

Steven D' Souza | Diana Renner

A NEMTUDÁS

HOGYAN FORMÁLJUK
VERSENYELŐNNYÉ
A BIZONYTALANSÁGOT?

A fordítás alapja:
Steven D' Souza – Diana Renner:
Not Knowing: The Art of Turning Uncertainty into Opportunity

© Steven D' Souza and Diana Renner

© LID Publishing Ltd., 2014
Reprinted 2015

Fordította © Szalai Virág, 2016

Szerkesztette: Fekete Viktória

Borítóterv és illusztrációk: iconic.com
Borító és illusztrációk adaptációja: Kovács Péter

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-316-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeseti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2016
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.
Felelős vezető: György Géza

TARTALOM

ELŐSZÓ	11
BEVEZETÉS	14
I. RÉSZ - BIZTOS TUDÁSUNK	20
1. fejezet - A tudás veszélyei	22
1. A tudás hatalom	25
2. A meglévő ismeretek kelepcéje	30
3. A túlzott magabiztosság szemellenzője	32
4. A szakosodás korlátai	34
5. Struccpolitika	39
6. A tudás látszata	45
2. fejezet - A szakértőktől és a vezetőktől való függés	50
1. A főnök, aki túl sokat tudott	53
2. Mi a gond „bizonyos” vezetőkkal?	57
3. Az elvárások súlya	63
4. Színlelt tudás	68
5. A tekintélynek szóló vak engedelmesség	70
3. fejezet - Az ismer(e)t(len) terjedése	75
1. A tudás állandóan változik	77
2. Összetettebb, sokrétűbb	79
3. Bonyolult, összetett, kaotikus	81
4. Az összetett problémák „félrekezelése”	87

II. RÉSZ - A HATÁRZÓNÁBAN	92
4. fejezet - A világ vége	95
1. Megérkezés a világ végére	97
2. Az ismeretlen kerülése	102
3. A hozzáértés hiányától való félelem	105
4. Reakciók a határzónában	113
5. Hívás a határzónán túlról	126
5. fejezet - A sötétség világot gyűjt	130
1. A nem tudás újradefiniálása	133
2. Mit tanulhatunk a helyiektől az ismeretlenben?	137
3. A művész: angyalok és démonok között	141
4. A felfedező: egyik hegy a másik után	145
5. A pszihoterapeuta: a tudás elvetése	148
6. A tudós: az eltérés szabadsága	151
7. A vállalkozó: fedezd fel, mi vár rád!	152
III. RÉSZ - „NEGATÍV” KÉPESSÉGEK	157
6. fejezet - Ürítsd ki a csészéd!	161
1. A kezdő szelleme	163
2. Az irányítástól a bizalomig	170
3. Ragaszkodás a célhoz és az értékekhez	176
4. Az elengedés megtestesülése	180
5. Mondd ki, hogy: „Nem tudom!”	187
6. Kétkedj!	191
7. Az ellenállás kezelése	195
8. A nem tudás megtestesülése	199
9. Felkészülés	201

7. fejezet – Hunyd be a szemed, hogy láss!	206
1. Hunyd be a szemed, hogy láss!	209
2. Megfigyelés	214
3. Adj helyet a csendnek!	217
4. Figyelem	223
5. Az előfeltevések megkérdőjelezése	227
6. A tekintély és a szakértelem	231
7. Kérdezz!	234
8. fejezet – Ugrás a sötétbe	240
1. Improvizálj!	243
2. Állíts fel több elméletet!	248
3. Gyűjts össze sokféle embert!	253
4. Vállalj értelmes kockázatot!	257
5. Fedezz el új világrészeket!	261
6. Kísérletezz!	264
7. Fogadd el a hibákat!	268
8. Bukj el gyorsabban!	272
9. Miért ne?	275
10. Vállaljuk a felelősséget!	279
9. fejezet – Élvezd az ismeretlent!	282
1. Ostoba játszmák	285
2. Humor	288
3. Kíváncsiság és kreativitás	291
4. Vakmerőség és sebezhetőség	294
5. Együttérzés és empátia	298
6. Szolidaritás	301
7. Úszni az árral	304
8. Antifragilitás	309

ZÁRÓSZÓ	314
Függelék – Az út maga a vándorlás	317
1. Éld át a kérdéseket!	319
2. Kísérletezés	328
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	336
A SZERZŐKRŐL	342
JEGYZETEK	346
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	358

ELŐSZÓ

Kell ahhoz bizonyos mértékű szemtelenség, hogy valaki a nemtudás érényeiről írjon könyvet. Hiszen ha Diana Renner és Steven D'Souza – akiket barátaimként és kollégáimként is tisztelhetek – célja az, hogy az olvasó fogadja el a tudatlanságát, és élvezze az ismeretlenbe merészkedés előnyeit, ők maguk hogyan lehetnek képesek egy teljes könyvet szentelni a téma megértésének? Hogyan rendelkezhet bárki is „tudással” a nemtudásról?

A nemtudásról szóló tudás iránti paradox törekvés mégis mindenkinek ismerős, aki valaha dolgozott, vagy vannak gyermekei. Nekem mindenképpen, hiszen teljes szakmai pályafutásomat végigkísérték a „tudással” kapcsolatos elvárások.

Túlképzett, de annál kevesebb tapasztalattal rendelkező ifjoncként rám bízta a mentorom politikai kampányának orozslánrészét, aki Massachusetts főügyészi (egyben igazságügyi miniszteri) megbízatására pályázott. Cseppet sem értettem hozzá, ám ahelyett, hogy ezt akár magamnak, akár a feletteseimnek bevallottam volna, azzal próbáltam felülkerekedni a helyzeten, hogy egyre korábban mentem be reggel – mintha a túlórák kompenzálták volna a tudatlanságomat. Nem csoda hát, hogy az idegösszeomlás szélén álltam.

Politikusként – ambiciózus, három cikluson át megválasztott massachusettsi jogalkotóként – azt várták tőlem, hogy mindenre legyen válaszom, és mindenről megalapozott véleménnyel rendelkezek. Megfeleltem az elvárásnak: ellentmondást nem tűrően nyilatkoztam bármiről, amiről választóim vagy az újságírók kérdeztek.

Majd magam is újságíró lettem, idővel pedig egy hetilap szerkesztője. Ez volt az első vezetői állásom, és ismét csak a sötétben tapogatóztam. Mind vezetői, mind szakmai intézkedéseket, döntéseket kellett hoznom, és sem bátorságom, sem kellő önbizalmam

nem volt beismerni, mennyire a nemtudás birodalmában tévelygek, így segítséget sem mertem kérni.

Az elmúlt harminc évet a Harvardon töltöttem oktatóként – gárgyult öregkoromra már sokkal kevesebb bizonyítanivalóm van a magam és mások számára. Ebben a tudás uralta környezetben végre képes vagyok élvezni a nemtudást, és ki is élvezem. Örömmel le tudtam mondani a „tudásosztó” szerepéről. Az egyetemen a tantermeket úgy alakították ki, hogy a padosorok a pulpitus felé nézzenek, tehát arra, ahol a professzor tartja az előadást, és „osztja az eszt”, mintha a hallgatóktól legfeljebb a tiszteletteljes viselkedés lenne elvárható, mást nem tudnának hozzátenni. Mindig akkor tudok a legjobban tanítani, és tudok leginkább hozzájárulni hallgatóim fejlődéséhez, amikor teljesen üres elmével lépek be a terembe, maradéktalanul rájuk, és nem a fejemben lévő tanmenetekre és feltételezett igazságokra figyelek.

Szülőként átéltem azt a pillanatot, amikor a gyermek hirtelen rájön, hogy mi, szülők nem tudunk mindent, nem vagyunk tévedhetetlenek, és bizony mi is rendszeresen követünk el hibákat. Még ma is elevenen él bennem, amikor három gyermekem közül a középső, az akkor kilenc év körüli fiam baseballozott, és rákiabáltam, hogy álljon közelebb a hazai bázishoz, mert akkor könnyebben elkapja a labdát. Megfogadta a tanácsomat, ám a következő labda telibe találta a karját. Ez több mint harminc éve volt, de én még mindig látom magam előtt az arckifejezését, amikor fájdalmával és könnyeivel küszködve futott az alapvonalhoz, teljesen megzavarodva amiatt, hogy a tanácsom fájdalmat okozott neki. Ekkor jött rá, hogy én sem vagyok tévedhetetlen.

Vállalati szervezetben dolgozóként bizonyára mindannyian meg tapasztaltuk már, hogy folyamatosan elvárják tőlünk, hogy tudjunk. Ugyanakkor mi pedig egy másik fajta nyomást gyakorlunk másokra, különösen a vezető szerepet betöltőkre: tudniuk kell a választ, el kell látniuk a vezető pozícióban lévők klasszikus feladatát: irányítsanak, védjenek meg és utasítsanak, még akkor is, amikor a leghalványabb fogalmuk sincs bizonyos dolgokról!

Ez a könyv tiszteli a nemtudást, mi több, létjogosultságot teremt számára. Szerzői segítenek abban, hogy merjünk újítani, alkalmazkodjunk, és küzdjünk meg a 21. századi lét összetettségével, többértelműségével és bizonytalanságával. Teszik ezt kíváncsian, empátiával és – igen! – bátorsággal, hogy megtörjék azok ellenállását, akik kétségbeesetten ragaszkodnak az illúzióhoz, hogy jelenlegi tudásukkal meg lehet oldani a legkínzóbb kérdéseket.

A könyv élő példája annak a bátorságnak, amikor készek vagyunk a sziklafal pereméről leugrani a semmibe. Mindez rendkívül fontos ahhoz, hogy előrébb juthassunk legmakacsabb kihívásaink kezelésében, amelyekkel globálisan és mindennapi életünkben is meg kell küzdenünk.

MARTY LINSKY

Harvard Egyetem, Kennedy Iskola

A Cambridge Leadership Associates társalapítója

A Leadership on the Line és *The Practice of Adaptive Leadership* társszerzője

New York, 2014. március 20.

BEVEZETÉS

Képzeljük el, hogy ajándékot kapunk attól, akibe titokban szerelmesek vagyunk! „Tessék!” – nyújtja át mosolyogva a nagy méretű, különös alakú, gondosan becsomagolt dobozt. Már éppen ki akarjuk bontani, amikor figyelmeztet: „Várnod kell három napig, csak azután nyithatod ki!” „Három napig?” – értetlenkedünk, miközben azon tűnődünk, mit is rejthet a csomagolás. A doboz nehéz, de olyan fura alakú, hogy bármi lehet benne. Kicsit megrázzuk, de semmi sem utal a tartalmára. Talán a vágyott szerelmi vallomás, vagy csak valami hétköznapi tárgy? Aznap este alig tudunk aludni. A kíváncsiságunk teljesen elhatalmasodik rajtunk, s úgy érezzük, képtelenek vagyunk akár egyetlen napot is várni: tudni akarjuk, mit rejt a csomagolás. Vajon kinyitjuk-e a dobozt a három nap letelte előtt?

Amikor tudni akarunk valamit, nehéz elviselni a „nemtudást”. A legtöbben ösztönösen úgy kezelik az ilyen helyzetet, hogy nem vesznek róla tudomást. Emberi mivoltunkhoz azonban hozzátartozik tudásunk hiányossága. Magától értetődő módon a válaszokkal kecsegtetőkhez fordulunk tehát: szakértőkhöz, vezetőkhöz és mindazokhoz, akik a tudás letéteményeseinek tűnnek. Ragaszkodunk a már megszerzett tudásunkhoz, és félünk elengedni azt. Idegrendszerünk eleve úgy működik, hogy kerüljük a váratlan helyzeteket, és a biztos dolgokat részesítjük előnyben. A kétértelmű vagy bizonytalan helyzetekben alkalmatlannak érezzük magunkat, zavarba jövünk és szégyenkezünk.

Márpedig a világ bizonytalan, bonyolult és változékony. Legkomplexebb kihívásainkat meghatározni sem tudjuk, nemhogy megbirkózzunk velük. Amikor elérünk tudásunk végére, ösztönösen meglévő tudásunkba kapaszkodunk, azonnali megoldásokat keresünk, vagy teljes egészében kerüljük a helyzetet.

A továbbiakban a nemtudáshoz fűződő szokásos viszonyunk nehézségeiről és a célravezetőbb viszony kialakításának lehetőségeiről is olvashatunk. Az ismert és az ismeretlen határvidéke termékeny, lehetőségekben bővelkedő terület. A határzónában tett kalandok során új tapasztalatokat gyűjthetünk – kreativitást, örömet, rácsodálkozást –, és egyéb újdonságok is felbukkanhatnak. Ezt hívjuk „nemtudásnak”. Bár a „nemtudás” formailag főnév, nem tárgyát vagy statikus fogalmat szeretnénk jelölni vele, hanem a folyamatot, ahogy azt a kifejezés mögött rejlő ige is sugallja.

A könyvek hagyományosan a szakértelem és a tudás közvetítőinek számítanak, és munkánk kezdetén a mi figyelmünket sem kerülte el annak iróniája, hogy épp a nemtudásról írunk könyvet. Hogy is képzelhetjük, hogy bármilyen ismertetőt írhatunk egy természeténél fogva titokzatos, ismeretlen, sőt megismerhetetlen témáról?

Ez a kiadvány nem gyakorlati kézikönyv, de még csak egyszerű válaszokat sem kínál; inkább arra buzdítja az olvasót, hogy mások történetei és tapasztalatai alapján maga is feltérképezze, hogyan viszonyul a nemtudáshoz. A beszámolók különféle nézőpontokból, a művészet, a tudomány, az irodalom, a pszichológia, a vállalkozói lét, a spiritualitás és a bölcsélet hagyományain keresztül mutatják be a nemtudást. A könyv írását megelőző kutatómunkánk során számos történetet gyűjtöttünk össze szerte a világból. Találkoztunk a nemtudást megszenvedő emberekkel, akik a határzónában korábban elképzelhetetlen felfedezéseket tettek, és olyanokkal is, akik számára öröm az élet és a munka ezeken a tájakon.

Néhány beszámoló történelmi forrásból származik, ám a legtöbb esemény nemrég vagy éppen napjainkban történt, és volt alkalomunk személyesen beszélgetni a szereplőikkel. Kitüntetés számunkra, hogy megosztották velünk történetüket a nemtudásról, gyakran végtelen őszinteséggel tárulkozva fel. Erre való tekintettel, az anonimitás védelme érdekében, néhány nevet megváltoztattunk. Bár ez a könyv elsősorban a szakmai területet helyezi előtérbe, reményeink szerint az olvasó mind a magánéletében, mind a munkája

során felmerülő különféle helyzetekre tudja majd alkalmazni az itt olvasottakat. Bár két szerző áll mögötte, az érthetőség kedvéért egységes narratív hang kíséri végig az olvasót. Külön kiemeltük azokat a részeket, ahol magunk is megosztjuk személyes történetünket.

Azért akartunk a nemtudásról írni, mert magunk is sokszor megtapasztaljuk. Mindketten régóta küzdünk vele, próbálunk neki ellenállni, gyakorta pedig egész egyszerűen gyűlöljük.

DIANA: Délnyugat-Románia Olténia nevű tartományának Krajova nevű városában születtem, mezővidéken. A szüleim köztisztviselőként álló művészek voltak: édesapám színházi és filmszínész, édesanyám koncerteket adó orgonaművész. Mindent összevetve, boldog gyermekkorom volt; a nyarakat a családi tanyán töltöttük, télen pedig rendszerint a házunkhoz közeli dombon szánkóztunk Stefannal, a bátyámmal. Mégis állandó bizonytalanságban éltünk, hiszen a szomszédok bármikor értesíthették a titkosrendőrséget arról, hogy ellenállást folytatunk vagy tervezünk.

A médiát az állam cenzúrázta, így az emberek általános tájékozatlanságban éltek a nagyvilág eseményeivel kapcsolatban. Apám úgy igyekezett dacolni a propagandával, hogy állandóan a Szabad Európa Rádiót hallgatta, amelyet Nyugat-Németországból sugároztak a kommunista cenzúrával szembeállva. Akit azon kaptak, hogy ezt az adót hallgatja, annak a titkosrendőrség kihallgatásával kellett számolnia. A Szabad Európa Rádió hangja állandó háttérzajként kíséri gyermekkori emlékeimet. Még mindig fel tudom idézni a szignált, és az ismerős hangok duruzsolása is a mai napig a fülemben cseng.

Megtanultam, hogy a tudás megvonása állandó elnyomással jár, és hogy az igazság ismerete erőt ad.

Emlékszem, hogy egy békés nyári délután elaludtam a nagymamám vidéki házában, és a híradóra ébredtem, melyben egy újságíró gyerekek meggyilkolásával vádolta Ceaușescut, az akkori román elnököt. A fentiekről az egész világ elborzadva értesült az 1989-es forradalom után. Az árvaházakban borzasztó körülmények között

tartották a gyerekeket, a legalapvetőbb szükségleti cikkek biztosítása és a legcsekélyebb szeretet és törődés nélkül.

Csak tizenkét éves voltam. Emlékszem, milyen döbbenettel hallgattam a beszámolót; de nem pusztán a borzalmas részletek miatt, hanem mert azt is tudtam, ezzel olyan titkos tudás részesévé váltam, amely veszélybe sodorhatja a családomat.

1987-ben apám megelégtelte az ottani állapotokat, és Romániából Ausztriába szöktünk. Az Ausztriában töltött év a totális nemtudás időszakára volt: elképzelésünk sem volt, hogy hol fogunk lakni, mi fog történni velünk, és egyáltalán, mi lesz ebből az egészből. Egy év elteltével Ausztráliába költöztünk, ahol menekülteként állandó letelepedési engedélyt kaptunk. Újabb váltás, a nemtudás soron lévő szakasza: más kultúrában élni, új nyelvet tanulni, új iskolát kezdeni... A manipulált igazság világában töltött gyermekkortól kezdve a bizonytalanság és a változások időszakán át magam is megéltém és megszenvedtem a nemtudást.

STEVEN: 2000-ben elkezdtem fogyni. Alig tudtam kikelni az ágyból, száraz köhögésem alakult ki, és fáj a mellkasom. Sztoikus, makacs emberként nem foglalkoztam a tünetekkel mindaddig, amíg olyan fájdalmassá nem váltak, hogy egyik reggel már a cipőfűzőmet sem tudtam bekötni. Amikor végre rászántam magam, hogy orvoshoz menjek, gyógyszerrel nem kezelhető tuberkulózist állapítottak meg nálam, így azonnal kórházba kerültem. Következett az operáció, majd több hónapnyi erős antibiotikumos kezelés, és volt olyan időszak is, amikor korántsem volt biztos, hogy meggyógyulok, mert az állapotom a kezelés hatására cseppet sem akart javulni.

Első, londoni ingatlanomat 2006-ban vásároltam, az ingatlanárak tetőzésekor, éppen a piac összeomlása előtt. Óvatos emberként természetesen alaposan felmértem, mielőtt megvásároltam volna, de valószínűleg mégsem eléggé, mert amikor éppen el akartam adni, levelet kaptam az önkormányzattól, amelyben az állt, hogy a vakolás, az ablakok, a telekhatárra épített kerítés és a hozzáépítés mind illegális. Az előző tulajdonos nem szerezte be a szükséges épí-

tési engedélyeket, az ügyvédem pedig nem vette észre ezt a hiányosságot. Harminc napot kaptam a hozzáépítés lebontására, amelyben a kis ház egyetlen véccéje, konyhája és fürdőszobája kapott helyet, tehát gyakorlatilag a fél házat a földdel egyenlővé kellett volna tennem. Fellebbeztem, ám közben egy éven keresztül úgy éltem, hogy nem tudtam, lesz-e még otthonom, ahová hazatérhetek.

Akkoriban egy befektetési banknál dolgoztam. Biztonságban éreztem magam, örömmel végeztem a munkámat. Egyik reggel egy kollégám hívott azzal, hogy a cégünk neve megváltozott: egyik napról a másikra kivásároltak bennünket, hogy megmentsenek a pénzügyi összeomlástól. Erről a veszélyről még az előző este sem tudtunk semmit. A folyó munkákat felfüggesztették, és naponta érkeztek az e-mailek, amelyekben további sikereket kívánva köszöntek el az elbocsátott munkatársaktól. Fél évig tartó bizonytalanság után kerültem sorra. Bár számítottam rá, attól még csöppet sem volt könnyebb átélni. Nem tudtam, hogyan alakul a szakmai pályafutásom, és azt sem, miből fogom a jelzálogot fizetni.

Amikor az élet fontos döntések elé állított, mindig teljes bénultság vett rajtam erőt. Vajon ezt válasszam vagy amazt? Amikor dönteni kellett a jövőmről, vagy választ kellett adni a felmerülő kérdésekre, folyton megrekedtem a különböző lehetőségek között, állandóan tépelődtem rajtuk. Egyik barátom megjegyezte: „Steven, te vagy a megtestesült döntésképtelenség.” Szenvedtem ettől, gyűlöltem a döntéskényszer zsarnokságát és a határozatképtelenségemet. Rendre azzal viccelődtem, hogy mesterfokon űzöm a bizonytalankodás művészetét. Az életem a nemtudással folytatott állandó küzdelem volt, és ez nemcsak a fent említett sorsfordító helyzeteket jellemezte, hanem a mindennapos döntéseimet is. Csak azt tudtam, hogy biztosan másként is lehetne viszonyulni a nemtudáshoz.

Az olvasóhoz hasonlóan, mi is a nemtudással birkózva jutottunk el odáig, hogy ez a könyv megszülessen. A kutatómunka és az írás hozzásegített, hogy új módon viszonyuljunk a nemtudáshoz. Már

nem akarunk feltétlenül a meglévő tudásunkra támaszkodni, kétkedéssel fogadjuk a bizonyosságot hirdetőket, és könnyebben éljük meg a bizonytalanságot is. Reményeink szerint mindezt az olvasó is megtapasztalja majd.

A kötet végén néhány gondolatébresztő kérdéssel, játékra invitáló kísérlettel búcsúzunk, amelyekkel a további felfedezést szeretnénk elősegíteni.

Az utazás kezdetén arra bátorítjuk az olvasót, hogy kutatói szemlélettel vágjon bele: legyen nyitott a fordulatokra, a csavarokra, a felfedezésekre, amelyek útközben érik majd. Antonio Machado spanyol íróét idézve: „Vándor, nincs út, az út maga a vándorlás.”¹