

Adam Grant: *Gondold újra!* HVG Könyvek, 2021; 9789635650798

„Ha a tudás hatalom, akkor tudni, hogy mit nem tudunk, maga a bölcsesség.”
 „A nyugodt múlt dogmái alkalmatlanok a viharos jelenben.” (Abraham Lincoln)
 „Az 'azt hiszem' inkább folyamat, mint véglegesség.”
 (Forrásmegadás nélküli idézetek a könyvből.)

„A mi eddig jó volt, az éppen azért, mert a múlt időben volt jó, ma tán csak meglehetősen utóbb még káros is lehet.” Ha Grant ismerné gr. Széchenyi István: *Hitel* c. művét, mondanója tökéletes kifejezőjét találhatná ebben a tételében.

Grantot ismerjük. Adni és kapni – A siker rejtett dinamikája c. művéről (HVG Könyvek, 2013) az Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2016/2. számában szóltunk, az *Eredetik – Hogyan mozdítják előrébb a világot a nonkonformisták?*-ről (HVG Könyvek, 2016) a 2017/4. számban.

Róla a University of Pennsylvania Wharton Menedzsmenttanszék honlapjáról:

„Kutatási területe a nagylelkűség, a segítségnyújtás, a job design és a jelentőségteljes munka, a vezetés, a vezetői szerep és a kultúra, az eredetiség, a nonkonformitás, a munka motivációja és a siker. (*Job design* – érdekes új szakterület: az a folyamat, amely révén úgy alakítják ki a munkaköröket, hogy az segítse a céget, szervezetet elérni a céljait, s egyben motiválni és jutalmazni az alkalmazottait. A jól tervezett munkakör magasabb termelékenységre és a munka jobb minőségére vezet, egyben elégedettebb munkavállalókat, kevesebb hiányzást eredményez, s csökkenti a alkalmazottak képzését, hogy másutt keressenek érvényesülést – Osman P.)

Pszichológiai professzor. Hét egymást követő évben a Wharton legmagasabbra értékelt professzora elismerést kapta. Szervezetpszichológusként vezető szakértője annak, miként találjunk motivációt és értelmet a dolgokban, s éljünk nagylelkűbb és kreatívabb életet. A Fortune [magazin] beválasztotta 2016-ban 40 legkiválóbb 40 év alatti legbefolyásosabb üzleti személyisége, 2017-ben a világ 10 legbefolyásosabb menedzsmentgondolkodója közé.” (Kiemelések mindenütt a recenzió szerzőjétől.)

Ehhez a saját honlapjáról: „Már a húszas éveiben végleges státust kapott a Whartonon, és minden osztályában, amelyet tanított, megkapta a *Kimagasló Tanár Díjat* (Excellence in Teaching Award).

Ismét a Whartontól: 5 könyve lett #1 New York Times bestseller, példányok millióiban keltek el, 35 nyelvre lefordítva. Könyveit az év legjobbjai közé sorolta az Amazon, az Apple, a Financial Times és a Wall Street Journal. Az eredeti gondolkodókról és adakozókról szóló, listavezető TED-előadásait 25 milliónál is többször nézték meg. Szolgált a Pentagon Védelmi Innovációs Testületében, és a fiatal globális vezetők egyikévé választotta a World Economic Forum. A közösségi médiában négymilliónál több a követője. *Díjakat kapott kimagasló tudományos eredményeiért* az Academy of Managementtől, az American Psychological

Associationtól, és a National Science Foundationtól, és a világ egyik legtöbbet idézett, legtermékenyebb és legbefolyásosabb kutatójának tekintik az üzlet és a gazdaság terén.”

Szép szakmai trófeagyűjtemény, egyértelműen mutatja, hogy érdemes tanulnunk tőle. Nézzük, e művében mit!

A *Goodreads* ajánlójából: „A könyv a kételkedés hasznosságáról szól, s hogy miként válhatunk jobbak, ha elfogadjuk az ismeretlent és a tévedés örömét. Tények igazolják, hogy a kreatív zsenik nem kötődnek egy bizonyossághoz, hanem állandóan készek újragondolni az álláspontjukat; valamint hogy az olyan vezetők csapatai, akik elismerik, midőn nem tudnak valamit, és kritikus visszajelzéseket várnak, termékenyebbek és innovatívabbak. Új bizonyítékok mutatják, hogy az újragondolás alkalmazása gondolkodásmódként és a felkészültség részeként tanulható, és Grant megmagyarázza, miként fejlesszük ki az ehhez szükséges képességeinket.”

A *HVG Könyvek* ajánlójából: „Miért olyan nehéz elszakadni az elképzeléseinktől és előítéleteinktől még akkor is, ha látjuk, hogy nem visznek előre? Grant arra keresi a választ, hogyan sajátíthatjuk el az újragondolás művészetét, és miként tehetjük az iskoláinkat, munkahelyeinket és egyéb közösségeinket az élethosszig tartó tanulás színhelyévé. Izgalmas történeteket, merész felvetéseket és meggyőző kutatási eredményeket ismertető könyvből megtudhatjuk, hogyan maradjunk rugalmasak és nyitottak, és miként vehetjük rá erre a körülöttünk lévőket is. [Ezzel] közelebb juthatunk a kiválósághoz a munkánkban, és bölcsebb döntéseket hozhatunk az élet minden területén.”

Két mértékadó vélemény a könyvről: „Kötelező olvasmány mindenkinek, aki a tanulás és felfedezés kultúráját szeretné kialakítani otthon, a munkahelyén vagy az iskolában. Adam Grant szeretetteljes és humoros stílusával bonyolult kutatási eredményeket tesz közérthetővé, és mindannyiunkat meggyőz arról, hogy folyamatosan kérdőjelezzük meg a régi meggyőződéseinket és legyünk nyitottak új ötletek és nézőpontok befogadására. Egyre megosztottabb világunkban minden eddiginél fontosabb, hogy megfogadjuk a tanácsait” – Bill és Melinda Gates, a Gates Foundation társelnökei.

„Grant szerint a nyitottság fejleszhető. Nála pedig senki nem alkalmasabb rá, hogy ezt a rendkívül értékes készséget megtanítsa nekünk. Zseniális könyvének megdöbbentő megállapításai hatására garantáltan újragondoljuk korábbi véleményeinket és legfontosabb döntéseinket” – Daniel Kahneman, közgazdasági Nobel-emlékdíjas pszichológus (a közgazdaságtan egyik új és kimagaslóan fontos ága, a viselkedésgazdaságtan egyik úttörője). Az idézetek a *HVG Könyvek* ajánlójából vannak.

A könyv eredeti alcíme: *Mekkora erőt ad tudni, hogy mit nem tudunk?* Ez roppant izgalmas, sokrétű tényező. Ennek a kötetnek a mondandójával, ha ismerjük a tudásunk határait, egyrészt viszonylagos biztonsággal mozoghatunk – dolgozhatunk, alkothatunk – azokon belül, másrészt tudjuk, hol kezdődik a veszélyekben és főként új lehetőségekben gazdag terra incognita. A hajdanvolt Első Innovációs Kiállítás Magyarországon egyik mottóját idézve: „Aki az ismert terepen le hagyott, az még járatlan utakon megelőzhető lehet.” Az ismeretlen

számunkra létfontosságú új lehetőségekkel is szolgálhat, viszont egészen más megközelítést igényel, mint az ismert terep. Ennek mérlegelése is része, akár meghatározó eleme lehet az újragondolásnak.

A nemtudásban természetesen nem a tudás hiánya adja az erőt. Az Iparjogvédelmi és Szerzői Szemle 2016/4. számában szóltunk Steven D’Souza – Diana Renner: *A nemtudás – Hogyan formáljuk versenyelőnyvé a bizonytalanságot?* c. könyvéről (HVG Könyvek, 2016.) Mondandójának kvintesszenciája, a benne elmondottak végiggondolásával járó lelkiigyakorlat hozadéka összegezhető abban, hogy „Tudásunk hiányosságának beismerése lehetővé teszi a tanulást. A nemtudás sötétsége szabadságot és teret enged az új fényforrásokhoz.” S egy telitalálat Kahneman-idézet onnan: „Az indokolatlanul magabiztos szakemberek öszintén hisznek a szakértelmükben, szakértőként viselkednek, és annak is tűnnek. Mindenképpen tartjuk azonban észben: meglehet, hogy csak egy illúzió foglyai.” – „Indokolatlanul magabiztos” – erről és a nemtudásról joggal elmondható: vannak, amikről tudjuk, hogy tudjuk. Ha így igaz is, ez jó. Vannak, amikről tudjuk, hogy nem tudjuk. Ez sem rossz. Vannak, amikről azt sem tudjuk, hogy nem tudjuk. Ez rossz. Vannak, amikről azt hisszük, hogy tudjuk, de nem. Ez még rosszabb És ugyaninnen: „A nemtudás olyan helyzetekkel való küzdelem, ahol a továbbvezető út nem ismert, vagy olyan komplex problémák kezelése, amelyekre nincs válasz. A nemtudás aktív folyamat, amelynek során úgy döntünk, hogy nyitottak vagyunk az új tapasztalatok, ismeretek felé. Azt jelenti, hogy együtt élünk a komplexitással, a többértelműséggel, a paradoxonokkal, sőt használjuk őket, eltűrjük a bizonytalanságot és azokat a kényelmetlen érzéseket, amelyeket a határzónában észlelünk. Ez a nézőpont megkérdőjelezi a nemtudáshoz kapcsolódó negatív értelmezéseket, és a fogalmat a potenciál és a lehetőség pozitív tereként értelmezi újra, ahol új, még kialakulóban lévő tudáshoz juthatunk.” Valójában mindez az újragondolást is jelenti, a meglévő tudásunkét, az addigi tudás zárójelbe helyezését azzal, hogy onnantól érdemes vagy épp szükséges kimerészkedni ebbe a „határzónába” – s mindezzel Grant mondandójának igazolását.

Innentől szóljon önmagáért a könyv!

Alaptételként: „Amikor arról elmélkedünk, hogy mi kell a mentális erőnléthez, először rendszerint az intelligencia jut az eszünkbe. Minél okosabbak vagyunk, annál összetettebb problémákat tudunk megoldani – és annál gyorsabban. Az intelligenciára hagyományosan a gondolkodásra és a tanulásra irányuló képességként tekintünk. Zűrzavaros világunkban ugyanakkor létezik a kognitív készségeknek egy olyan csoportja is, amely talán még ennél is fontosabb: az újragondolás és a tudatos felejtés képessége.” – Valójában nincs általánosan elfogadott definíciónk arra, mi is az intelligencia, viszont vitán felül áll, hogy egyik fő eleme a nagyon jó mentális alapú alkalmazkodóképesség (nem összetévesztendő a pragmatikus kompromisszumkészséggel, még kevésbé az egyszerű megalkuvással). Az is kétségtelen, hogy az újragondolás és a tudatos felejtés képessége az alkalmazkodóképesség nélkülözhetetlen elemei – nélkülük nem megy. Az már az itteni témánkon jócskán kívül eső szakmai

kérdés, tud-e az ember „tudatosan felejteni”, vagy csak tudatosan kizárja a gondolkodásából, mérlegeléseiből azokat az elemeket, amelyek szerinte azt félrevihetnék. Talán az utóbbi a valószínűbb.

Grant gondolatmeneteit a legtöbbször kísérletes vizsgálatoknak és azok megállapításainak bemutatására építi. Rögtön az előszavában kapunk egy ilyen *AHA-élményt* az újragondolás jelentőségéhez. Kutatásban azt nézték, hogy azok, akik egy-egy vizsga során megváltoztatták az adott válaszukat, javítottak vagy rontottak-e ezzel. „Három pszichológus 33 kutatás átfogó vizsgálata során arra a következtetésre jutott, hogy a válaszok felülvizsgálatának többsége rosszról jóra történt.” „Évről évre ezt látom a saját osztályomban is” – írja Grant, és így folytatja: „Az is lehet, hogy a másodszorra megadott válaszok azért azok (jobbak – Osman P.), mert a diákok általában olyan nehezen módosítanak, hogy csak akkor teszik, ha elég biztosak a dolgukban. Újabb kutatások azonban más magyarázattal *szolgálnak: nem annyira a változtatás javít az eredményen, mint maga a mérlegelés*, hogy egyáltalán szükség van-e rá.” – A fogalmazás itt kissé esetlen, a következtetés viszont tényleg magától értetődő: csak azok jutnak el a javító változtatásra, akikben egyáltalán felmerül az eredmény újragondolásának szükségessége és hajlandósága.

Agyilag restek, fősvények vagyunk? Itt is kísérletes megállapítást kapunk arról, hogy „véletlenszerűen kiválasztott több száz egyetemistát világosítottak fel arról, hogy az első megérzésünk tévesnek bizonyulhat. Az előadó ismertette velük, milyen fontos lehet, hogy időnként változtassunk a gondolkodásunkon, és elmondta, hogy ennek mikor van különösen értelme. *A következő két vizsgájukon a diákok mégsem mutattak nagyobb hajlandóságot válaszaik felülvizsgálatára.*” Az ember első reakciója erre, hogy „az ész megáll, és egyhelyben zokog!”, hiszen mi magyarázhat ilyen ostobaságot? Grant hoz magyarázatot, amely megdöbbentő módon vezet vissza emberi gyarlóságunkra: „A probléma részben a *kognitív restséggel magyarázható*. Egyes pszichológusok rámutatnak *mentális 'fősvénységünkre'*: arra, hogy gyakran könnyebb a régi nézeteinkhez ragaszkodnunk, mint megbirkóznunk az újakkal járó nehézségekkel. (Legyünk őszinték: az *mindig* könnyebb, csak az eszünk mondhatja – már ha elég van belőle –, hogy ki kell lépni a mentális komfortzónánkból, és megküzdeni a valósággal. – Osman P.) Ám *nyomósabb oka van, hogy vonakodunk újragondolni a dolgokat*. Ha megkérdőjelezzük önmagunkat, attól kiszámíthatatlanabbnak érezzük a világot. Ilyenkor be kell ismernünk, hogy a tények megváltozhatnak, és ami egykor helyes volt, ma már esetleg helytelen. *Azoknak a dolgoknak az újragondolása, amelyekben mélyen hiszünk, fenyegetheti identitásunkat, ráadásul olyan érzésünk támadhat, mintha elveszítenénk önmagunk egy részét.*” – A pszichológusnak ez világos képlet – a köznapi halandók többségének valószínűleg nincsenek ilyen határozott érzései, az viszont a zsigereinkbe van kódolva, hogy a tudásunk biztonságot ad, s veszélyes terepre vihet, ha elszakadunk tőle. Nagyon komoly ok kell arra, hogy ezt megtegyük – ami persze lehet a kutató elme kíváncsisága vagy a kreatív lélek készítése az alkotásra. Ami viszont „önmagunk egy része elvesztését” illeti, vajon az emberek mekkora hányadában él, hogy „a tudásom én vagyok”?

Tévhitekről írja Grant: „Ha elfogadjuk igaznak, ritkán fárasztjuk magunkat azzal, hogy kétségbe vonjuk.” – Igazából itt mértékekről beszélünk, hiszen a dolgok megkérdőjelezése elkerülhetetlenül több-kevesebb bizonytalansághoz vezet, legalább átmenetileg, s ennek sem jó túlzott teret adni. A túlzott újragondolás szélsőséges esete a példabeszédbeli neurotikus, aki „tudja, hogy kétszer kettő négy – de kevesli”. A skála két széle: leragadni a hamis bizonyosságoknál, illetve teljes bizonytalanságban evickélni, az optimumot pedig mindig helyzettől függően kell megtalálni.

Mivé lettél drága völgyünk? „*Korábbi nézeteink felülvizsgálata életünk nem minden területén esik nehezünkre.* A tárgyi javainkat például nagy odaadással cserélgetjük. Ruhatárunkat felfrissítjük, amikor egyes darabok kimennek a divatból, konyhánkat pedig felújítjuk, ha többé nem tartjuk elég korszerűnek. *Ha viszont ismereteinkről és véleményünkről van szó, jellemzően nem engedünk a negyvennyolcból. A pszichológusok ezt leragadásnak és befagyasztásnak hívják.* Jobban szeretjük a meggyőződés kényelmét a bizonytalanság kényelmetlenségénél, ha rajtunk múlna, a csontjaink előbb porladnának el, mint a meggyőződéseink.” – Igazából ma a tárgyi javaink cserélgetése is gyakran külső kényszerítés vagy épp kényszer hatására történik. Normális, hogy ragaszkodunk a jól megszokott dolgainkhoz, főleg, ha otthonosság érzését nyújtják. Mai digitális eszközeink cseréje pedig, a folyton újított operációs rendszereikkel és alrendszereikkel, alkalmazásaikkal pedig többé-kevésbé kellemetlen és strapás ugrás az ismeretlenbe, miközben az újabb gyakran alig ad bármi *hasznos* újat. „Leragadás”, „befagyasztás” – a szembeállítás valósága, hogy a mai fogyasztói társadalomban mind erősebb és szélesebb körű külső nyomások kényszerítenek javaink lecserélésére. Digitális eszközeinket a gyártók gyakran használhatatlanná teszik: nem kapják többé a nélkülözhetetlen szoftverfrissítést, vagy nem működnek az új operációs rendszerek alatt, így kényszerítenek, hogy újat vásároljunk. Ügyes marketingesek társadalmi/közösségi presztízskérdéssé teszik bizonyos javak birtoklását, s azok mindig újabbra cserélését. Ilyen külső kényszerek nélkül az eszközeinket, javainkat is csak valódi célszerűség szerint cserél-nénk/frissítenénk.

Fránya evolúció! „Akut stresszhelyzetben az emberek jellemzően az automatikus, jól begyakorolt reakcióikhoz folyamodnak. Evolúciós szempontból ez elősegíti az alkalmazkodást – mindaddig, amíg ugyanolyan környezetbe kerülünk, ahol ezek a reakciók szükségesek.” – Az evolúciónak hajdan igaza volt: akut stresszhelyzetben nincs idő mérlegelni, újragondolni – késedelem nélkül, tehát automatikusan menekülni kell, vagy másként védekezni a veszélytől. Az emberi társadalom megjelenéséig ez működött is, hiszen a külső változások, talán ritka kivétellel, elegendően lassúak voltak ahhoz, hogy az evolúció ütemében alakulhassanak ki az új védekezési stratégiák. A kulcs az „amíg ugyanolyan környezetbe kerülünk”, azaz mindenképp nagy csapdája itt az, hogy a peremfeltételek változatlansága adja az értelmezési tartományt, amelyben működik a bevált tudás, felkészültség. Így győzedelmeskednek a romboló innovációk is: olyan új környezetet, peremfeltételeket hoznak létre, amelyben az addigi hagyományos technológiák, iparágak elvesztik verseny-, sőt gyakran

teljes piacképességüket. Elég ránézni egy okostelefon menüjére: a számtalan ott kínálkozó alkalmazás hány üzlettípust, hány iparágat küldött a sülylesztőbe. Más kérdés, hogy az újragondoláshoz kevés a szándék – megfelelő felkészültség és adottságok is kellenek, a tárgyi tudáshoz teremtő képzelőerő, a kínálózó, vagy épp megteremthető új lehetőségek felismerése. Steve Jobs és munkatársai a Xerox fejlesztőközpontjában látták meg a grafikus interfész és az egér első, kezdetleges változatait [Walter Isaacson: Steve Jobs (HVG Könyvek, 2011) – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2012/1. sz.], és azonnal meglátták bennük a mindent felforgató új lehetőségeket, amelyeket a Xerox nem. Hasonlóképp buktak meg a hajdani mainframe számítógépek gyártói, midőn nem ismerték fel a PC-ben rejlő lehetőségeket, és a saját üzletágukra törő veszedelmet, és sorolhatnánk...

Grant szól egy diákcsoportról, amelynek tagja volt, s „amelyik létrehozta a 'Harvard első online közösségi hálózatát'! Mielőtt bekerültek volna az egyetemre, egy virtuális csoportban ('e-csoport') már kapcsolatban álltak az első évfolyam több mint egynolcad részével. Amikor azonban megérkeztek Cambridge-be, kiléptek a hálózathoz, és megszüntették. *Öt évvel később ugyanazon a campuson Mark Zuckerberg elindította a Facebookot.*” [L. Ben Mezrich: Véletlenül milliárdos – Hogyan született a Facebook (Athenaeum, 2010) – Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Szemle 2011/1. sz.] Így beszél: „Soha elképzelni sem tudtam volna mindazt, ami a Facebookból lett. Ha azonban visszatekintek, *a barátaimmal többször is elszalasztottuk az esélyt, hogy átgondoljuk a platformunkban rejlő lehetőségeket.* Bár az egyik alapítótársunk informatikát tanult, egy másik korai tag pedig már létrehozott egy sikeres technológiai startupot, abból a téves feltevésekből indultunk ki, hogy az online közösségi hálózat egy múltó hobbi, nem pedig a jövő internetének egy örülten sikeres tényezője.” – Tény, hogy voltak már más próbálkozások közösségi hálók létrehozására, és alighanem a szerencse is besegített Zuckerbergnek és társainak. Ehhez azonban nagyon is kellett, hogy ők hamar felismerték: ami egy kaján játéknak indult, abból szívós építkezéssel igen nagy potenciált aknázhatnak ki, s ezt rengeteg küszködéssel végig is vitték, megnyerve hozzá a kellő külső segítséget is. Az innovációs fejlesztési programoknak pedig egyik alappillére a „gondold újra!”: gondold újra, mi mindenre lehet még hasznosítható az új dolog, hogy minél többet lehessen kihozni belőle!

Grant pszichológus, így kételkedés nélkül, ám annál inkább álmétkodva idézzük, amit ő egy szervezetpszichológustól vesz át. A szituáció, könyve nyitópéldája az újragondolásról erdőtüzben ragadt tűzoltókról szól, ahol számos áldozattal szemben az egyikük életét az mentette meg, hogy azonnal és radikálisan újragondolta a lehetőségeit. „Ahhoz, hogy a tűzoltók eldobják az eszközeiket, nem csak az kellene, hogy szakítsanak a szokásokkal, és ne hallgassanak az ösztöneikre. *Ha megválnak a felszerelésüktől, az a kudarc elismerését és identitásuk egy részének elvesztését is jelenti.* Újra kell gondolniuk munkájuk célját – és az életben betöltött szerepüket. Nem a testükkel és a pusztá kezükkel küzdenek a lángok ellen, hanem olyan eszközökkel, amelyek közül több a tűzoltók védjegyévé vált. Eleve ezek miatt vetik be őket. Egzisztenciális válsághoz vezet, ha eldobják szerszámaikat. 'A felszerelésem

nélkül ki vagyok én?” S vajon miként lehet így élni egy olyan világban, ahol ennyire eszeveszett tempóban változnak az eszközök és technológiák, a „felszerelések”?

„Ez a könyv a dolgok átgondolásának jelentőségét járja körül. Arról szól, milyen fontos, hogy szert tegyünk arra a mentális rugalmasságra, amelynek Wagner Dodge (a nyitó példa tűzoltója – Osman P.) az életét köszönhette. Arról is szól, amiben ő kudarcot vallott: hogy hogyan sikerülhet másokat is ugyanilyen gyors észjárásra ösztönöznünk. (Hiába mondta, társai nem dobták el a futásukat lassító felszereléseiket, s ott égtek – Osman P.) Lehet, hogy nem hordunk magunkkal fejszét vagy lapátot, de rendelkezünk egy olyan kognitív eszköztárral, amelyet rendszeresen használunk. Ez állhat ismeretekből, feltételezésekből vagy véleményekből. Némelyik közülük nemcsak a munkánkhoz, hanem az éntudatunkhoz is hozzátartozik.”

Könyve szakmai háttéréhez: „A Pennsylvániai Egyetem Wharton Üzleti Karának szervezetpszichológusaként az elmúlt 15 évet kutatással és a tényalapú menedzsment (Evidence Based Management, EBM) oktatásával töltöttem. Adatokkal és ötletekkel foglalkozó vállalkozóként olyan szervezetek keresnek meg, mint a Google, a Pixar, az NBA és a Gates Alapítvány, hogy segítsék felülvizsgálni a minél tartalmasabb feladatkörök tervezésére, minél kreatívabb csapatok kialakítására és minél együttműködőbb szervezeti kultúra megteremtésére irányuló folyamataikat. Az én feladatom, hogy gondoljam újra azt, ahogyan dolgozunk, ahogyan irányítunk, ahogyan élünk – és hogy másokat is képessé tegyek erre. Elképzelni sem tudok ennél idősebb feladatot. A koronavírus-világjárvány kialakulásakor a világ sok vezetője lassan értékelte át feltételezéseit – először azt, hogy a vírus az ő országát nem fogja érinteni, majd azt, hogy nem lesz halálosabb az influenzánál, végül pedig azt, hogy csak azok fertőzhetnek meg másokat, akik tüneteket mutatnak. Mindennek emberéletben mért veszteségét azóta sem tudtuk összesíteni. A tavalyi évben mindannyiunknak próbára kellett tennünk mentális rugalmasságunkat. Arra kényszerültünk, hogy régóta magától értetődőnek tartott feltételezéseket kérdőjelezzünk meg...” – és felsorolás következik. Ennél a gondolatmenetnél erős politikai oldalválasztása is megjelenik, ami a továbbiakban is olykor felbukkan.

Erről szól: „Könyvemmel arra törekedtem, hogy feltárjam az újragondolás folyamatának mikéntjét. Rátaláltam a legmeggyőzőbb bizonyítékokra, és felkutattam néhányat a világ leghetségesebb újragondolói közül.

Az Első rész a saját elménk megnyitásával foglalkozik. Megnézzük, hogy egy gondosan előre tervező vállalkozó miért esett a múlt csapdájába; hogy valakinek, aki nem sok eséllyel pályázott közalkalmazotti állásra, miért jelentett előnyt az imposztorszindróma; hogy egy Nobel-díjas tudós miért leli örömét a tévedésben; hogy a világ legjobb előrejelzői hogyan vizsgálják felül a nézeteiket, valamint hogy egy Oscar-díjas filmrendezőnek milyen termékeny csatákat kell megvívnia.

A Második részben megvizsgáljuk, hogyan ösztönözhetünk másokat a dolgok átértékelésére. Megtudhatjuk, hogy egy nemzetközi vitabajnok hogyan nyer vitákat; egy fekete zenész miként győzi meg a fehér felsőbbrendűség híveit arról, hogy ne gyűlölködjének tovább; egy sajátos odafigyelési technika hogyan segített egy orvosnak, hogy nyitottá tegye a szülőket a védőoltásokra; és egy törvényhozó hogyan vett rá egy ugandai hadurat, hogy csatlakozzon a béketárgyalásokhoz. Az is kiderül, hogy az esetleges Yankees-drukker olvasóimat sikerül-e meggyőznöm arról, hogy a jövőben a Red Soxnak szurkoljanak.

A Harmadik részben arról esik szó, hogyan hozhatunk létre közösségeket az élethosszig tartó tanulásra. A társadalmi élet területén egy nehéz kérdések megvitatására szakosodott kutatóközpont fényt derít arra, miként javíthatunk a kommunikációnkon olyan megosztó témákban, mint az abortusz és a klímaváltozás. Megtudhatjuk, hogy az iskolákban a pedagógusok hogyan tanítják a gyerekeket a dolgok átértékelésére, amikor a tantermekre múzeumként tekintenek, a projektekhez ácsként közelítenek, a régi, hagyományos tankönyveket pedig újraírják. Az első spanyol ajkú amerikai úrhajósnő példáján, aki a Columbia űrrepülőgép megsemmisülése után, a balesetek megelőzése érdekében átvette a NASA irányítását, megmutatjuk, hogyan alakítható ki a munkahelyeken a tanulás kultúrája.

Végül pedig [a Negyedik részben] azon elmélkedem, milyen fontos, hogy még a legalaposabban kidolgozott terveinket is újra átgondoljuk.

Ez a könyv arra invitál, hogy engedjük el azokat az ismereteket és nézeteket, amelyek már nem tesznek jó szolgálatot nekünk, hogy az énképünket inkább a rugalmassághoz, és ne a következetességhez horgonyozzuk le. Ha elsajátítjuk az átértékelés művészetét, úgy vélem, nagyobb eséllyel érhetünk el sikereket a munkában és boldogságot az életben. Új megoldásokat találhatunk régi problémákra, és új problémákra lelhetünk egy-egy felülvizsgált régi megoldást. Utat nyithatunk arra, hogy többet tanuljunk a körülöttünk élő emberektől, és hogy kevesebb megbánással kelljen együtt élnünk. A bölcsesség jele, ha tudjuk, mikor hagyjunk el néhányat a legértékesebb eszközeink közül – identitásunk egy-egy féltve őrzött részével egyetemben.”

Nézzünk még bele egy kicsit!

Egy különösen fontos tétele: „Miközben gondolkodunk és beszélgetünk, gyakran három különböző hivatás képviselőire – a prédikátorokra, az ügyészekre és a politikusokra – jellemző gondolkodásmódot alkalmazunk. Mindben felvesszünk egy adott identitást, és más-más eszköztárat használunk. Prédikátorüzemmódba akkor lépünk, amikor szent meggyőződésünk veszélybe kerül: prédikációt tartunk eszméink védelme és terjesztése érdekében. Ügyészibe akkor, amikor felismerjük mások okfejtésének hibáit: érveket sorakoztatunk fel, hogy tévedésüket bizonyítsuk, és megnyerjük a pert. Politikusira akkor váltunk, amikor egyfajta közönséget szeretnénk megnyerni: kampányolunk és lobbizunk választóink elismeréséért. Félő azonban, hogy annyira belegabalyodunk igazunk hirdetésébe, a tévedések cáfolatába, a támogatók megnyerésébe, hogy nem bíbelődünk saját nézeteink újragondolásával.”

A *gondolatmenet* íve a fejezetcímekkel, s helyenként egy-egy különösen hasznos részlettel:

I. Rész: *Újragondolás az egyén szintjén – Hogyan aktualizáljuk nézeteinket?*

- *Egy prédikátor, egy ügyész, egy politikus és egy tudós besétál az elménkbe.* – Innen van az előző idézet. Grant felvázolja a *tudósüzemmódot* is, s egy kutatási eredményt: „A tudósok gondolkodásmódját alkalmazó vállalkozók [az erre ki nem képzett kontrollcsoporthoz képest] több mint kétszer olyan gyakran változtattak tevékenységükön. Amikor az eredményeik nem igazolták hipotéziseiket, tudták, hogy ideje átgondolnuk üzleti modelljeiket.”
- *A fotelhuzár és a szélhámós – Találjuk el, mennyi önbizalom optimális!* – „Anton-szindrómaként ismert betegség, az önkép hibájaként, amikor az ember nem vesz tudomást valamely testi fogyatékoságáról, miközben egyébként kognitív szempontból elég jó állapotban van. Én arra a meggyőződésre jutottam, hogy még agyunk normális működése mellett is mindannyian kiszolgáltatottak vagyunk az Anton-szindróma egyik válfajának. Mindannyiunk ismereteiben és véleményeiben léteznek vakfoltok. Ezek vakká tesznek bennünket a vakságunkkal szemben, ami hamis önbizalmat ad a véleményformálásban, és visszatart attól, hogy újraértékeljük a dolgokat. A jó hír viszont, hogy *kellő magabiztossággal megtanulhatjuk tisztábban látni önmagunkat, és frissíteni nézeteinket.*” És „[a] ma már Dunning–Kruger-hatásnak nevezett jelenség szerint *leginkább kompetencia hiányában teng bennünk túl az önbizalom.*” – Logikus, mekkora merészséget ad, ha fogalmunk sincs a buktatók létéről. S egy remek alcím: „Van, aki a 'hülyeség hegyén' reked”.
- *A tévedés öröme – Micsoda izgalom, ha nem ülünk fel mindennek, ami megfordul a fejünkben!* – „A tévedés nem mindig rossz dolog: *annak a jele is lehet, hogy valami újat tanultunk – és már ennek felfedezése önmagában is szerezhet örömet.*” – Az öröm erősen függhet attól, mi az „ára” az új tudásnak: addigi ismereteinknek, reájuk támaszkodó biztonságérzetünknek mekkora hányadát küldi a kukába, s mennyi új sürgősen megtanulandót tár elénk.

Grant sajátos állítása: „A nézeteink nem velünk születettek. Szemben a magasságunkkal vagy a természetes intelligenciánkkal, *az igaznak hitt vélekedéseink felett teljes körű ellenőrzést gyakorlunk. Mi választjuk meg a nézeteinket, és akármikor dönthetünk úgy, hogy átértékeljük őket.*” – De szép is lenne, ha ez így igaz volna! Valójában a vélekedéseink jelentős – és az informatikai és a kommunikációs technológiák fejlődésével egyre nagyobb – hányada úgy kerül belénk, hogy észre sem vesszük, s egyszerre csak vannak és hatnak. A „gondolkodom, tehát vagyok” új értelmet is nyert: akinek csak csupa kívülről jött vélekedés van a fejében, az szinte már nincs is, csak „visszhangként” létezik. A „teljes körű ellenőrzéshez” pedig – a kellő önkontrollon túl – minde nekfelett olyan tudás kellene az adott témában, amely sokaknak nem adatik meg.

Meredek küldetés: „A tévedés nem mindig kellemes. A hibák elfogadásához vezető út tele van fájdalmas pillanatokkal – ezeket könnyebbé tehetjük, ha felidézzük, milyen

fontosak az előrelépéshez. Ám ha nem tanuljuk meg meglátni, milyen vicces is lehet felismerni egy-egy tévedésünket, szörnyen nehéz lesz bármit is jól csinálnunk.” – Tanácsolni ezt könnyű, megtanulni nagyon nem az.

S egy izgalmas közlése: „Megfigyeltem egy paradoxont a nagy tudósok és a szuperjósok gondolkodásában: azért nem esik nehezükre tévedni, mert rettegnek a tévedéstől. Ami a kettőt elválasztja egymástól, az az időhorizont. *Eltökéltek abban, hogy hosszú távon megtalálják a helyes megoldást, és tudják, hogy emiatt rövid távon nyitottnak kell lenniük a botlásokra, a visszalépésekre, az újratervezésre.* A rózsaszín szemüveg helyett inkább a szigorú tükröt választják. *Félelmük egy esetleges jövő évi hibázástól erőteljes motiváció arra, hogy tavalyi hibáikról kristálytiszta képet akarjanak kapni.*” – Fura gondolatmenet. Valójában nagyon sok előrelépés úgy történik, hogy addigi hibákból tanul az ember – másokéból, ha ügyes és okos, s a sajátjaiból. Királyi út nem adatik: ha új ismeretet vagy megoldást keresünk, abban mindig benne van a „tévedés” kockázata.

- *A jó harcosok klubja – A konstruktív konfliktusok pszichológiája:* „A barátságos emberek remek támogatói kapcsolati hálót alkotnak: lelkesen bátorítanak, és szurkolnak a sikerünknek. *A dolgok újragondolásához azonban másfajta, kritikus közegre van szükség: olyan emberek csoportjára, akikről biztosan tudhatjuk, hogy rámutatnak a vakfoltjainkra, és segítenek gyengeségeink leküzdésében.* A kritikus közegek ideális tagjai kellemetlen emberek, mert nem félnek kétségbe vonni, tényleg úgy-e a legjobb intézni a dolgokat, ahogy szoktuk, sem számonkérni rajtunk a dolgok folyamatos újraértékelését. Ők nem kímélnek meg bennünket a kritikus visszajelzésektől, amelyeket talán nem akarunk hallani, de hallanunk kell.”

Candide óta tudjuk (Voltaire: Candide vagy az optimista világnézet), milyen is többnyire a kritika fogadtatása. Grant is ecseteli ezt, és „[e]gyes szervezetek és hivatások azzal ellensúlyozzák ezeket a tendenciákat, hogy *a szervezeti kultúrájuk részévé teszik a kritikuscapatokat.* A Pentagon és a Fehér Ház egy-egy terv és jelölt vizsgáztatására időről időre szigorú bizottságokat, találó néven ’gyilkos testületeket’ (murder boardokat) állít fel, hogy feladatkonfliktusokat gerjessenek. A Google nagyratörő technológiai terveken dolgozó vállalkozása, az X, gyorsértékelő csapatot működtet, amelynek feladata, hogy újragondolási javaslatokat dolgozzon ki.” – Anno fejlesztőmérnökként az új terveinket körülálltuk, és mindenki próbált belekötni. Ha az sikerült, tudtuk, nem érdemes megépíteni – az elektron mindig tudja a fizikát, nem fog működni.

II. Rész: Újragondolás közösen – Hogyan tegyünk nyitottabbá másokat?

- *Tánc az ellenséggel – Hogyan nyerjünk vitát, és befolyásoljunk másokat?* Érdekes dologgal indít: vitabajnokságok. Grant egy konkrét összecsapáson mutatja be, miként használják a felek csata közben az újragondolást. Ugyanakkor felmerül egy sajátos kérdés:

A leírásból úgy tűnik, az győz, aki mellé többen állnak a közönségből. Ám akkor mit is jelent a győzelem: a győztesnek az állításában van igaza, vagy meggyőzőbben tudja előadni azt, amit mond? Utóbbi akár azt is jelentheti, hogy a versenyző az újragondolással nem a jobb megoldás felé törekszik, hanem a megnyerendő közönség reagálásához alkalmazkodik. Megjelenik itt továbbá, egyebek közt „Az üzletkötés tudománya”, „A háború, a vita és a tánc halmazábrája” (amelyre, olvashatjuk, kapcsolati konfliktus kezelésének stratégiája építhető), és a Graham-féle egyetnemértési piramis is.

- *Rossz vér a gyémánton – Bontsuk le az előítéleteket a sztereotípiák megingatásával!* – A kiindulás „törzsi ellentétek”, pl. fehér felsőbbrendűség vagy épp szurkolótáborok szembenállása lelki gyökereinek feltárása, de „[a] rivalizálás nem csak a sportra jellemző. Akkor is teret nyer, amikor különleges ellenszennvel viseltetünk egy másik csoporttal szemben, amely, úgy látjuk, verseng velünk az erőforrásokért vagy veszélyezteti az identitásunkat.” Szól politikai szekértáborokról s márkafanatikusokról is. „*Ahogy a sztereotípiáink megmerevednek, és az előítéleteink elmélyülnek, nemcsak a saját csoportunkkal azonosulunk; annyira elhatárolódunk az ellenfeleinktől, hogy már magunkat is aszerint határozzuk meg, kik és mik nem vagyunk.* Nem csak a mi oldalunk érényeit hirdetjük; az is önértékelésünk részévé válik, hogy riválisaink bűneit ostorozzuk. Az előítéletes emberek gyakran bármire hajlandók, amitől a saját csoportjukhoz tartozókat magasabb rendűnek tekinthetik, rivalisaikat pedig lealázzhatják.” S a nagy kérdés, amelyet a fejezet tárgyal: „*Egyáltalán, miért alakítunk ki sztereotípiákat a rivális csoportokról, és mi kell ahhoz, hogy ártértékeljük őket?*”

Ehhez: „*Minden társadalom tagjai motiváltak arra, hogy keressék a nyájmeleget, és státuszszerezésre törekedjenek.* Ha azonosulunk egy csoporttal, két legyet ütünk egy csapásra: a törzs részévé válunk, és büszkék lehetünk a törzsünk győzelmére.” – Ebben nyilvánvalóan hajtóerő, hogy operációs rendszerünk alapjaiban ma is ott van: az ember törzsi szerveződésű ragadozóként szocializálódott, s tudva vagy épp öntudatlanul sokban ekként kezeli a világát. Ezért szakad ki nehezen a megszokott, biztonságosnak érzett keretéből, ahogy azt Grant is mondja a következőkben. „*Ha egyszer a sztereotípiák kialakultak, lelki és társadalmi okokból egyaránt nehéz megszabadulni tőlük.* Meggyőződéseinket arra használjuk, hogy rajtuk keresztül értelmezzük a világot, és tájékozódjunk a környezetünkben.” – Az előítélet olykor nem egyszerű ostobaság: az ember valódi tudás hiányában kapaszkodókat keres, s ezt abban találja meg, amit igaznak vél – s ami kívülről nézve előítéletnek bizonyulhat. Rossz esetben ennek nem is vagyunk tudatában, jobb-ban tudjuk, hogy az folyamatos felülvizsgálatra szorul.

- *Oltási tanácsadók és szelíd vallatók – Hogyan motiválja az embereket a változásra, ha eléggé figyelnek rájuk?* – A mai egyik kiemelkedően fontos kérdéskörrel indul: a védőoltáshoz való hozzáállással. Ennek (is) kapcsán egy innovációval ismerkedünk meg a meggyőzésben: a motivációs interjúval. „*A motivációs interjú kezdetén az alázat és a kíváncsiság határozza meg a viselkedésünket.* Még nem tudjuk, mi motiválhatja a

másikat a változtatásra, de őszinte érdeklődéssel várjuk, hogy kiderüljön. *A cél nem az, hogy megmondjuk neki, mit tegyen, hanem hogy segítsük kitörni a túlzott önbizalom körforgásából, és új lehetőségeket találni.* A mi szerepünk, hogy tükröt tartsunk elé, amelyben tisztábban látja magát, majd alkalmassá tegyük meggyőződési és viselkedése felülvizsgálatára. *Ez elindíthatja az újragondolási folyamatot, amelyben tudós módjára közelít saját nézeteihez.* Több alázattal viszonyul tudásához, és több kétséggel meggyőződéséhez, és kíváncsibb lesz az alternatív nézőpontokra.”

III. Rész: Kollektív újragondolás – *Hogyan teremtsük meg az élethosszig tanulók közösségét?*

– „Erről szól a könyvnek ez a része: hogyan éljünk a dolgok újragondolásának lehetőségével életünk különböző területein, hogy minden korszakunkban folyamatosan tanulhassunk.”

Sajnos nagyon itt az ideje újragondolnunk, folytathatjuk-e még, s az eredmény egyértelmű NEM! Így hát már csak a hátralévő címek jöhetnek.

- Érzelmileg túlfűtött beszélgetések – Hogyan jussunk megállapodásra a megosztó vitáinkban?
- Írjuk át a tankönyveket! – Tanítsuk meg a diákoknak, hogy a tudás megkérdőjelezhető! (Viszont ezt a tanítást is jól gondoljuk át: az így keltett bizonytalanság, gyanakvás hasznos tápszer a jól képzett elmének, de mérge a még éretlennek! Nehogy azt szűrjék le belőle, hogy nem is érdemes megtanulni!
- Ezt nem így szoktuk csinálni – A munkahelyi tanulás kultúrájának megteremtése.

IV. Rész: Következtetések

- A csömlítés elkerülése – Életre szóló terveink újragondolása.

Utószó

Gyakorlati teendők – *Harminc gyakorlati tanács az újragondolási készségek fejlesztéséhez.*

Dr. Osman Péter