és az alapjául szolgáló gazdaság számára gyümölcsöző szimbiózis létrehozása egyrészt a felsőoktatás, a nyugati értelemben vett ’akadémiai szféra’, másrészt a legszélesebb értelemben vett ipar között. Más kérdés, hogy ez sokban a felsőoktatás minőségének próbakövévé is válhat, amit érthető okokból nem fogad osztatlan lelkesedés – Osman P.)

Ismételten fel kell tennünk a kérdést: hogyan tudna egy városi önkormányzat vagy egy nemzeti kormány sikeresebben gondolkodni olyan égető problémák megoldásáról, mint a forgalmi dugók, a lakáshiány vagy a bűnözés, elbutításuk helyett inkább felerősítve az emberek képességeit?

Felvázolhatunk ésszerű, elfogadható és kivitelezhető lehetőségeket, amelyeknek a kiaknázása nagymértékben tökéletesíthetné ezeket az intézményeket. A jelenlegi valóság azonban minden esetben messze áll attól, ami lehetséges volna, és azok az eszközök, amelyek az intelligenciát erősíthetnék, néha éppen az ellenkező hatást érik el. Marcel Proust írja: ’Kilenczted része azoknak a betegségeknek, amelyektől az intelligens emberek szenvednek, az értelmükből ered’. Ez igaz lehet a kollektív intelligenciára is.”

Kritikus jelentőségű kérdés: *vajon működhet-e jól a kollektív intelligencia homogén közös értékrend nélkül?* „A gépi intelligencia egyes fejlesztési programjai olyan visszataszító szándékok megvalósítását célozzák, mint a hatékonyabb gyilkolás, a pornográfia és kábítószeres terjesztése, vagy a szerencsejátékok és a pénzügyi mohóság támogatása.” – Mi rossz, és mi a jó: ezek is sokban önkényes kategóriák, amelyek érvényesítése hasznos fejlődési utakat zárhat el. Jó példa a pornó. Bizonyos extrém fajtái kétségkívül üldözendők, de amúgy kultúrafüggetlen, elítélendő-e, vagy elfogadott műfajnak minősül. Egyes nézetek szerint a „fogyasztása” alkalmas lehet olyan feszültségek oldására, amelyek bűnözésre készíthetnének. S vajon mi marad a piaci versenyre alapozott gazdaságból, ha egy jóságos dzsinn megszüntet minden „pénzügyi mohóságot”?

Mulgan részletesen sorolja a kollektív intelligencia fejlődésének legújabb eredményeit. Ebből döbbenetes kép bontakozik ki: az internet útján elérhető szép új világ mind több

olyan intelligens eszközt, rendszert kínál, amelyek nagyban kiegészíthetik tudásunkat és képességeinket, ám a legtöbbünk nem is tud róluk. *Egyéni és abból létrejöheto kollektív intelligenciánk fejlesztésének használatra kész lehetőségei kallódnak tudatlanságunk homályában.*

Mesterséges intelligencia szavazati joggal! „Egy Hong Kong-i kockázati tőke-befektetési társaság 2014-ben csatlakoztatott a vezetőségéhez egy VITAL elnevezésű befektetési algoritmust, és az igazgatótanács öt emberi tagja mellett szavazati jogot biztosított számára.” – A dolog súlyát növeli, hogy az ilyen cégek vezetői a legtöbbször vérprofik.

Ember-gép-állat hibrid: „A hibridek talán legérdekesebb példái azok, amelyeket emberek, gépek és állatok összekapcsolásával alkotnak meg. Peruban GoPro kamerákkal és GPS készülékekkel felszerelt keselyűket használtak fel illegális szemétkerakók felderítésére. A projekt támogatására szervezett állampolgári figyelemfelhívó kampánynak és az alkalmazott nyílt technológiának köszönhetően a nyilvánosság is nyomom követhette a keselyűket.” – A keselyű itt olyan „autonóm vezérlésű biodrón”, amely képes kiszagolni a szemétkerakót. A nyilvánosság bevonása bizonyára növelheti a program visszatartó erejét, s ezzel is kiegészítve a program a kollektív intelligencia jó megvalósításává fejleszhető.

Új remények és félelmek: „Röviden meg szeretném említeni *mindenfajta kollektív intelligencia egy különös jellemzőjét.* Az optimisták szeretnék azt hinni, hogy a kollektív intelligencia egyszerűen gyarapítja képességeinket a világ uralására és problémák megoldására. Ehelyett azonban *újra és újra azt tapasztaljuk, hogy már az emlegetése is ellentmondásos érzelmeket vált ki bennünk.* Egyrészt kiterjeszti közös elképzeléseinket arra vonatkozóan, hogy mi lehetséges. Új utópiák és elképzelhető társadalmak merülnek fel, amelyek a világ formálhatóságának friss érzetét inspirálják. *Ugyanakkor a kibővített kollektív intelligencia még inkább óvatosságra int a törekenységgel, labilitással és a kockázatokkal szemben. Más szóval, egyidejűleg reményeket és aggodalmakat is ébreszt.*

Mindez az elmúlt fél évszázadban tapasztalható volt az egészségügyben is, ahol annak jobb megértése, hogy miként javíthatunk az egészségünkön, mit tehetünk a betegségek megelőzéséért és hogyan lehetünk fittebbek, egyúttal nagyobb aggodalmakkal is együtt járt, főként az ok nélkül aggódó 'képzelt betegek' körében. Hasonlóképpen egyre inkább képessé válunk a környezetünk alakítására és megfelelő kezelésére, de egyre nagyobb figyelmet szentelünk a rendszer törekenységének is. Röviden szólva, *egy olyan fejlődés, ami az emberiiséget a kollektív intelligencia egyre magasabb szintjére emeli, nem lesz megnyugtató és minden félelmet vagy szorongást eloszlató folyamat, vagy út.* Ehelyett olyan új tudatossági szintekre emel minket, amelyek kiterjesztik a látóhatárt, de egyidejűleg növelik a bizonytalanságot is, nemcsak a minket felülmúló gépekkel kapcsolatos aggodalmainkat illetően, hanem például az azzal kapcsolatos félelmeink tekintetében is, hogy mi fog történni akkor, ha a gépek meghibásodnak, a hálózat összeomlik vagy áramkimaradás következik be, mi pedig már nem rendelkezünk többé az ilyen jellegű problémák áthidalásához szükséges emberi készségekkel.” – És nemcsak „a minket felülmúló gépek” miatt helyénvaló az aggodalom. *Tőlük leginkább akkor kell tartani, ha az ember túlságosan is a saját képére formálja őket, átlán-*

tálva beléjük agresszivitásra indító ösztöneit és hajlamait. Itt már sorsdöntő szerepe lehet a kollektív intelligenciának azzal, képes-e elejét venni annak, hogy az ember ezt megtegye. Az „okos gépek”, vagy akár az itt is tárgyalt szinergikus többlethatásokat teremtő új szervezetek, a kollektív intelligencia létrejöttét és működését segítő újfajta szerveződések önmaguk nem lesznek képesek ezt biztosítani – hacsak nem kapnak hatalmat az emberek közösségi döntéseinek irányítására, akár még felülírására is, ami már a mai gondolkodásunkkal fekete utópiának felelne meg. Az emberek érdekének megfelelően kialakítva, beszabályozva, így alkalmazva csak annyit tehetnek, hogy segítik a közösségeket jó döntéseket hozni, és mielőbb felderíteni a visszaéléseket – amelyeket azután a közösségeknek kell leállítaniuk.

Ha pedig a mesterséges intelligencia létrejöttét és kiteljesedését úgy fogjuk fel, mint az evolúció következő szintjét, úgy izgalmas kérdés, vajon kialakul-e emberi ráhatás nélkül is bennük az agresszivitás, ahogy eddig az minden arra technikailag képes fajban megtörtént. Elgondolkodtatóan hasonlít ez arra, ahogyan egyes gondolkodók a Földön kívüli élet kutatásának „üzengető” részéhez fűznek aggodalmakat: kapukat keresünk, próbálunk nyitogatni, s nem tudjuk, mi jöhet be azokon.

Dr. Osman Péter

* * *

Michael Cusumano, David B. Yoffie: A győztes stratégia – Bill Gates, Andy Grove és Steve Jobs öt örök érvényű leckéje. 21. Század Kiadó, 2017; ISBN 9786155638541

Tanulni a legjobbtól érdemes – s ők már meg is fizették e tanulságok árát. E könyv úgy szolgál hasznos tanulságokkal, hogy két kiemelkedő üzleti iskola – a Harvard Business School és az MIT Sloan School of Management – egy-egy professzora elemzi a nagyok között is a legnagyobbak közé tartozó három vállalatvezető sikereinek közös forrásait, vezetői stílusuk, jellemük és módszereik közös vonásait.

„A győztes stratégia együtt elemzi a három zsenit, az első pillanattól kezdve, sikereiket és bukásaikat, hasonlóságaikat és különbségüket, felfedve az üzleti stratégia legfontosabb szabályait, melyekkel cégeiket építették. David Yoffie és Michael Cusumano évtizedeken át követték és tanították a módszereiket, és ebben a nagyszerű kötetben megmutatják, hogyan változtatta meg Jobs, Grove és Gates a stratégiai gondolkodást és általában a stratégia szabályait” – a kiadó ajánlójából. (Minden idézet a könyvből, kiemelések a recenzió szerzőjétől.)

Cusumano az MIT Sloan School of Management „Distinguished Professor”-a. 2016–17-ben a Tokyo University of Science elnökhelyetteseként és dékánjaként szolgált (folyékonyan beszél japánul, nyolc évet élt és dolgozott Japánban). Szakterülete a stratégia, a termékfej-

lesztés és az „entrepreneurship” a számítógépszoftverek, az autók és a fogyasztói elektronika területén. Közel száz cégnél és szervezetnél dolgozott konzulensként és oktatóként mint pl. az Alcatel, az AOL, az AT&T, a Cisco, az Ericsson, a Fiat, a Ford, a Fujitsu, a GE, a Hitachi, a Huawei, az IBM, az Intel, a Liberty Mutual, a Lucent, a Microsoft, a Motorola, a NASA, a NEC, a Nokia, a NTT Data, a Philips, a Robert Bosch, a Schlumberger, a Siemens, a Texas Instruments, a Toyota, a Toshiba, a Verizon (az MIT honlapjáról).

Yoffie „Professor of International Business Administration” a Harvard Business School-on. A 2006–2012 időszakban, első dékánhelyettese és elnöke volt a HBS vezetőképző programnak. Ez idő alatt annak bevételei csaknem 75%-kal nőttek, tantermeket nyitottak Sanghajban és Mumbaiban, és a HBS vált a világ legmagasabbra értékelt és legnagyobb intézményévé a vezetőképzésben. Tagja a HTC Corporation (mobilkészülékeket gyártó tajvani óriásvállalat) igazgatótanácsának és a National Bureau of Economic Research vezetőtestületének. 29 évig volt tagja az Intel igazgatótanácsának, ahol „Lead Director”-ként szolgált. Ottani 1989-es kinevezésekor ő volt a legfiatalabb külsős igazgatótanácsi tagja az USA 150 legnagyobb iparvállalatának (a Harvard Business School honlapjáról).

Stratégia: „A vizionárius gondolkodás megköveteli, hogy tanuljunk a múltból, de szabaduljunk meg annak korlátaitól’ (Albert Einstein). A stratégia mesterei más irányból közelítenek. Ahelyett, hogy visszanéznének és előre felé következtetnének, ők előre néznek, és visszafelé következtetnek. *A nagy stratégia egyszerre mestere a játékelméletnek és a sakk-nak.* ’Előre nézve’ határozza meg, hogy hol akarja látni a céget egy adott jövőbeli időpontban, és onnantól ’következtet vissza’ azokra a lépésekre, amelyeknek a megtételével el is fog jutni oda. Az előrelátásnak és a jövő alakításának a fókuszba helyezése különleges fontossággal bír a gyorsan változó iparágakban, ahol az egylépésnyi előny megszerzése és a mezőnyhöz való igazodás közötti különbség határozza meg, hogy kiből lesz kiváló, ki vall kudarcot. Bill Gates, Andy Grove és Steve Jobs nagyrészt annak a kivételes adottságnak köszönheték a sikerüket, hogy képesek voltak a fogyasztók és a konkurencia előtt járni.

A stratégia mesterének kitartóan a jövőre kell fókuszálnia, folyamatosan frissítenie kell az előrejelzéseit az újonnan elérhető információk tükrében, a konkurens lépéseinek és szándékainak a megismerése következtében.”

„A gyorsan változó iparágakban” – mondják fentebb. Igazából mindenütt, hiszen a mai, exponenciálisan gyorsuló fejlődésnek szintúgy jellemzője, hogy az innovációk gyakran nem maradnak iparágon belül, hanem átveszik a hatalmat másutt is, vagy legalábbis az alkalmazásuk gyökeres változásokat idézhet elő teljesen más területeken is. Kimagasló példák erre az informatika betörése a tartalomkereskedelemben (zene, film, digitalizált irodalom), az e-kereskedelem (Amazon) vagy épp a 3D-nyomatás alkalmazásainak még messze beláthatatlan távlatai. Az utóbbiról némi merész fantáziálással még az is felvethető, hogy széles körű elterjedése akár drasztikusan is visszaveti a készárutermelést és -kereskedelmet, s annak helyén felfuttatja a nyomatáshoz szükséges anyagok előállítását és kereskedelmét.

Mindezzel az mondható, hogy már szinte sehol semmilyen piaci szereplő sincs biztonságban.

A horizont peremén megjelent a blockchain, egyesek szerint hatalmas felforgató potenciállal, arról pedig még végképp semmi fogalmunk, vajon mit hozhat, ha korunk két kialakulóban lévő tektonikus hatású innovációs hulláma, a mesterséges intelligencia és vele a robotok színre lépése, valamint a dolgok internetének átfogó elterjedése összekapcsolódik.

Útmutató a könyvhöz : „Amikor belevágtunk ennek a könyvnek a megírásába, voltaképpen egy beszélgetésnek tekintettük Gatesszel, Grove-val és Jobsszal arról, hogy mi teszi az embert a stratégia mesterévé. *Rengeteget tanultunk azoknak a szabályoknak a boncolgatásából és áttekintéséből, amelyeket véleményünk szerint mindhárman követtek. Ennek a folyamatnak a keretén belül felfedeztük, hogy személyes történetük és érdeklődési területük fontos szerepet játszott a stratégia, a cégépítés és a vállalkozói lét iránti szemléletük kialakításában.*”

„Gates, Grove és Jobs munkásságának hosszas tanulmányozása során mély tiszteletet és elismerést éreztünk mindhárom vezető iránt, de nem rózsaszín szemüvegen át vizsgáljuk őket. Egyikük sem volt tévedhetetlen. Mindhárman követtek el hibákat, a stratégiában is, a végrehajtásban is. Mindhárman síkra szálltak olyan termékekért, amelyek nagyot buktak, vagy túl későn érkeztek a piacra, és nem hozták a remélt eredményt. Mindhármukkal előfordult, hogy kihagytak stratégiai lehetőségeket, ám cégeik forrásainak köszönhetően általában képesek voltak utólag pótolni ezeket. És mindhárom vezérigazgató irányítása alatt történtek törvénytelenések is. A Microsoft, az Intel és az Apple is kénytelen volt peren kívüli megállapodást kötni az amerikai igazságügyi minisztériummal vagy a Szövetségi Kereskedelmi Bizottsággal, és világszerte folytak ellenük trösztellenes vizsgálódások.

Mindezek dacára meggyőződésünk, hogy *Gates, Grove és Jobs a high-tech világának leg-sikeresebb vezérigazgatói és stratégái közé tartoznak – talán minden idők legjobbjai is egyben. Mesterei voltak a stratégiának, és meglepő hatékonysággal vezették cégüket.* Hosszú és rövid távú célokat tűztek ki szervezeteik elé, a sikerhez vezető pályára állították őket, könnyörtelenül precíz végrehajtó csapatokat irányítottak, és hosszú időn át uralták piacaikat a konkurensokkal szemben. *Noha sikereik (és kudarcaik) már a történelem részét képezik, az ezekből levonható tanulságok időtlenek. A könyvünkben alkalmazott öt szabály, amely leírja a stratégia és a végrehajtás iránti attitűdjüket, minden cégvezető számára segítséget nyújthat abban, hogy magabiztosabban kormányozza szervezetét a jövő felé.*” Az „öt szabály”-ról természetesen a továbbiakban szólunk.

„Mindezek dacára”? De hiszen ezek teljesen átlagos, általános vonások, elkerülhetetlen velejárói a vállalatvezetésnek, nem valamiféle tehetség- vagy jellembeli gyengeségek. Voltaképp csak azt mutatják, hogy ők sem csodalények. A legutóbbiak is csupán azt jelzik, hogy ők is felvállalták a konfliktusokat, amelyeket az vált ki, ha egy nagyvállalat az adminisztratív határokat feszegeti.

A könyv alapjairól – az indító ellentmondás: „Közel harminc éven keresztül tanítottunk stratégiát a Harvardon és a Massachusetts Institute of Technologyn. Az elmúlt három évtizedben a stratégiatudomány hatalmas fejlődést ért el a szigorú, analitikus keretek kialakításában, amelyek nagyrészt olyan tudományágakban gyökereznek, mint a mikrogazdaság, a játékelmélet és a szociológia. Noha számos eszközzel látjuk el a diákjainkat, csak ritkán beszélünk arról, hogy a kiváló stratégiák hogyan gondolkodnak, hogyan tanulnak, hogyan hozzák összhangba gondolataikat a cselekedeteikkel. A valóban kiváló stratégia tulajdonságait illetően mély szakadék tátong az ismereteinkben. Kutatók gyakran tanulmányozzák a cégeket és vezetőiket, de csak ritkán mélyülnek el az egyének megismerésében és annak megértésében, hogy mely döntéseik határozták meg a pályájukat és az általuk felépített szervezeteket.”

Kiinduló feltevések: „Ebben a projektben néhány fontos feltételezésből indultunk ki. Az egyik az volt, hogy a cégvezetők és a vállalkozók sokat tanulhatnak Bill Gatestől, Andy Grove-tól és Steve Jobstól, bármennyire kiemelkedő egyéniségekről beszélünk is. Az egy pillanatilag sem volt kérdés a számunkra, hogy személyes képességeiket és eredményeiket tekintve ez a három ember nem éppen tipikus vezérigazgató vagy vállalkozó. A legkevesebb, amit el lehet mondani róluk, hogy az iparáguk titánjai. Ugyanakkor arra a következtetésre is eljutottunk, hogy az ő szemléletük megismerésével minden cégvezető és vállalkozó szisztematikusabban tudna gondolkodni mind a stratégiáról, mind a végrehajtásról, hiszen hasonló módon kezeltek kulcsfontosságú problémákat.” – Kissé nyakatekert a szöveg. „Ugyanakkor”? De hisz’ tanulni mindig a legjobbaktól kell – azzal lehet kiemelkedni a tipikusak közül.

A második feltételezésünk az volt, hogy *bár mindhárom alanyunk a csúcstechnológia világából érkezik, tapasztalataik számos cégtípus számára szolgálhatnak kiváló meglátásokkal a stratégia és a végrehajtás szerepét és fontosságát illetően.* Az egyik oka annak, hogy pályánk jelentős részét high-tech cégek tanulmányozásával töltöttük, az a megfigyelésünk volt, hogy a változások ritmusa óriási előnyöket hoz annak, aki megfelelő időben fogalmazza meg a megfelelő stratégiát, és odafigyel a végrehajtás részleteire. Mi több, a gyorsan változó technológiák valamennyi üzletágba beágyazódnak. A közösségi média, a felhőalapú számítástechnika, a mobil eszközök és a viselhető technológia gyors változásai a cégek többségére hatást fog gyakorolni a következő évtizedekben. Az üzleti élet mindennapjainak részévé vált a high-tech világ stratégiai fejlődésének megértése.” – Hát, ha „a high-tech világ stratégiai fejlődésének megértése” feltehetően túl kemény dió is az „átlagos” vezetők nagy hányadának, az ott született/alkalmazott mesterfogások eltanulása nekik is sokat segíthet. Épp ez adja ennek a könyvnek az értelmét és hasznát.

„Harmadik feltételezésünk szerint *a stratégia és a végrehajtás szétválaszthatatlanul összekapcsolódik.* Óráinkon a diákjaink gyakran felteszik a kérdést: ’Mi a fontosabb, a stratégia vagy a végrehajtás?’ Erre általában rövid hatásszünet után egy viszontkérdéssel válaszolunk: ’Mit szeretnél jobban? Egy gyengén végrehajtott kiváló stratégiát, vagy egy tökéletesen végrehajtott rossz stratégiát?’ Erre természetesen az a válasz, hogy egyiket sem. *Értéktelen az a kiváló stratégia, amelyet nem tudsz végrehajtani, és semmire sem jutsz a kiváló végrehajtással,*

ha az rossz irányba vezet. Az ügyes vezérigazgatónak jó irányba kell fordítania a céget, és eredményesen kell vezetnie a vállalatot. Ahogy Bill Gates mondta: 'A rossz stratégia mindig kudarcot vall, bármennyire jók is az információid, a béna végrehajtás pedig kisiklatja a jó stratégiát. Ha sok mindent csinálsz rosszul, tönkre fog menni a céged.'” – Stratégia és végrehajtás: régi aranyszabály, hogy „Ha ostoba a vezető, tiszta szerencse, ha legalább lassú ütemet diktál – kevesebb kárt okoz.” Anouilh híres tétele poénnak szellemes, vezetési módszernek viszont életveszélyes: „Nekünk nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik” – Jean Anouilh: Beckett vagy Isten becsülete. A nehezebb feladatot pedig kétségkívül a helyes stratégia kialakítása jelenti. Lyndon B. Johnson szavával: „Nem probléma helyesen cselekedni – a probléma tudni, mi a helyes”: www.quote-them.com/.

„Végül pedig meggyőződésünk, hogy senki sem születik kiváló stratégának. A sikeres vezetők többsége az idők során tanulja meg a jobb stratégiai gondolkodást és a hatékonyabb végrehajtást mind a taktika, mind a szervezet szintjén.

Ehhez a témához könyvünk utolsó fejezetében fogunk visszatérni. Előtte azonban megmutatjuk, hogy Bill Gates, Andy Grove és Steve Jobs sem volt már eleve kiváló stratégia: Jobs első vezetői időszaka alatt majdnem csődbe vitte az Apple-t, Grove első vállalkozásvezetési publikációja, a High Output Management (Kimagaslóan eredményes vezetés) a cégek működésére koncentrááló középvezetők kézikönyve volt, míg Gates ismeretei a cégvezetés és az üzleti stratégia tekintetében aligha voltak nevezhetők impozánsnak, amikor félbehagyta tanulmányait a Harvardon. *Az tette őket hosszú időn át kiemelkedően hatásos vezetőkké, hogy képesek voltak tanulni – stratégiáról, végrehajtásról, saját üzletágukon belüli új területekről.* (Különösképp a saját hibáikból, tévedéseikből! – Osman P.) Feltételezzük, hogy más felső vezetők és vállalkozók is el tudják sajátítani ezeket a képességeket, ha rászánják magukat.” – Ezt persze nem szabad szó szerint venni. Az ilyesfajta, önfejlesztést kínáló műveknek mindig elengedhetetlen része némi túlzó buzdítás, ami egyaránt szolgálja, hogy „Vegyétek e könyvet!”, s hogy „Olvassátok is szorgosan!”. Ismeretes a híres tétel, miszerint tízezer óra gyakorlás kell ahhoz, hogy valaki mesterré váljék, ám valójában nincs annyi gyakorlás, ami bárkiből is Gates-t, Jobsot vagy épp Jehudi Menuhint vagy Elton Johnt csinálna, ha nincsenek meg ehhez a képességei. Tanulással közelíteni lehet az igazán jók tudásához, teljesítményéhez, s már ez is sokat hoz.

A könyvet megalapozó kutatás és betekintési lehetőségeik: „A könyvünket megalapozó kutatás számos tekintetben az 1980-as évek közepén indult, amikor elkezdtük a szoftver-, hardver- és félvezetőipar tanulmányozását, cikkek írását ezekben a témákban, illetve mi magunk is dolgoztunk ilyen cégeknél. Felhasználtuk a három cégnél 1987-től kezdve készített interjúkat. Összességében mintegy száz saját, különböző időszakokból származó interjúra, valamint mi magunk és más szerzők által írt könyvre, cikkekre és esettanulmányra támaszkodtunk. Nagyjából egy éven át havonta több alkalommal találkoztunk, hogy kicseréljük gondolatainkat a három alanyunkról, és még az írás megkezdése előtt kialakítsuk a könyv

szerkezetét. Az öt fő 'szabály' és képességegyüttes kerete, amelyben véleményünk szerint a három vezérigazgató osztozik, már az első napok megbeszélései során körvonalazódott, megerősítve minket abban a meggyőződésünkben, hogy *Gates, Grove és Jobs sok mindenben hasonlóan közelített a stratégiai kihívásokhoz.*"

Grove segítsége a könyv szakmai megbízhatóságához: „Andy több alkalommal is találkozott velünk 2013 szeptembere és 2014 júliusa között. Elolvasta és megjegyzésekkel látta el a kézirat több részét, és számos e-mailre adott választ.”

Források és segítők: „Két kivételtől eltekintve azt a stratégiát választottuk, hogy *olyan vezetőket interjúvoljunk meg, akik közeli munkatársai voltak Gatesnek, Grove-nak vagy Jobsnak, de ma már nem az adott cégnek dolgoznak.* Nem akartunk senkit sem kellemetlen helyzetbe hozni. (Vagy inkább ők merhettek őszintébben beszélni – Osman P.) A kivételek egyike Renée James volt, aki öt éven át dolgozott Grove technikai asszisztenseként, és nem sokkal találkozásunk előtt neveztek ki az Intel elnökének. A másik pedig Joel Podolny, az Apple humánigazgatója, aki együtt dolgozott Daviddal a Harvard Business Schoolon, mielőtt a Yale-hez, majd az Apple-hez igazolt. ... Igen nagy hasznunkra volt továbbá, hogy sokan elolvasták a kéziratot, illetve az előadásaink kapcsán írásbeli visszajelzéseket küldtek nekünk.”

„Abban a nagy szerencsében volt részünk, hogy *több mint huszonöt éven át tanulmányozhattuk ezt a három vezetőt és a cégeiket, sőt dolgozhattunk is velük.* David Yoffie 1989 óta tagja az Intel igazgatótanácsának, és *közeli kapcsolatban dolgozott Groveval annak tizenegy éves vezérigazgatói és hétéves elnöki megbízása alatt.* Ezenfelül több ízben is találkozott és interjút készített Gatesszel, Jobsszal és más iparági vezetőkkel a Harvard Business Schoolon végzett high-tech stratégiai kutatásainak a keretében. Ugyanezen időben *Michael Cusumano elmerült a Microsoft stratégiájában és működésében. Az MIT Sloan üzleti iskola vezető szoftveripari szakértőjeként több tanulmányt írt az iparágról, és mélyinterjúkat készített Gatesszel, Grove-val, valamint a Microsoft, az Intel és az Apple számos vezetőjével és fejlesztőmérnökével.* 1998-ban közösen írtuk meg a *Competing on Internet Time (Versenyfutás az internet idejében)* című tanulmányunkat a Microsoft és a Netscape epikus harcáról, ami bestseller lett. *Bárki másnál jobban tudjuk, hogy mit gondolt ez a három vezető, amikor a Microsoftot, az Intelt és az Apple-t ilyen hatalmas magasságokba lendítő – és néha mélypontra taszító – döntéseiket hozták.*”

Összevető értékelés, a közös vonások kiemelése: „Szintén fontos, hogy *alkalmunk nyílt megfigyelni Gatest, Grove-ot és Jobsot egymás mellett is. Ennek köszönhetően tudjuk azonosítani azokat a közös pontjaikat a stratégiához, a végrehajtáshoz és a vállalkozói léthez való viszonyulásukban, amelyeket különböző egyéniségük és stílusuk gyakran elfed.* Cégeiket elemző esettanulmányokban, cikkekben és könyvekben aligha van hiány. Mindhárom vezérigazgatóról írtak már több életrajzot is, legyen az hatszázötven oldalas téglá vagy illusztrált gyerekkönyv. (Hosszú lenne itt felsorolni, hány ilyen könyvről szóltunk már az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle hasábjain is – Osman P.) Ezeknek a megközelítése nyilvánvalóan

az egyediséget hangsúlyozza. ... *Ám mindezen különbségek alatt ott lapul egy közös keret, amely cégvezetővé tette őket.* – Természetesen nem a „keret” tette őket vezetővé – az eredeti szó „common framework” –, hanem az adottságok, képességek, hozzáállási sajátosságok rendszere, amellyel a munkájukat végezték. Jól mutatják ezt az erre következők, amelyek felvezetik a már hivatkozott „öt szabályt” és összekapcsolják azokat a „közös kerettel”.

„Nem azonnal és nem is egyszerre jutottak el a stratégia és a végrehajtás lényegét megragadó közelítéshez. Mindhármuk pályájának van egy fejlődési íve, amelyben bőven tetten érhetők rögtönző kísérletezések. Könyvünk arra az öt szabályra alapul, amely megállapításunk szerint meghatározza ezt a közös keretet.

1. Nézz előre, következtess vissza!
2. Fogadj nagyban, de sose tedd kockára az egész céget!
3. Platformokat és ökoszisztémákat építs, ne csak termékeket!
4. Élj a hatástöbbszörözéssel és az erővel, műveld a dzsúdót és a szumóbirkózást is!
5. Építsd a cégedet a személyed által képviselt támpont köré!

Azzal, hogy ezeket a szabályokat alkalmazták a cégeikre, Gates, Grove és Jobs minden idők legkiemelkedőbb eredményeit érték el.”

A nagyság átka? „Ezek az imponáló számok (a szerzők előzőleg a cégek teljesítményadatait sorakoztatják – Osman P.) bizonyítják, hogy egy kiváló stratégiai helyzet egy áttörést hozhat termékcsoporttal vagy egy domináns ipari platformmal kombinálva hosszú távon hozhat hatalmas gazdasági hasznot. (Ez önmagában közhely, értelmét itt az adja, hogy felvezeti a következő megállapításokat – Osman P.) Ám az utóbbi években a Microsoft, az Intel, de még az Apple pénzügyi eredményessége, piaci értéke és általános megítélése is csökkent a korábbi történetük magas szintjéhez képest. Immáron nem látunk az iparági átlagot kétszeresen vagy háromszorosan meghaladó növekedési rátákat, sem igazán forradalmi termékeket. Ez nem teljesen meglepő. *A Gates, Grove és Jobs nyomdokaiba lépő vezérigazgatók bizonyos értelemben elődjeik sikerének az áldozatai.* Nem fürge kezdők egy gyorsan növekedő üzletágban, hanem hatalmas, érett ’behemótok’ örökösei, akik jelentős szakadásokat tapasztalhatnak a piacaikon, minden oldalról éhes versenytársak lépnek fel velük szemben. Mindhárom cég számára kihívást jelent újabb technológiák és üzleti modellek megjelenése, legyen az a szoftver szolgáltatásként történő pozicionálása, a felhőalapú számítástechnika, az ’ingyenes’, reklámalapon működő szoftver és szolgáltatás, a közösségi média, vagy a viszonylag olcsó okostelefonok és tabletek piacának robbanásszerű növekedése.” – Ez bizony valóban a nagyság természetes, jól ismert és az innovációs szakirodalomban is kitárgyalt velejárója. Ismert tény, hogy a sikeres, megállapodott cégben túl sok a belső elmervedés, a vezetőknek – legalább középtől felfelé – túl sok a veszténivalója, nem hajtja őket úgy az éhség sem anyagi, sem sikerértelemben. A nagy cég – a „lapos szervezetről” szóló minden szépséges szöveg ellenére elkerülhetetlenül is elnehezülő struktúrában, bürokratikusba forduló rendszerben működik. Ezért is van, hogy az innovációs fejlesztéshez sokkal inkább a kisebb partizánalakulatok adják a jó feltételeket, szervezeti és intézményi kötöttségek nélkül,

veszteni való nélkül, éhes, a sikerért mindent bátran kockáztató emberekkel. S meghatározó szerepet játszik mindebben a cég tulajdonlása és az ahhoz alkalmazkodó cégek kormányzása is. Kicsi cég „3F” finanszírozással indul: „founder, family, friends” (vagy cinikus rosszszavak szerint „family, friends and fools”), így a vezetőknek nem kell folyamatosan arra figyelniük, ne kockáztassanak olyat, amiért az elégedetlen tulajdonosok kirepítik a székéből. Nagy cégnél a vezetőknek aggódva kell figyelniük annak piaci értéke alakulását, s nehezen kockáztatják azt a távolabbi jövőben remélhető sikerek kedvéért.

Új nemzedék a nagyság útján: „Ma a reflektorfény cégek és vezérigazgató vállalkozók egy új generációjára irányul. Olyanokra, mint Larry Page (Google, aki Grove-hoz hasonlóan komoly tudományos és mérnöki képesítéssel rendelkezik), Mark Zuckerberg (Facebook, „hacker”, és Gateshez hasonlóan nem fejezte be a Harvardot), Jeff Bezos (Amazon, aki ugyanolyan rögeszmésen fogyasztásorientált nonkonformista, mint Jobs), valamint Huateng „Pony” Ma (a Tencent, a legnagyobb kínai internetes cég alapítója). Ahogy erről majd később szó esik, ezek a vezérigazgatók Gates, Grove és Jobs útját követik. Látjuk, hogy hasonló stratégiai elveket követnek. Erre bizonyíték Page látnoki víziója a felhőről, Zuckerberg merész lépései a Facebook-platform kiépítésében, Bezos szenvedélye a platformok létrehozására és egy felülmúlhatatlan felhasználói élmény nyújtására és Ma eltökéltsége a legjobb internetes üzenetküldő és hálózatépítő technológiák felhasználására és kibővítésére.” – Jobs valójában nem „fogyasztás-”, hanem *fogyasztóorientált* volt. A termékfejlesztésben a fogyasztói élménynek az ő koncepciója szerinti maximalizálását tette meghatározóvá. Bezos igen hasonlóan művelt a *vásárlási élmény* tekintetében az Amazon internetes rendszerével.

Széles körben használható tanulságok: „Nem meglepő, hogy a high-tech vállalkozóknak ez az újabb nemzedéke a Gates, Grove és Jobs által létrehozott alapokra épít. Híres elődjéhez hasonlóan *gyorsan fejlődő, 'platform' jellegű iparágakban tevékenykednek, amelyeket az exponenciális növekedés potenciálja és a gyakran előre láthatatlan változások sora határoz meg.* (Amint arra már utaltunk, a 'gyakran előre láthatatlan változások sorának' eshetősége ma már, a technológiai 'keresztbeporzásoknak' következtében minden iparágat fenyeget. Erre még lentebb visszatérünk – Osman P.) *Ám úgy véljük, hogy a technológiai szektoron kívül, a legkülönbözőbb iparágakban tevékenykedő vezetők számára is hasznos lehet ennek a három vezérigazgatónak a tanulmányozása.* Az olyan dinamikus iparágak, mint a számítástechnika, a félvezetők, a szórakoztató és háztartási elektronika és a digitális média, az üzleti világ megtermékenyítői. Mivel a változások roppant gyorsak, és az életciklusok igencsak rövidek, számtalan esély nyílik megfigyelni, miért sikeresek egyes cégek, és miért vallanak kudarcot vagy botladoznak mások. *Annak a megértése, hogy a Microsoft, az Intel, az Apple és más high-tech cégek milyen módon menedzselték a fejlődésüket, segíthet más iparágak felső vezetőinek és vállalkozóinak saját piacuk változásainak jobb kezelésében.*”

A tőlük nyert legfőbb tanulság: „A kulcsszó a tanulás. Mivel több mint két évtizeden át volt módunk megfigyelni Gatest, Grove-ot és Jobsot, számunkra teljesen világos, hogy a stratégia mesterfokú művelése nem velünk született képesség. A vezérigazgatók többsége megtanul-

ja, hogyan válhat jobb stratégiai gondolkodóvá és cégvezetővé. (Kulcskérdés, s ezért nem szőrszálhasogatás felvetnünk, vajon nem kell-e valamelyes velünk született képesség ahhoz, hogy valaki mesterfokon művelje a stratégiát. Ha ez pusztán csak tanulást igényelne, a már említett legendás tízezer órát vagy akármennyit, akkor a Gates–Grove–Jobs-osztályú vezetők nem magasodnának ennyire a mezőny fölé, sokkal több lenne belőlük. Nézve Jobsot, hármuk között a legkarakteresebbet, aki legalább három iparágban vitte végbe a teremtő rombolást: karizmája, rendkívüli megnyerő, meggyőző ereje aligha másolható pusztán eltanulással, nélküle pedig bizonyára nem tudta volna megvalósítani stratégiáját, győzelemre vezetve szélsőségesen elgyötört, kifacsart seregeit. És Jobs, a zenminimalista, ha meg is alkotja stratégiaként a rendkívül leegyszerűsített, letisztult konstrukcióit, a kellő eltökéltség és bátorság nélkül nem tette volna fel cége jövőjét arra, hogy azokat vigye piacra, s tolja le a fogyasztók torkán. S egyáltalán, eltanulható-e a látnoki képesség, elszántság és meggyőző erő, amellyel Jobs vagy épp Bezos megalkotta stratégiáját, s annak jegyében győzelemre vitte a cégét? – Osman P.)

Például pályája elején Grove úgy vélte, hogy a cég stratégiáját a terepen dolgozó, az ügyfelekkel legközelebbi kapcsolatban álló vezetőknek kellene meghatározniuk. Később ráébredt, hogy a stratégiában egyaránt szükség van a fentről lefelé és lentől felfelé irányuló szemléletre. Gatest váratlanul érte az internet felemelkedése, és kevés híján elvesztette a böngészőháborút a Netscape-pel szemben. De mivel néhány fiatal és viszonylag tapasztalatlan alkalmazottja jelezte a problémát, sikerült elég gyorsan alkalmazkodnia a helyzethez és megmentenie a céget a potenciális katasztrófától. Jobs első vezérigazgatósága idején majdnem csődbe vitte az Apple-t, ám később megtanulta, hogy nem elég kiváló termékeket tervezni. Rájött, hogy ha életben akarja tartani és fel akarja virágoztatni a cégét, széles körű iparági partneri kapcsolatokat kell kiépítenie és együtt kell működnie a riválisaival – nevezetesen Bill Gatesszel és a Microsofttal.”

A high-tech cégek piacainak dinamikájáról mondják a szerzők, hogy „*Ez a dinamika azt kívánja meg a high-tech cégek vezetőitől, hogy gyorsan és a jövőt illetően csekély bizonyosság birtokában hozzanak meg roppant összetett döntéseket.* Ha igazuk van, hatalmasat nyernek, ha tévednek, pusztító következményeknek néznek elébe. Kevesen tudták volna elképzelni (Steve Jobson kívül), hogy egy új, iPhone nevű mobiltelefon alig pár év alatt irreleváns piaci szereplővé zsugoríthatja az iparág óriásait (a Nokiát és a BlackBerryt). Vagy hogy egy apró seattle-i startup cég (a Microsoft) megdöntheti legnagyobb ügyfelét, egyben korának legnagyobb és legértékesebb cégét (az IBM-et). Vagy hogy egy apró, csödközelbe kerülő, félvezető-alapú memóriát gyártó cég (az Intel), amelyet az IBM-nek kellett megmentenie, egy évtizeden belül legyőzi a japánokat, a koreaiakat és az európaiakat, és piacvezető lesz egy kritikus fontosságú új technológia, a mikroprocesszorok terén.” – Tegyük hozzá: a mindinkább többszörösen is összekapcsolt gazdaságban a piac sajátos karaktere, változásainak gyors dinamikája egyáltalán nem csak a high-tech ágazatok sajátja. Ellenkezőleg, „keresztbeporzással” bárhová átragadhat, így a fent vázolt vezetőkkel szembeni kíváncsi

mindinkább általános modus operandivá válhat. Hiszen minő rémálmában gondolta volna például a Disney, hogy jön egy zseniális örült, Jobs, és alapjaiban felforgatja a filmgyártást – úgy, ahogyan az talán a hangosfilm megjelenése óta nem történt. Hasonló, ahogy az iPod és az iTunes kihúzta a létalapjukat a hanglemez- és hangkazettaipar és -kereskedelem alól, és akkor még nem emlegettük, amit az Amazon művelt a hagyományos kereskedelemmel. S a nemrég volt nagyok uralmát és hanyatlását nézve, ne feledjük: hová lett a hagyományos postacégek levél- és táviratforgalmi üzletágának túlnyomó része azzal, hogy az elektronikus infokommunikáció fejlesztői széles körben használhatóvá tették az e-mailt és az SMS-t, s meddig lesz még vásárló, aki pénzt ad hagyományos tartalmakat szállító sajtótermékekért?

A három főszereplő összevetése: „Ami a személyiségüket illeti, Gates, Grove és Jobs roppant különbözök. Grove fegyelmezett mérnök, doktori fokozatot szerzett, *fő erőssége a problémák megoldása volt.* Az Intelnél eleinte operatív igazgatóként dolgozott annak ellenére, hogy nem részesült vezetői képzésben. Az első időszakban minden feladattal ő foglalkozott, ezek a tapasztalatok a vezetés tudományának lelkes tanulmányozójává tették, és erős nyomot hagytak vezérigazgatói stílusán is. Így például *ragaszkodott hozzá, hogy mindenre létezzon formális rendszer,* az alkalmazottak teljesítményének az ellenőrzésétől a cégtől való távozás előtti elbeszélgetéseken át a hosszú távú stratégiai tervezésig.

Az egy generációval fiatalabb Jobs elmerült az 1960-as évek ellenkultúrájában, és erős volt benne a hajlam a status quo megkérdőjelezésére. Egyesek 'enyhén lököttként' jellemezték, mivel gyakran viselkedett úgy, mintha rá nem vonatkoznának a normális szabályok. Ám a látszólagos lazaság dacára *a tervezés tekintetében perfekcionista volt, rögeszméjévé vált az elegancia és az egyszerűség.* (Íme az innováció világának egy jellemző vonása. 'Rögeszme' helyett talán jobb, hogy – amint már utaltunk rá – a fejlesztésben stratégiai alapelvként ragaszkodott hozzá, s akár komoly üzleti kockázatokat és belső konfliktusokat is felvállalt az érvényesítéséért. Nagy sikerei igazolták – ha belebukik, akkor lehetett volna rögeszmének bélyegezni – Osman P.) 'Ha valami nincs rendben, nem lehet egyszerűen csak annyiban hagyni, és azt mondani, majd később kijavítjuk, hajtogatta. 'Ilyet csak más cégek csinálnak.'

Jobsszal szemben *Bill Gates komoly technikai képességekkel rendelkezett.* Egyetemista korában kitalált egy olyan algoritmust, amely nemcsak hogy megoldotta az alkalmazott matematika egy régi kombinatorikai problémáját, hanem több mint harminc éven át érvényben maradt mint leghatékonyabb megoldás. Gyakran intézte el mások technikai gondjait azzal, hogy odavetette: 'Én ezt egy hétvége alatt bekódolnám.' De *Gatesnek sosem volt célja a tökéletesség. Pragmatikus volt, arra fókuszált, hogy olyan termékeket, majd platformokat hozzon létre, amelyek 'élég jók' ahhoz, hogy domináns pozíciót érjenek el a tömegpiacon.* Míg Jobs művészként és mesteremberként tekintett önmagára, Gates büszkén állította magáról, hogy 'hacker' és programozó, aki *gyorsan kiszállítja a piacra a termékeit, és aztán erőteljesen feljavítja őket.*" – Alighanem a legtöbbünk többé-kevésbé tanúja és egyben szenvedő alanya is ennek a fejlesztési stratégiának. Eléggyé nyilvánvalóan a vásárlások ösztönzésének,

sőt kikényszerítésének érdekében, a Microsoft sűrűn áll elő a Windows és az Office újabb és újabb verzióival. A hozzáértők tudják, a felhasználók tapasztalják, hogy ezek olykor elég távol esnek a tökéletestől, amin a Microsoft frissítések és javítások kibocsátásával igyekszik segíteni. E sajátos stratégiához még az is hozzá tartozik, hogy leállítja korábbi verzióinak támogatását – beleértve még az azok használatát segítő sűgőszolgáltatást is, ami elég hatásos kényszer az újabb verzió megvásárlására.

Közös adottságaik: „Hátterük és egyéniségük különbözősége dacára Gates, Grove és Jobs több kulcsfontosságú személyi adottságban is osztozott. Ezek közül a leglényegesebb, hogy mindhárman hihetetlenül ambiciózusak voltak, és nagyokat álmodtak – nem is annyira saját maguk, mint inkább a cégük, az iparáguk és a világ számára. Eltökélten nyomot akartak hagyni. (A modern, innovációkra támaszkodó cégbirodalom-építőkről szóló művek szinte közös motívuma, hogy kimagasló vezetői tevékenységük fő hajtóereje volt, hogy ’nyomot akartak hagyni’, megváltoztatni a világot. Ez így már nem a pénzről szól, nem is a hatalomról, így igencsak érdekes végiggondolni, mi hajtotta, hajtja ma is a hozzájuk hasonlókat ebben. Egy lehetséges változat, hogy a teljesítményével kimagasló ember nehezebben néz szembe az elkerülhetetlen elmúlással, és a nagyszabású művet azért igyekszik létrehozni, hogy az megörökítse az emlékét. Egy másik, amelyet a legkülönfélébb alkotók végtelen sora igazol, hogy az intelligens emberek jelentős hányadának lelki szükséglete az alkotás – Osman P.) Gates például felidézte, hogy amikor Paul Allenel 1975-ben megalapították a Microsoftot, arról beszéltek, hogy ’minden íróasztalon és minden otthonban legyen egy számítógép’. Méghozzá nem is akármilyen, hanem olyan, amelyen a Microsoft szoftverei futnak. A maga részéről Jobs őszintén hitte, hogy az Apple által előállított termékek – a saját szavaival élve – ’behorpasztják az univerzumot’ (ez a lépték kiválóan illik Jobs jól érzékelhető elhivatottságérzéséhez – Osman P.). Nem egyszerűen az volt a célja, hogy a termékeit megvegyék, hanem az, hogy megváltoztassa sok millió ember hétköznapi életét. Márpedig ezek az újítások nem lettek volna lehetségesek az Intel által feltalált mikroprocesszor nélkül. Grove bevallott célja abból állt, hogy átformálja a világ számítógépes iparát, és az Intelt helyezze annak a középpontjába. (Gates és Grove ezek szerint nagyon is pragmatikusan álltak hozzá a világ megváltoztatásához – úgy, ahogyan az a cégek érdekét szolgálhatja. – Osman P.)

Mi több, Gates, Grove és Jobs is roppant erős munkaetikával rendelkezett, amelyet beleépítettek az általuk vezetett szervezetek cégkultúrájába is. (Szép eufemizmus – köznapibb szófordulattal ez szélsőséges hajcsárt jelent. A róla szóló művekből tudható, milyen ’szent szörnyetegként’ hajszolta Jobs győzelemről-győzelemre és az ehhez szükséges munkára a csapatait. Erre a szerzők is utalnak lentebb – Osman P.) Amikor 1981-ben visszaesett a csipipar, Grove bevezette a ’125%-os megoldást’, amivel arra kérte az Intel alkalmazásában álló dolgozókat, hogy napi két órát dolgozzanak pluszban ingyen. Jobs arra buzdította a termékekkel foglalkozó csoportjait, hogy hetente 90 órát dolgozzanak, és olyan teljesítményt nyújtsanak, amelyről a csapattagok többsége nem is hitte, hogy képes lenne rá. Gates hírhedten csípős hangvételű e-maileket küldött ki a nap vagy az éj bármely órájában, és a hétvé-

geken a Microsoft folyosóin járkált, hogy lássa, ki van bent az irodában. Erre a hasonlóságra Jobsszal még Gates is felfigyelt. Amikor a közös vonásaikról kérdezték, Gates azt mondta, hogy 'mindketten hiperenergikusak vagyunk, és szuperkeményen dolgozunk.' – Egy hajdani egyetemi oktatónk híres kiszólásával, 'az öreganya térgye kalácsa!' – a saját munkastílusuk a maguk ügye, amit viszont így műveltek, azt érdesebb körökben szélsőséges kizsákmányolásnak mondják.

„Mindhárom vezető előszeretettel buzdított a 'késhegyig menő intellektuális vitákra', ahogy azt Grove mondta, amelyek nemegyszer üvöltözésbe torkollottak. (Az intellektuális vita valóban a fejlesztés egyik kitűnő eszköze. Ha mindenki úgy megy bele, hogy szigorúan a tervezett megoldás értékeit és hibáit, velük az életképességét elemzi, s ebbe nem visz bele semmilyen más szempontot, indítékot – pl. személyek közti versengés, intrika –, az igen hasznos szűrőként szolgál. Sokkal jobb, ha egy elképzelés már papíron elvérzik, mint ha csak drágább munka elvégzése után bizonyosodik be, hogy ez a sorsa. Hasonlóképp, inkább már a vita hántsa le a rossz, téves elemeket, mint a megépített konstrukció működése. Ezzel nagyban javítható a hatékonyság – ha az érintettek képesek úgy megvalósítani az egészet, hogy javítsa, ne pedig rontsa a csapatszellemet és a személyes kapcsolatokat – Osman P.)

A saját képességük tekintetében mérhetetlen önbizalommal felvértezett vezetők egyike sem törődött különösebben munkatársainak és alkalmazottainak az érzelmeivel. (Nem eltanulandó, sőt, kifejezetten kerülendő! Ha a vezető a személyisége és a mestersége címeréül a bunkót lóbálja, beosztottai sérelmét nem orvosolja a tény, hogy a főnök zseni. Ez csak rontja azt a fajta odaadást, amely nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az emberek mindent megtegyenek a cég és a projekt sikeréért. Ha az ember a lehetetlent is kéri másoktól, legyen tekintettel az érzelmeikre – ez gyakran még többet is segít, mint a mérsékeltbb jutalmak – Osman P.) Gates gyakran lőtt le neki nem tetsző ötleteket azzal, hogy 'ez a kib...-ttul legostobább dolog, amit valaha hallottam.' (Annak alapján, ami Jobsról olvasható, ez akár az ő gyakori reakciója is lehetne – Osman P.) Az eredeti Macintosh-csapat egyik tagja felidézte, hogy 'Jobs hihetetlen érzékkel rátalált a leggyengébb pontodra, tudta, mitől fogsz összetöpörödni, megalázkodni.' Grove udvariasabb volt, de nem kevésbé lélekromboló. Azt nem javasoljuk egyetlen vezérigazgatónak vagy vezetőnek sem, hogy utánozza ennek a három embernek az agresszivitását, de mindenképpen fontos, hogy átvegyék azt a szenvedélyességet, amely kiváltotta ezeket a verbális támadásokat. (Fentebb már ejtettünk szót az adottságok eltanulhatóságáról. A szenvedélyesség alighanem épp olyan, amelyet, ha nincs eleve meg az emberben, nem lehet megtanulni. Azt viszont lehet, hogy félelem nélkül, s az esetleges befelé forduló természete ellenére is engedje szabadjárá a szenvedélyét, ha az segíti a vezetést gyakran kegyetlenül nehéz munkájában – Osman P.)

Gates, Grove és Jobs is 'az igazságra törekedtek', ahogy azt Grove egyik kollégája mondta az Intelnél. És nagyon tisztelték azokat a munkatársaikat, akiknek volt elegendő intelligenciájuk, tudásuk és bátorságuk bizonyítani nekik, hogy nincs igazuk. (Ez az igazi vezetői nagyság fontos – és sajna meglehetősen ritka – eleme! – Osman P.) Jobs például így fogalmazott

egy interjúban 1995-ben: 'Engem a siker érdekel, nem pedig az, hogy igazam van-e.' (Erre, az elmondásokból úgy tűnik, azért illik az olasz közmondás: 'A szótól a tettig hosszú az út', azaz Jobs nem mindig tündökölt ekkora önmérséklettel. Ez tűnik ki a következő mondatból is – Osman P.) Miután felismerték, hogy Jobsban egyaránt megvan a képesség mások megfélemlítésére és a hajlandóság a visszakozásra, az Apple Macintosh csapata létrehozott egy éves díjat, amelyet az kapott, aki a leghatékonyabban szállt szembe vele."

A tartalomról: „Az első három fejezet az alapvető stratégiai szabályokat vizsgálja, amelyeknek köszönhetően Gates, Grove és Jobs a legnagyobb sikereiket érték el. Az 1. fejezet témája az előrenézés a jövőbe és a visszatekintés a mában elvégzendő feladatokra. Vezérigazgatói megbízásának első öt éve alatt Gates és Grove is kifejlesztett egy sajátos világlátást, míg Jobs erőteljes víziója az Apple élén töltött második ciklusa során alakult ki. Ugyanennyire lényeges – és a gyakorlatban sokkal ritkábban tapasztalható – az, hogy mindhárman képesek voltak kidolgozni a víziójuk megvalósításához szükséges azonnali teendőket, méghozzá nagyon részletesen. A fogyasztói igények megjósolásával, a konkurencia lehetőségeinek szűkítésével és az iparági dinamikának a saját javukra történő módosításával az ötleteiket stratégiákká és cselekvésekké fejlesztették.” – Jobs, amint már utaltunk rá, igencsak sajátosan kezelte a fogyasztói igényeket: szinte messianisztikus magabiztossággal irányította a termékfejlesztést azzal, hogy ő jobban tudja, mi kell a fogyasztóknak, mint ők maguk, s a fogyasztók majd beleszeretnek mindabba, amit a legjobb eszközként, szolgáltatásként számukra ő kitalál. S bármilyen hajmeresztő is, a cég sikere igazolta, hogy Jobsnak „a fogyasztók nem tudják, mit akarnak, amíg az Apple meg nem mutatja nekik, s ne is törjék rajta a fejüket, csak imádják és főként azt vegyék, amit az Apple kínál” stratégiája bevált, sőt arra is jó volt, hogy a többiekkel szemben hosszú évekre piacvezetővé tegye a céget.

„A 2. fejezet témája a bátor, de nem vakmerő lépések meghozatala oly módon, hogy ne tegyük ki felesleges kockázatnak az egész cégünket.” – „Felesleges kockázat” – ha tudható lenne, mi esik ebbe, nem mennénk bele. Másrészt, az innováció sokban a rendhagyó elképzelések, meredek megoldások művészete, s amit az átlagos szakember felesleges kockázatnak vél, esetleg a siker útja lehet.

„A 3. fejezet a stratégia egy viszonylag új megközelítési módjáról szól, amelynek értelmében platformokat és teljes ökoszisztémákat építünk ki egyedi termékek és cégek helyett. A technológiákra intenzíven támaszkodó iparágak nemegyszer olyan különleges tulajdonságokkal rendelkeznek, amelyek megkövetelik a vezetőiktől, hogy saját legjobb termékeiken és saját cégük keretein túllépve gondolkozzanak. Gates, Grove és Jobs azt tanítja meg nekünk, hogyan egyensúlyozzunk a kiváló termékek létrehozása és az egész iparágra terjedő platformok kiépítése között, hogyan mérlegeljük ezek előnyeit és hátrányait. Míg egy kiváló termék önmagában is képes megállni a lábán, egy iparági platform piaci sikeréhez más cégek kiegészítő újításaira is szükség van.” – Mára meghatározóvá vált, hogy a mind térben, mind az ágazatok közti átjárásban globálissá vált verseny mind drasztikusabban rövidíti a termékek piaci

élettartamát, gyorsítja azok elavulását, ezért a kiváló termékek is csak rövid ideig állnak meg a lábukon mind a használatban, s még inkább a piacon. A régi felismerés, miszerint a fogyasztó valójában nem is terméket vásárol, hanem abban megtestesülő szolgáltatásokat (funkciókat), ma egyre inkább úgy érvényesül, hogy a termékek szolgáltatásokat nyújtó elemekből összeálló platformokká válnak, s ezek folyamatos fejlesztései tartják azokat életben. Ez a fajta megközelítés jóval nyitottabbá és ezzel hatékonyabbá teszi a termékfejlesztést. Jó példa erre az Apple számítógépe: Jobs a Xerox fejlesztőközpontjában látta meg a grafikus felhasználói interfész, valamint az egér korai változatait, és azonnal felismerte, hogy érdemes velük kiegészíteni a számítógépet. A Xerox viszont nem ismerte fel a bennük rejlő lehetőségeket.

„A következő két fejezet a Gates, Grove és Jobs által taktikai és szervezeti szinten követett végrehajtási útmutatókat elemzi és illusztrálja. A 4. fejezet témája a hatástöbbszörözés és az erő kombinált használata a konkurencia legyőzésére, vagy ahogy mi mondjuk, a cselgáncs és a szumóbirkózás taktikáinak az alkalmazása. Gates, Grove és Jobs is a taktika mestereinek bizonyultak, nem egyszer sikerült ellenlábasaik erősségeit sebezhetőséggé alakítaniuk.”

„Az 5. fejezet arról szól, hogyan építsünk fel egy céget a vezető egyedi készségei és üzleti meglátásai, vagy ahogy mi mondjuk, egy személyes támpont köré. Gates a szoftvertechnológiák mély ismerete körül építette fel a Microsoftot, Grove komplex félvezető termékek tömeggyártását eredményező, fegyelmezett 'mérnöki' folyamatok kidolgozására készítette az Intelt, míg Jobs a terméktervezés és a felhasználói élmény eleganciájára és egyszerűségére koncentráló rögeszméjéhez alakította az Apple-t. Mi több, mindhárman felismerték a saját gyengeségeiket, és ezek kompenzálását a megfelelő emberek felvételével és a megfelelő cégkultúra, rendszerek és értékek kialakításával és ápolásával oldották meg.” – Ismét a valódi nagyság jele! Ez a „kompenzálás” bizonyos mértékig sebezhetővé teszi a vezetőt, s a megítélésébe is bevisz valamelyes kockázatot: épp, hogy a nagysága, vagy inkább a gyengesége jeléül értelmezik. A nagyság bizonyossága, ha valaki ezt bevállalja a jobb teljesítmény érdekében.

„A Konklúzióban összefoglaljuk, hogy mi szükséges az öt stratégiai szabály elsajátításához. Áttekintjük a Gatestől, Grove-tól és Jobstól tanultakat, és megnézzük, hogyan alkalmazza már most ezeknek a technikáknak nagy részét a következő generáció néhány tagja: Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Larry Page és Pony Ma. Végül pedig rávilágítunk Gates, Grove és Jobs vezetői időszakának legnagyobb tévedéseire, beleértve cégen belüli utódlásuk előkészítését is. Megfogalmazunk továbbá néhány javaslatot, aminek köszönhetően a felső vezetők és a vállalkozók elkerülhetik a hasonló hibákat, vagy csökkenthetik azok hatását saját cégük irányításában.”

Dr. Osman Péter