

A BETENBOUGH MÓDSZER

SZERESSETEK TETTETÉS
NÉLKÜL, IRTÓZZATOK
A ROSSZTÓL, RAGASZKODJATOK
A JÓHOZ. A TESTVÉRI
SZERETETBEN LEGYETEK
GYÖNGÉDEK EGYMÁSHOZ,
A TISZTELETADÁSBAN ELŐZZÉTEK
MEG EGYMÁST.

RÓM 12.9-10

**VEZETŐI
KÉZIKÖNYV**

A BETENBOUGH MÓDSZER

Vezetői kézikönyv

A kiadvány nem jöhetett volna létre,
ha nincs az ÉrMe Hálózat. Köszönet nekik!
www.ermehalo.hu

A szöveg a kiadó engedélye nélkül sem részben,
sem egészben nem reprodukálható.

© Betenbough Companies, PBC

Fordította: Ujváry András

Olvasószerkesztő: Kölnei Livia

Tördelés: Colorshop Studio Kft.

Nyomda: D-PLUS Nyomda
1037 Budapest, Csillaghegyi út 19-21.
Felelős vezető: Németh László

ISBN 978-615-02-3906-4

Kiadja az Exline Kompetenciafejlesztő és Tanácsadó Kft.
www.exline.hu

A BETENBOUGH MÓDSZER

Vezetői kézikönyv

Exline Kompetenciafejlesztő és Tanácsadó Kft.

Budapest, 2025

TARTALOM

8	A FORDÍTÓ ÉS KIADÓ ELŐSZAVA
10	PÜSPÖKI ELŐSZÓ
12	EGY, MÁR A BETENBOUGH-MÓDSZERREL DOLGOZÓ VEZETŐ ELŐSZAVA.

Spirituális Alapok

16	A BETENBOUGH ÚT
21	AMIBEN HISZÜNK
24	BEVEZETÉS A KIRÁLYSÁGBA
31	A MUNKA TEOLÓGIÁJA
41	A SPIRITUÁLIS VEZETÉS
53	VEZETŐI SZÖVETSÉGÜNK
59	SZELLEMEK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE
70	A SZERVEZET VEZETÉSE MINT LELKI AJÁNDÉK
73	A VÁLLALATI KULTÚRÁHOZ ILLŐ ≠ KERESZTÉNY

A vezető fókusz

86	KÖZÉPPONTBAN, AMIT TESZÜNK
92	VEZETŐI ALAPÉRTÉKEK
101	A VEZETŐK VEZETŐINEK ALAPÉRTÉKEI
108	A VEZETŐ ÚJ KÉSZSÉGEI ÉS FÓKUSZA
112	VISSZAJELZÉS: ÉHSÉG AZ IGAZSÁGRA
126	HOSSZÚTÁVÚ VEZETÉS
129	EGY AZ EGYHEZ

Coaching

140	A COACHING SPEKTRUMA
155	KÉNYELEM VS. BÁTORSÁG
157	MONDJ IGAZAT SZERETETTEL!

- 160 VISELKEDÉS VS. MÉRHEŐSÉG
- 162 A BÖLCS, AZ OSTOBA ÉS A GONOSZ
- 169 AZ IRGALOM FELÉ BILLENTEETT ÍTÉLET
- 173 A BEFEJEZÉS SZÜKSÉGSZERŐSÉGE
- 180 SZIGORÚAN, NEM KEGYETLENÜL

Csapatépítés

- 183 A KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT
- 190 HÁZASTÁRSÁK ÉS BELSŐ JELÖLTEK FELVÉTELE
- 196 A NAGY DÖNTÉSEKET NE EGYEDÜL HOZD MEG!
- 201 NEM ÉRTEK EGYET, DE ELFOGADOM
- 206 SÜRGŐS & FONTOS
- 211 A BALTA ÉLESÍTÉSE
- 215 ALKALMI SZÖVETSÉGEK
- 221 TANÍTSD ÉS HATALMAZD FEL A CSAPATODAT!
- 225 HAGYD ŐKET ROSSZUL DÖNTENI!
- 229 VEZESS KÉRDÉSEKKEL, NE VÁLASZOKKAL
- 232 EGÉSZSÉGES CSAPATOK
- 236 AZ EGYES SZÁMÚ CSAPAT
- 240 A CSAPAT ELSZÁMOLTATHATÓSÁGA

Kommunikáció

- 244 A „MIÉRT” KOMMUNIKÁLÁSA
- 246 A LÉPCSŐZETES KOMMUNIKÁCIÓ
- 251 HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ VS. EREDMÉNYES
KOMMUNIKÁCIÓ
- 252 MIT ÜNNEPELSZ?
- 253 HOGYAN BEFOLYÁSOLJUNK MÁSOKAT?
HALLGASSUK MEG ŐKET!
- 256 HIVATKOZOTT FORRÁSOK

A FORDÍTÓ ÉS KIADÓ ELŐSZAVA

Nem vagyok sem fordító sem kiadó. Sosem terveztem, hogy valaha lefordítanék vagy kiadnék egy könyvet. De amikor ez a kötet angol nyelven a kezembe került, egyértelmű volt: ennek Magyarországon is meg kell jelennie!

Mert ez egy könyv a vezetésről, hitről — Isten, a világ és az emberek iránti szenvedélyről.

A könyv szerzői a virágzó texasi Betenbough építőipari vállalat menedzsmentjének tagjai. Elsőre az nyugodott le, hogy a szerzők Istent nem egy távoli, elvont alaknak mutatják be, hanem a mindennapi életük élő részeként. Egy olyan, a vállalati kultúrában szokatlan viszonyt tárnak elénk, amely átszövi a munkájukat, az emberi kapcsolataikat — az egész életüket. Ez a szemlélet friss, őszinte, mélyen emberi.

Aztán jött a könyv második fele. A hetedik fejezettől kezdve ez a kötet egy kivételes vezetői kézikönyvvé válik, amelynek minden vezető polcán ott a helye, akár hívő, akár nem hívő.

Tizenöt éve foglalkozom vezetőképzéssel, de ennyire jól felépített, gyakorlatias és korszerű összefoglalót még nem láttam. Az itt leírt tudás nem a szerzők saját találmánya, hanem körülbelül tíz vezetői könyv összefoglalója – de mindez a szerzők mindennapi, saját vezetői gyakorlatán átszűrve és kipróbálva.

Egyszer egy étteremtulajdonos a munkámról kérdezett, majd elgondolkodva ezt mondta: „A te munkád is olyan, mint az enyém. Csak akkor lehet jól csinálni, ha szereted az embereket.” Nos, ez a könyv ezt a bölcsességet kiterjeszti a vezetői munkára is. Ha szerinted is az emberek jelentik a kulcsot egy vállalat eredményességéhez, akkor – akár hívó vagy, akár nem – ez a könyv neked szól.

Ujváry András

vezetői tréner, szupervízor

Exline Kft.

PÜSPÖKI ELŐSZÓ

Papként és rövid ideje püspökként nagyon érdekel, hogyan válhat valaki jó vezetővé, hogyan végezheti ezt a szolgálatot Istennek tetsző módon. Ezért is indítottunk vezetőképzőt az Országos Lelkipásztori Intézetben többször is, profik bevonásával. Ugyanakkor ez a terület folyamatosan fejleszthető és fejlesztendő.

Szeretnél többet megtudni arról, milyen Isten vezetése alatt irányítani egy vállalatot, kisebb-nagyobb céget vagy egyházi vonalon szeretetotthont, plébániát, idősotthont vagy épp iskolát? Ha a válaszod igen, akkor ezt a könyvet Neked írták.

Talán olykor sokkolóan radikális az az út, amit a szerzők bemutatnak, akik - protestáns keresztények lévén - gyakran hivatkoznak Isten Igéjére és a reformátorokra. Talán meglepő módon emelnek ki vagy hangsúlyoznak olyan teológiai alapokat, amikre eddig kevésbé gondoltunk, ugyanakkor többszöri olvasás után egyre-másra fedezek fel benne a katolikus Egyház társadalmi tanításával egybehangzó, azt megerősítő részeket, lelki vezetőket is segítő tanácsokat. Ez a könyv több, mint egy keresztény vezetéselméleti összefoglaló. A sok gyakorlati példa alapján szinte duális képzésen vehet részt az olvasó, amelyre a szerzők is utalnak: ne egyben olvasd el, hanem apránként, és ültesd át a gyakorlatba!

Alapvetően az üzleti életből látjuk példaként a szerzők által vezetett céget, de a könyv olvasása közben, lelkipásztorként bennem folyamatosan zakatolt annak a gondolata, hogy

miként lehetne mindezt átültetni a plébániai életbe, a közösségszervezésbe vagy bármilyen nonprofit vagy egyházi szervezet működtetésébe.

A teológiai alapokon túl a könyv második felében rengeteg útmutatást találunk a keresztény vezetés megvalósítására. Inspiráló és lelkesítő ez a könyv mindazoknak, akik szeretnék Isten akarata szerinti vezetőkké válni, növekedni az önismeretben, Isten vezetésének megtapasztalásában, szervezetfejlesztésben, döntéshozatalban, együttműködésben vagy épp a kommunikációban.

Nem szégyen, sőt igen bölcs dolog másoktól, akár más felekezetű keresztényektől tanulnunk. Ezt teszik e könyv szerzői is, hiszen sokszor hivatkoznak korábban megjelent írásokra, illetve azok felhasználásával osztanak meg bölcs gondolatokat, módszereket, gyakorlatokat.

Ha még nem olvastál (keresztény) vezetésről szóló könyvet, de érdekel a téma, vagy ha szeretnél átfogó, gyakorlati ismereteket szerezni ezen a területen, de nincs időd több szerzőnek a műveit elolvasni, akkor ez a könyv a legjobb választás lehet számodra. De dönts el magad jó vezetőként, én Pál apostol szavaival biztatlak: „Vizsgáljátok felül mindent, a jót tartsátok meg!” (1Tessz 5,21)

Dr. Fábry Kornél

püspök

EGY, MÁR A BETENBOUGH- MÓDSZERREL DOLGOZÓ VEZETŐ ELŐSZAVA.

A legmélyebb érzés bennünk, emberekben egy belső vágy, hogy valamilyen céllal születtünk erre a világra, hogy Isten minket személyesen elhív valami nagyra, mint ahogy egyszer Ábrahámot és Mózeszt is elhívta. De pörögnek a mindennapok... Ide kell menni, oda kell menni. És ennek az elhívásnak a keresése csak tolódik, és csak tolódik. Néha felvetődik bennünk a kérdés: egyáltalán van értelme annak, amit most csinálok, vagy csak az időmet vesztegetem? Vajon nem lenne értelmesebb, ha otthagynám a munkám, és Neki szentelném az életem?

Személyesen is ismerhettem Rick Betenbough-t, ő mesélte el, hogy ugyanezzel a kérdéssel küzdött ő is. Bár egy sikeres céget vezetett, amely családi házakat épített, mégis úgy érezte, hogy valami hiányzik. Egy nap olvasta a Kivonulás Könyvéből a következő részt:

„[...] bár enyém az egész föld, valamennyi nép közül ti lesztek az én tulajdonom. Papok királysága és szent népem lesztek.”

– 2Móz

Rick elgondolkodott azon, hogy vajon lehetséges-e, hogy ő is Istent szolgálja, de a munkahelyén. Ekkor döntött úgy, hogy átadja a Betenbough Homes cég vezetését Istennek, akármerre is vezesse őket. Kalandra készen...

Milyen út lehetett ez számukra! Évekkel később, amikor megismertem őket, Rick már elindította a Kingdom at Work mozgalmat, és az első európai konferenciát szervezték. Bár akkor még egy nagyon kis és törékeny céget vezettem, Isten arra hívott, hogy vegyek részt én is ezen a konferencián, amit Hollandiában tartottak. Azért, hogy méltóképpen felkészüljek, igyekeztem minden cikket elolvasni a honlapjukról, és lassan kezdett kirajzolódni egy csodálatos cég belső kultúrája. Nagyon kíváncsi lettem, és alig vártam, hogy ott lehessenek a konferencián. De sajnos a gépem késett, pontosabban leszállás után egy végeláthatatlan órát még a gépben kellett töltenem, és tudtam, hogy elkésem. Szégyenkezve és kétségekkel küzdve értem végül a helyszínre: megérte ennyit utazni? Mit keresek én itt? Ráadásul el is késtem!

Megvártak. Nélkülem nem kezdték el a konferenciát. Beléptem a terembe, kedvesen köszöntöttek, és kérték, hogy foglaljak helyet. Alig voltunk vagy ötvenen. Nem hittem a szememnek: akikről annyit olvastam, most egyszerre itt vannak előttem! A cég szinte teljes felsővezetősége ott volt: Rick, Holly, Cal, Jeana, Casey és még mások. Úgy éreztem magam, mintha egy VIP-sarokba csöppentem volna. Végig arról beszéltek, hogy sokunkat Isten arra hív, hogy a munkánk által dicsőítsük meg Őt. Elképesztő történeteket meséltek, hogy hogyan vezette őket Isten, és ezeket a történeteket ma is kincsként hordom a szívemben.

A kávészüneteket szerettem a legjobban, mert igyekeztem minden percet kihasználni, és folyamatosan kerestem, kérdésekkel bombáztam őket. Meg akartam érteni, hogy mitől ilyen lelkesek és nyitottak, kedvesek, de közben kompetensek és fókuszáltak. Mitől csillog a szemük? Ráadásul hihetetlenül

figyeltek ránk és rám is. Miért figyelnek ránk ennyire? Van valami rejtett szándékuk? Lassan kirajzolódott a válasz a fejemben, és a sok év, ami azóta eltelt, pontosan ezt igazolta.

Isten elhívta őket egy kalandra, hogy kezdjék el Isten Országát építeni ott, ahol vannak, Lubbockben, Texasban, építkezési céggként a mindennapjaikban. Átadták a céget Istennek, és ez egyszerre ijesztő, ugyanakkor felszabadító és hihetetlenül izgalmas. Úton vannak egy kaland kellős közepén, amit csak az érthet meg, aki hasonlóan hagyja, hogy Isten vegye át az uralmat a cége felett. Ezért csillog a szemük. Megtalálták a földbe rejtett kincset, és most mindenüket odaadják azért, hogy azt a földet megvehessék.

Emlékszem, az első találkozás után két hónapig nem tértem magamhoz. Újra és újra lejátszottam magamban a kávészüneti beszélgetéseket, történeteket, amiket hallottam, és amiket legszívesebben minden olvasónak elmesélnék. De ennek a könyvnek a célja most más.

Ez egy praktikus vezetői kézikönyv. Azoknak a vezetőknek szól, akik arra vágynak, hogy Istennel együtt elinduljanak egy kalandra, mint ahogy Ábrahám és Mózes is elindult az Ő hívására. Ha kétely merül fel benned, hogy téged is elhívhat-e valami nagyra, akkor csak nézz körbe, mennyi tennivaló van. Isten hív téged, hogy Országának egy bátor vezetőjévé válj, aki elszánt és kedves, alázatos és kompetens. Ha igent mondasz erre a hívásra, akkor ez az út számodra egy olyan kaland lesz, amiért önként mindenedet oda fogod adni, és közben csillogni fog a szemed. Úgy ragyog majd a tekinteted, mint Ricknek és Hollynak, miközben arról meséltek, hogy Isten mennyire csodálatos, és ezen az úton hogyan alakította

át őket, a házasságukat, a Betenbough Homes-t, több száz munkatársuk életét, és hogyan teremtett általuk a texasi Lubbockben a kiégett sivatagból egy bő vizű oázist.

Becze Szabolcs

vállalkozó

Ignis Akadémia, ExarLabs

SPIRITUÁLIS ALAPOK

A BETENBOUGH ÚT

„A legjobb vezetők nemcsak eredményesen vezetnek, hanem hosszan és átgondoltan reflektálnak vezetői gyakorlatukra, hogy megfogalmazzák azokat az alapelveket, amelyek vezérlik őket. Akár az üzleti világban, akár civil vagy egyházi szolgálatban dolgoznak, a jó vezetők könnyedén meg tudják határozni döntéseik és tetteik indokait, éppoly természetesen, mint ahogy a lakcímüket mondanák el.”

– Bill Hybels

A Betenbough Companies-nél alkalmazott kapcsolattalapú vezetési stílusunk eltér a legtöbb szervezetétől. A különbségek közül néhány szinte észrevétlen, míg mások radikálisabbak, de mindegyik hozzájárul a kultúránkhoz és a sikereinkhez. Néhány különbség az alapítók által belénk plántált alapelvekből ered, míg mások az idők során organikusan fejlődtek ki. Sokáig azt hittük, hogy ezek az elvek „törzsi tudásnak” tekinthetők, amelyeket szavakkal nem lehet átadni, csak a vezetői csapatunkban dolgozva, másokat megfigyelve és a csapatok szolgálatán keresztül lehet elsajátítani. Bár ez bizonyos elemekre igaz, kiderült, hogy az ideológiánk jelentős részét mégis meg lehet fogalmazni.

Ezeknek a koncepcióknak a többsége már régóta irányadó a vállalatunknál, de csak nemrég fogalmazták meg hivatalosan. Valójában ez az egész könyv a tapasztalt vezetőink ötletbörzéjével indult, amelynek keretében az igazgatótanács tagjait is megkérdeztük két dologról:

1 Mik azok az alapelvek, amelyek megkülönböztetik a vezetési stílusunkat az üzleti életben?

2 Milyen alapfogalmakat kell feltétlenül megértenie egy új vezetőnek ahhoz, hogy sikeres legyen a szervezetünkben?

A legfontosabb gondolatokat, amelyek felmerültek, ebben a könyvben foglaltuk össze, és később frissítjük ezeket, ahogyan Isten fokozatosan finomítja és érleli a látásmódunkat. Nehéz volt ezeket a fogalmakat pontosan meghatározni és körülírni, de reméljük, hogy ez az erőfeszítés segít megteremteni a tisztánlátást és az összhangot egyre növekvő szervezetünkben. Lehetővé teszi, hogy a jövő vezetői mélyebben megértsék szervezetünk működését és belső értékeit. Minden egyes témánál igyekeztünk a legrövidebben bemutatni az alapelvet, akár egy másik szerző írásából vett részlet átdolgozásával és kiegészítésével, akár teljesen új szöveg megírásával. Minden egyes fogalmat egy cikkbe sűrítettünk, amely tömören bemutatja az adott alapelvet.

Hogyan használjuk ezt a könyvet?

Ez a könyv nem arra készült, hogy együltő helyünkben elolvassuk. Minden cikkben sűrűn fordulnak elő igazságok és fontos pontok. A legjobb, ha *naponta egy cikket* olvasunk el, hogy elgondolkodhassunk azon, hogyan alkalmazhatjuk ezeket a napi munkánkban és vezetési gyakorlatunkban. *Ezt a könyvet soha nem szabad egy új vezetőnek önálló olvasásra odaadni.* Az új vezetőknek a vezetőjükkel együtt kell átnézniük az egyes cikkeket, és ezek a beszélgetések további kontextust és gyakorlati példákat adnak

az alkalmazásra. Ezeken a beszélgetéseken keresztül az ismertetett fogalmak megelevenednek, és az új vezetők világosabb képet kapnak arról a vezetési stílusról, amelyhez elköteleződtek.

Vezetői fejlődésünk érdekében az egyik legnagyobb hatású tettünk az volt, hogy megírtuk ezt az útmutatót. Ez arra készítetett minket, hogy alaposan átgondoljuk, mik is az alapelveink, és kiválogassuk, melyek azok, amelyek valóban alapvetően fontosak. Mialatt számtalan órát töltöttünk azzal, hogy a fogalmakat kifejtsük, mélyen megismertük őket. Szívünkbe vésődtek, és részünkké váltak. Mire az első verzió megjelent, már könnyen felismertük azokat a pillanatokat, amikor ezek az alapelvek érvényesültek, és azokat is, amikor nem – ez katalizátorként szolgált saját vezetői fejlődésünkhöz. Hisszük, hogy számodra is hasznos lesz, ha olvasás közben időről időre megállsz, elgondolkodsz, és kéred Istent, hogy mutassa meg, hogyan alkalmazhatod jól ezeket az elveket.

Az erő nem az elvek megtanulásában rejlik, hanem azok alkalmazásában. A tudás cselekvés nélkül szakadékot hoz létre aközött, amit tudsz, és amit ténylegesen teszel. A végső cél nem az ismeretszerzés, hanem az alkalmazás. Minden egyes cikk végén tedd fel magadnak a kérdést: Hogyan tudom személyesen alkalmazni ezt az elvet az én helyzetemben? Milyen gyakorlati lépéseket kell tennem, vagy milyen változtatásokat kell végrehajtanom ennek az elvnek az alapján? Ne gondolj hatalmas dolgokra – egyszerűen csak kezdj el gyakorolni. A haladásra összpontosíts, ne a tökéletességre!

„Mélyedj el azokban a könyvekben, amelyek a kezekben vannak. Olvasd őket alaposan. Merülj el bennük, amíg teljesen átítatnak. Olvasd újra és újra, rágd és emészd meg őket. Engedd, hogy a lényed részévé váljanak. Tanulmányozz egy jó könyvet többször; készíts jegyzeteket és elemzéseket róla. Egy diák azt fogja tapasztalni, hogy a szellemét jobban formálja egy könyv, amelyet alaposan elsajátított, mint húsz könyv, amelyet csak felületesen átfutott.”

– Charles Spurgeon

Szervezetünk vezetőinek el kell köteleződnie az itt leírt kapcsolatorientált, bátor és szolgálatra épülő vezetési stílus mellett. Úgy véljük, embereink vezetésének és fejlesztésének ez a megközelítése kiemel minket az üzleti életben, és elengedhetetlen a maradandó hatás eléréséhez. Rajtunk múlik, hogy ezeket a fogalmakat valósággá tegyük a csapataink számára.

A hivatásként megélt vezetés paradoxona

Tudjuk, hogy emberként időnként hibázni fogunk ezeken a területeken, ezért, bár teljes elkötelezettséget várunk el, egymás iránt irgalmasok vagyunk. Valójában egyikünk sem képes arra, hogy úgy szeressünk és gondoskodjunk embereinkről, ahogyan igazán szükséges lenne. A spirituális vezetés nem egy olyan hivatás, amit mi választunk; ez egy elhívás, amelyre válaszolunk. Nem mi döntjük el, hogy vezetők leszünk; mi azt döntjük el, hogy válaszolunk-e Isten hívására az életünkben. És Isten nem a felkészült embereket hívja el, hanem felkészíti azokat, akiket elhívott. A Szentírás szerint „nincs hatalom, csak amit Isten alapított”¹, és ez magában foglalja a te hatalmadat is.

Ez azt jelenti, hogy Isten nevezett ki minket, függetlenül attól, hogy alkalmasnak érezzük-e magunkat a feladatra. Valójában lehet, hogy éppen az alkalmatlanságunk miatt választott minket:

„Gondoljatok csak meghívástokra, testvérek! Nem sokan vannak köztetek olyanok, akik a világ szerint bölcsek, nem sok a hatalmas, nem sok az előkelő. Isten azonban azt választotta ki, ami a világ szemében balga, hogy megszégyenítse a bölcseket, s azt választotta ki, ami a világ előtt gyöngé, hogy megszégyenítse az erőseket, s ami a világ előtt alacsonyrendű és lenézett, azt választotta ki az Isten, a semminek látszókat, hogy megsemmisítse azokat, akik valaminek látszanak. Így senki sem dicsekedhet Isten előtt.”

– 1Kör 1,26–29

Ez bátorító! Isten saját maga választott ki minket a szerepünkre. Mi hiszünk Istenben, de Isten is hisz bennünk! Ha Isten vezető szerepre kent fel minket, fel is fog készíteni a feladatra, ha kérjük és folyamatosan elfogadjuk az Ő vezetését.

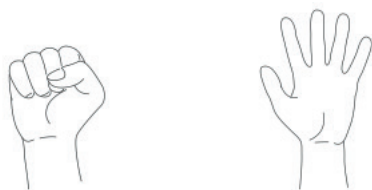
Végül megtapasztaltuk, hogy az a szívvel-lélekkel végzett vezetési stílus, amit ebben a könyvben leírtunk, talán a legnehezebb út. C.S. Lewis azt mondta: „Ha mélyen szeretsz, nagyon fogsz szenvedni. De mégis megéri.” Könnyű lesz? Nem. Megéri? Abszolút!

SPIRITUÁLIS ALAPOK

AMIBEN HISZÜNK

Tanúi lehettünk Isten egy gyönyörű csodájának. Különböző háttérű és különböző felekezetekhez tartozó hívőkként szervezetünkben anélkül voltunk képesek növekedni és szolgálni Isten Királyságát, hogy dogmatikai vitákba bonyolódjunk volna. Tragikus módon a hívők történelmében hosszú múltja van annak, hogy a lényegtelen dolgokat a lényegesek szintjére emelték. Bár elismerjük, hogy vannak a hitnek olyan pillérei, amelyek nem tűnnek kompromisszumot, mert Jézus Krisztus központi üzenetei, de ezek ritkán okozzák az egyház megosztottságát. A kérdés, amit a mi nemzedékünknek fel kell tennie: nem érdemes-e az egység érdekében inkább feláldozni a „tökéletes” véleményünket egy-egy bibliai kérdésben, és inkább irgalmat mutatni egy másik testvér iránt Krisztusban? (Lásd a válaszért a Rómaiakhoz írt levél 14. fejezetét.)

Az egységünk erősítése és a „vitás kérdések miatti veszekedések”² elkerülése érdekében szeretnénk meghatározni a Betenbough Companies szervezetében, hogy melyek azok az alapvető hitelvek, amelyekben hiszünk. Ez segít minket abban, hogy az evangélium középpontjában álló közös alapokra összpontosítsunk, és hatékonyabban védekezzünk a Sátán közvetlen támadásaival szemben, amelyek kikezdehtik e Királyság egységét.



Egyetlen igaz forrásban hiszünk: Isten Igéjében. Elfogadtunk egy két részből álló hitrendszert, az egyik részt kifejezi a zárt kéz (alapvető dolgok), a másikat a nyitott kéz (nem alapvető dolgok). A zárt kézben levő hitelvekért érdemes meghalni. Ezek kevesen vannak, de szívünkön viseljük őket, és mindannyian osztozunk bennük. A nyitott kézben levő hitelvek száma ehhez képest sok, és bár támogatjuk, hogy tiszteletteljesen vitassuk meg ezeket, de nem osztjuk őket mindannyian. Határozottan ellenállunk annak a megosztó készítésnek, hogy a nyitott kézből a zárt kézbe helyezzünk át hitelveket. Ennek megfelelően a zárt kézben levő hitelvek képezik az alapját munkánk teológiájának és szervezetünk céljának.

Hitünk lényege

1 A Biblia (az Ó- és Újtestamentum 66 könyve) Isten ihlett, szent könyve. Elmeséli Isten üdvözítő történetét, tanításai tekintélyt követelnek a hívők életében. A hit és élet legfőbb és végső tekintélye. (2Tim 3,14–17)

2 Csak egy igaz Isten van.
(5Móz 6,4)

3 Isten Atya, Fiú és Szentlélek.
(Máté 28,19)

- 4** Isten teremtette a világot.
(1Móz 1,1)
- 5** A világ bűn következményeként elbukott.
(Róm 3,23)
- 6** Az Atya elküldte a Fiút a világba.
(Ján 1,14)
- 7** A Fiú, Jézus Krisztus élt, prédikált, tanított, szeretett, gyógyított, meghalt és feltámadt a halálból, hogy megbékélést hozzon Istennel. (2Kor 5,17–19)
- 8** Az üdvösség egyedül Jézus Krisztusban van.
(Ján 14,6)
- 9** Hisszük a Szentlélek aktív munkáját a hívők életében és általuk. (János 16:13)
- 10** A hívők közössége Istent imádja, az Evangéliumot hirdeti, és Krisztus rendelkezéseit betartja.
(Máté 28,16–20)
- 11** Jézus Krisztus vissza fog térni.
(ApCsel 1,11)

Ezek azok az alapvető igazságok, amelyeket vezetőkként egységesen vallunk. Tudatosan ellenállunk a megosztottságnak az olyan kérdésekben, amelyek nyitott kezet kívánnak, mert tudjuk, hogy a széthúzás aláássa a kiengesztelődés evangéliumát, ezzel szemben a hívők spirituális egysége erősíti a tanúságtételüket.

SPIRITUÁLIS ALAPOK

BEVEZETÉS A KIRÁLYSÁGBA

„Ezért ti elsősorban az Isten országát és annak igazságát keressétek, s ezeket mind megkapjátok hozzá!”

– Máté 6,33

Jézus soha nem mondta semmire azt, hogy „keressétek először”, csak az Isten országával, királyságával kapcsolatban. Jézus számára az Isten Királysága volt az első. Többet beszélt róla, mint bármi másról, beleértve az egyházat is. A négy evangéliumban a „királyság” szó (görögül „baszileia”) 109-szer fordul elő, míg az „egyház” szó (görögül „ekklészia”) csak háromszor. Ha Jézus ennyit beszélt róla, nem furcsa, hogy mi alig tesszük ezt? De mit jelent tulajdonképpen az Isten Királysága?

Egy királyság egyszerűen az a terület, ahol egy adott király uralkodik. Isten Királysága az a hely, ahol Ő uralkodik, ahol az Ő akarata teljesül. Az a hely, ahol méltán látják trónon ülőként Őt, aki védelmet és gondoskodást nyújt, és aki királyként megérdemli osztatlan hűségünket. Ez az a hely, ahol Isten ügyei válnak a legfőbb ügyekké. A Királyság Isten rendjének megjelenése az emberi ügyekben. Dr. Jack Taylor³ így határozza meg Isten Királyságát:

Isten Királysága

Isten örök uralma minden és mindenki felett, mindenhol, minden időben és az örökkévalóságban. Mindez az idő felett áll, mégis magában foglalja az időt; meghaladja az időt, és időtálló. Milliárd korszakokkal ezelőtt Isten Királysága már létezett; és sok milliárd év múlva is létezni fog. Mivel örökkévaló, kiérdemli, hogy „mindenség”-nek nevezzék, mert minden más vagy benne foglaltatik, vagy végül megszűnik létezni.

Jézusnak szinte minden példázata a Királyságról szólt, történetei Királyságról szóló történetek voltak, imái pedig Királyságról szóló imák. Jézus állandóan erről beszélt. Az első szavak, amelyeket Jézus Máté és Márk evangéliumaiban mondott, a Királyságról szóltak. Keresztre feszítése és feltámadása után Jézus negyven napon keresztül jelent meg tanítványainak. Sokan azt várták, hogy elkezdi előkészíteni a távozását, és az egyház megszervezésére vonatkozó útmutatást ad, de Ő folytatta ugyanazt a témát: egy negyvennapos konferenciát tartott a Királyságról!

„Szenvedése után sokféleképpen bebizonyította, hogy él: negyven napon át ismételten megjelent nekik, és beszélt az Isten országáról.”

– Apostolok Cselekedetei 1,3

Az Apostolok Cselekedetei Jézusnak a Királyságról szóló prédikációjával kezdődik, és Pál apostol hasonló témájával végződik: „Ő pedig ott maradt két teljes esztendeig saját bérelt szállásán, és fogadta mindazokat, akik felkeresték. Hirdette az Isten országát, és tanított az Úr Jézus Krisztusról

teljes bátorsággal, minden akadályoztatás nélkül.”⁴ A könyvet, amely az Apostolok Cselekedetei címet viseli, keretbe foglalja a Királyság mint fókuszpont. Az apostolok nem egyszerűen az egyház vagy a megváltás hírét terjesztették, hanem a Királyságot hirdették!

Sok hívő úgy tekint Isten Királyságára, mint amit csak Krisztus visszatérése után tapasztalhat meg. Ez a nézet azonban megfosztja a hívőket a jelenben mind az erőtől, mind a céltől. Az Írások azt tanítják, hogy Isten Királysága már eljött, most jön el, és még el fog jönni. Az egyik legcsodálatosabb igazság Isten szeretettörténetében az, hogy aktív szerepre hív minket az Ő világrendjének helyreállításában és Királyságának valósággá tételében a földön úgy, ahogy az a Mennyben van.

A Királyságban élve hatalmunk és megbízatásunk van arra, hogy kiterjesszük azt a területet, ahol Isten uralkodik, és ahol az Ő akarata teljesül. Isten nem azt akarja, hogy várjunk a Mennybe jutásra, hanem hogy kövessük Jézust mint a Mennysors ország állampolgárai, és hozzuk a Mennyet a földre az élet minden területén – az üzletben, a politikában, az oktatásban és a saját befolyási körünkben! Ez az átalakulás először bennünk történik, majd körülöttünk, lánggra lobbantva a világot megbocsátással, gyógyulásokkal, csodákkal, igazságossággal és békével.

Isten célja az Édenkert óta változatlan: arra lettünk teremtvé, hogy uralkodjunk az Ő egész teremtésén. De az, hogy mi ezzel a lehetőséggel hogyan sáfárkodunk, attól függ, hogy Ő uralkodik-e felettünk. A Királyságban élni azt jelenti, hogy a szemléletünk megváltozik: „...ne az én akaratom legyen meg,

hanem a Tiéd”⁵, és a vágyunk ugyanaz lesz, mint Jézusé: „Jöjjön el a Te országod, legyen meg a Te akaratod, amint a mennyben, úgy a földön is.”⁶ A Királyságban a hódolat megváltott formáját tapasztaljuk meg: ahelyett, hogy egyszerűen csak egy uralkodó parancsának kényszerű betartása lenne, a hódolat aktiválja a Szentlélek erejének áramlását bennünk és körülöttünk.

Sajnos az egyház elhagyta a Királyság központi üzenetét, és felváltotta a megváltás üzenetének hirdetésével. Az első század végére Jézus üzenete a Királyságról és annak hatalmáról szinte teljesen elveszett. A Sátán tudta, hogy ha el tudja lopni ezt az üzenetet, és rejtve tudja tartani, akkor elveszünk. Ennek következményeként sok hívő vak a Királyság valóságára. Ez a vakság sokba kerül, mert Isten földi Királyságának megvan a hatalma és az ereje, hogy forradalmasítsa kultúránkat.

A megváltás örömhíre csupán egy része annak a Királyság-üzenetnek, amelyet Jézus hirdetett. A teljes Evangélium magába foglalja az engesztelés és a Királyság örömhírét is. A megváltás a kapu a Királyságba, de Isten ennél sokkal többet készített számunkra, amikor újra felfedezzük, mit jelent már a jelenben is a Királyság szerint élni.

De hogyan kapcsolódik a Királyság Krisztus egyházához? A Királyság üzenete nem egyfajta „helyettesítő teológia”. Az egyház Isten tervének fontos része; de a Királyság nem fér bele az egyházba; az egyház illeszkedik a Királyságba! Az egyház csupán egy olyan terület, ahol Isten rendjét kell

5 LK 22,42

6 MT 6,10

megalapozni, de ha itt megállunk, akkor elmulasztjuk a lényegét. Feladatunk, hogy kiterjesszük az Ő Királyságát minden befolyási területünkre. Amikor alárendeljük magunkat az Ő uralmának, minden hely, ahová a lábunk lép, a Királyság területévé válik!

A Királyság felfedezése nem csupán információ, hanem egy egész életen át tartó kaland az isteni kinyilatkoztatásban és átalakulásban. Az igazság az, hogy soha nem tudjuk teljesen megérteni vagy szavakba önteni a Királyságot. Ezért használt Jézus olyan gyakran hasonlatot: „Isten országa (királysága) hasonló...” Nem írható le közvetlenül, mert örökkévaló és kozmikus méretű. Ez túl nagy ahhoz, hogy emberi mivoltunkban megértsük, és az örökkévalóságot is azzal fogjuk tölteni, hogy felfedezzük.

„Ha meg tudod határozni vagy magyarázni, akkor az nem a Királyság!”

– Casey Brewer

Mondhatja azt valaki: „Ha látnám, akkor keresném.” De nem a látással van problémánk, hanem a nézéssel. Amit keres a tekintetünk, azt meglátjuk. Amit meglátunk, azt óhatatlanul keresni fogjuk. Vajon reggel arra számítva ébredünk, hogy a Királyság jeleit fogjuk aznap látni, vagy csak olyan dolgokat észlelünk, amiket mások véletlennek neveznek?

Isten szándékosan és folyamatosan ad nekünk bepillantási lehetőségeket a Királyságába. Ezek körülöttünk történnek, de gyakran nem vesszük észre, mert nem keressük. De ha keressük, hamarosan várni fogjuk ezeket a jeleket, aztán hinni fogunk bennük, és tudatában leszünk jelenlétüknek az életünkben.

A Királyság az egyetlen megingathatatlan, örök valóság.⁷ Semmi, amit láthatunk vagy megérintheünk, nem örök. Lehet értékes, de nem örökkévaló. Nem a láthatóság és kézzelfoghatóság határozza meg a valóságot. A valóság legjobb mércéje nem a láthatóság, hanem a maradandóság

Dr. Jack Taylor látomása Istenről

Dr. Jack Taylor, aki régóta keresi a Királyságot, és sokak által tisztelt lelkipásztor, azt mondta, hogy reggelente azzal az érzéssel ébred, mintha Isten egész éjjel próbált volna beszélni vele. Van egy látomása, hogy amint kinyitja a szemét, Isten azt mondja: „Azt hittem, sosem ébredsz fel!” Jack így válaszol: „Uram, hajnali három óra van.” Erre Isten azt mondja: „Már úgy vártam! Új élményeim vannak számodra a Királyságról, alig várom, hogy megmutassam neked. Annyi új része van az én Királyságomnak, amiket szeretnék feltárni előtted, hogy alig bírtam magammal!” Jack azt mondta, hogy ilyen az ő Istene, és ezért kell nekünk is keresnünk az Ő Királyságát.

Mindannyian keresünk valamit. Valójában az életünk azt tükrözi vissza, amit keresünk. Ha olyasmit választottunk, ami véges, az látszani fog az életünkön. Jézus azt mondta, „keressétek először Isten országát”. Ez egy parancs, és az a nyelvtani forma, amit használ, folyamatos keresést jelent. Parancsolatot kaptunk, hogy mindig keressük Isten országát.

A legbiztosabb, amit tehetsz, hogy azt mondd: „Istenem, feladom. Bocsáss meg, hogy eddig a saját akaratomat követtem a tiéd helyett. Része akarok lenni annak, amit Te cselekszel. Segíts, hogy először a Te országodat keressem.” Egy nő egyszer egy étteremben szeretne volna megkapni egy étel receptjét, de a szakács azt mondta: „Odaadnám, de akkor meg kellene ölnöm.” Ez hasonló ahhoz, amit Isten mond a Királyságáról: „Akarod a Királyságot? Rendben, de meg kell halnod önmagad számára.” Nem kellemes meghalni, de még nyomorúságosabb meghalás nélkül élni!

Gyakran úgy tűnik, mintha a Királyságban fejre állnának a dolgok, mert annyira „ellenkulturálisak” és természetfelettiak: *Elveszíted, hogy megnyerd. Meghalsz, hogy élj. Szenvedsz, hogy uralkodj. Gyengülsz, hogy megerősödj.* A Királyság misztérium, de Isten arra vágyik, hogy ezt a misztériumot feltárja nekünk, és rajtunk keresztül másoknak is!

Ha először a Királyságot keresed, „mindezek megadatnak neked”. Ezerféleképpen megszerezheted, amit akarsz, de csak úgy kaphatod meg az igazán szükséges dolgokat, ha a végső mindenséget keresed, vagyis a Királyt és az Ő Királyságát. Élhetsz jól, de igazán beteljesült életet csak úgy élhetsz, ha igazodsz a hatalmas Istenhez, aki a világegyetemet tartja.

Ezt könnyen túlbonyolíthatjuk, pedig a Királyság annyira egyszerű, hogy mindössze két szóval meg lehet határozni: *Isten uralkodik.* Amikor stresszesek vagyunk, szorongunk vagy félünk, emlékeznünk kell erre az igazságra, és ragaszkodnunk kell hozzá. Sőt, Isten meghív bennünket, hogy vegyünk részt az Ő Királyságának földre hozatalában.

SPIRITUÁLIS ALAPOK

A MUNKA TEOLÓGIÁJA

HUGH WHELCHER ALAPJÁN⁸

„Nincs egyetlen négyzetcentiméternyi terület sem az emberi létünk egész birodalmában, amely felett Krisztus, aki mindenek Ura, ne kiáltaná: »Az enyém!«”

– Abraham Kuyper

A hogy az életünket éljük a világban, Isten küldetésében járunk. Küldetésünk túlmutat a távoli helyek evangelizációján vagy akár a tanításon a vasárnapi iskolában. Küldetésünk értelmet és célt ad életünk teljes egészének, beleértve a mindennapi munkánkat is. Bármilyen, ami ennél kevesebb, elmarad attól, amit Isten szánt nekünk, és szétaprózott élethez, valamint töredezett identitáshoz vezet.

Sok keresztény a munkát egyszerűen „eszköznek” tekinti egy cél eléréséhez, és úgy tartja, hogy a pihenés jó, míg a munka rossz. Őket is félrevezette a szent és profán közötti megkülönböztetés, az a tévtanítás, hogy csak az egyházban végzett munka számít „valódi” főállású keresztény szolgálatnak. Ez nem mindig volt így. Ha visszatekintünk a történelemben, láthatjuk, hogy a munkát régebben egészen másképp értékelték.

Az ókori görög világban a munkát átoknak tartották, és úgy gondolták, a társadalmat úgy kell megszervezni, hogy

néhányan élvezhessék a „pihenés áldását”, míg a munkát az alacsonyabb társadalmi-gazdasági helyzetűek és a rabszolgák végezték. A hétköznapi munka lealacsonyító volt, kerülendő, és nem tulajdonítottak neki semmi spirituális jelentőséget.

Az Ószövetség ellenben nagyra értékeli a munkát, a zsidók a munkát Isten teremtetési terve részének tekintették. A teológiai reflexiót olyan emberek alkalmazták, akik a mindennapi életben tevékenykedtek. Ellentétben koruk görögjeivel, a zsidó tanítók nem a tanítványaik adományaiból éltek, hanem azt várták el tőlük, hogy legyen mesterségük, amelyből megélhetnek.

Az Újszövetségben Jézus nem hív fel minden keresztényt arra, hogy hagyjon fel a hétköznapi munkával, ráadásul tanításainak nagy része is a hétköznapi munkából vett témákra épül. Pál apostol is hangsúlyozza a munkáról alkotott pozitív szemléletet, arra utasítva minden keresztényt, hogy *folytassa munkáját, és végezze jól*.⁹ Írásaiból nyilvánvaló, hogy Pál továbbra is sátorkészítőként dolgozott még azután is, hogy elhívott a „teljes idejű szolgálatra”.¹⁰ Úgy tűnik, hogy az Újszövetség egyháza számára ez volt az elsődleges minta. A keresztények munkájukkal dicsőítették az Istent, ugyanazokat a munkákat végezve, mint a hitetlenek, de másképp, keresztény módon. Ezek a korai hívők másképpen éltek életük egészét, és ezzel arra készítették pogány szomszédjaikat, hogy szavaik és tetteik alapján mérlegeljék annak a hitnek az igazságát, amelyet hirdettek. E korai hívők valóban „só és világosság” voltak a saját kultúrájukban, és radikálisan megváltoztatták a világot Krisztus halála és feltámadása után az első néhány évszázadban.

9 KOL 3,23–24

10 APCSEL 18,1–3; 1KOR 9,12–18; 1THESSZ 2,9

A harmadik század végére a görög gondolkodásmód elkezdett hatni az egyházatyákra, és lassan megváltozott az a pozitív szemlélet, amely minden munkát Istennek végzett cselekedetként értékelt. Amikor a kereszténység a Római Birodalom hivatalosan elismert vallásává vált, elkülönült egymástól a papság és a laikusok csoportja, utóbbiakat másodrendű helyzetbe sorolva. A hivatás szent és világi kategóriákra bontása háttérbe szorította az Újszövetség azon szemléletét, hogy minden hívő az egyetemes papság tagja,¹¹ amit később Luther Márton idézett fel újra.

A 16. századi reformátorok Luther munkásságát követve elkezdtek helyreállítani a munkáról szóló bibliai tanítást, elismerve, hogy az élet minden területe, beleértve a hétköznapi munkát is, Isten elhívásaként érthető meg. Luther szerint *azzal tehetünk eleget a felebarát iránti szeretetre szóló felhívásnak, hogy teljesítjük a mindennapi munkával járó kötelességeket*. Ez a munka magában foglalja a háztartási és társadalmi feladatokat, valamint a munkavégzésünket is. Luther hangsúlyozta, hogy a mindennapi körülmények között szolgálhatjuk igazán Istent, és minden olyan próbálkozás, amely a szemlélődő életet jelentősebbnek tüntetné fel, hamis. Luther Márton felismerte, hogy nemcsak azok végeznek szent szolgálatot, akik az egyházi hivatalokban szolgálnak, hanem a mindennapi munka is lelki jelentőséggel bír.

*„... a szerzetesek és papok munkái, bármennyire is szentek és fárad-
ságosak, Isten szemében semmiben sem különböznek a földeken dolgozó
egyszerű földműves vagy a háztartási teendőit végző asszony munkájá-
tól. [...] minden munkát kizárólag a hit alapján mér meg Isten.”*

— Luther Márton

Harminc évvel később Kálvin János tovább finomította ezt a szemléletet, azt tanítva, hogy a közéleti tevékenységekbe való bekapcsolódáshoz a teológia adja a keretet. Kifejtette: „A Szentírás nézőpontja szerint a munka a spirituális tanúságtétel és szolgálat átmeneti állomásává válik, egy mindennap bejárat híd a teológia és a társadalmi etika között. Más szavakkal, a hívő munkája szent gondoskodás, és a feladata teljesítése során vagy hitelesíti, vagy megsérti a keresztény tanúságtételt.”¹²

Ezzel a nézőponttal az üzleti élet egy olyan kiemelt helyé válhat, ahol hitünk cselekvéssé válhat. Minden alkalommal, amikor egy feladatot végzünk vagy döntést hozunk, lehetőségünk nyílik arra, hogy partnereinknek, ügyfeleinknek és munkatársainknak valami mást mutassunk. A Krisztus iránti szeretetet példázhatjuk azáltal, hogy önmagunkat áldozzuk mások szolgálataért. Kézzelfogható módon megmutathatjuk, hogy számunkra az emberek fontosabbak, mint a profit. A hitünknek kell befolyásolnia a termékünk vagy szolgáltatásunk minőségét, a bánásmódot az ügyfelekkel, az árképzést, a munkavállalók fejlesztését, a konfliktuskezelést és az üzleti tevékenységünk minden egyéb aspektusát.

Ez a „munka teológiája” nehéz időket él meg a posztmodern világban. Az egyház hagyta, hogy a munka és a vallás külön entitássá váljon, és megdöbbenve tapasztalja, hogy ennek eredményeképpen az üzleti élet kizárólag önző és pusztító célokat szolgál, míg a világ közömbössé vált a vallással szemben. Hogyan is érdekelhetne bárkit egy olyan vallás, amely életük jelentős részével látszólag nem foglalkozik?

Minden evangéliumi keresztény elismeri, hogy az élet minden területét Krisztus átfogó uralma alatt kell élni. A Szentírás azt tanítja, hogy nincs különbség szent és világi között. Az egyházi munka vagy misszió nem spirituálisabb, mint bármely más hivatás, mint például a jog, az üzleti élet, az oktatás, az újságírás vagy a politika. Isten Királysága az élet minden dimenziójára hatással van, és a Királyság ügynökei sóként és világosságként szolgálnak mindenhol, ahová a Lélek vezeti őket.

A Bibliában sokszor szerepel a „munka”, ez a kifejezés különböző formáiban több mint 800 alkalommal fordul elő – gyakrabban, mint az imádás, zene, dicsőítés és éneklés szavak összesítve. Eugene Peterson ezt így magyarázza: „A Biblia azzal a kijelentéssel kezdődik, hogy »Kezdetben teremtette Isten...«, nem pedig azzal, hogy dicsőségesen ült a mennyben. Teremtett. Valamit tett. Valamit létrehozott. Megalkotta az eget és a földet. A teremtés hete egy munkahét volt.”¹³ A Szentírás kezdetétől azzal az elkerülhetetlen következtetéssel szembesülünk, hogy maga Isten is munkás. Ez része jellemének és természetének. A Teremtés könyvének első két fejezete alapot ad Isten munkával, kultúrával és az ember felelősségével kapcsolatos nézeteinek.

A Teremtés könyve 2,15-ben olvashatjuk: „Az Úristen vette az embert, és Éden kertjébe helyezte, hogy művelje és őrizzé.” Az embert azért teremtette, hogy munkával ápolja és védje az Ő teremtését. Az emberi munka tehát Isten eredeti terve szerint dicsőíti Őt és szolgálja embertársainkat. Nem a bűnbeesés miatt jött létre munka, de az tette

elkerülhetetlenné, hogy a munka néha frusztráló vagy lát-szólag értelmetlen legyen.

Ádám munkája a kertben minden munka metaforájaként értelmezhető. A Teremtés történetében azt látjuk, hogy Isten rendet hoz létre a káoszból. Egy kertész hasonlóképpen tesz: kreatívan használja a rendelkezésére álló anyagokat, hogy azokat átrendezve további, az emberiség számára hasznos erőforrásokat hozzon létre. Egy kertész nem parkőr, aki mindent úgy hagy, ahogy van. Tim Keller egy egyszerű meghatározást ad a munkára: *„A nyersanyagok átrendezése egy adott területen, hogy annak potenciálját mindenki javára kibontakoztassuk.”* Ez volt Ádám feladata a kertben, és ez az, amire ma mi is hívást kapunk a munkánk során.

Szeretünk olyan terméket vagy szolgáltatást kínálni, amely annyira vonzó és értékes, hogy az emberek szívesen fizetnek érte, és a bevételből minden résztvevőt elláthatunk, valamint a jövőbe is befektethetünk. Ezzel az üzleti modellel egy vállalkozás pénzügyileg támogathat más karitatív szolgáltatásokat, és önfenntartó szolgálattá is válhat. Képes működni külső támogatás, állami források és adókedvezmények nélkül. Követhetjük Pál modelljét, amelyről a thesszalonikaiakhoz írt második levelében, a 2,9-ben ír: „Emlékezhettek, testvérek, fáradozásunkra és kemény munkánkra. Éjjel-nappal dolgoztunk, hogy senkinek se legyünk terhére. Így hirdettük nektek az Isten evangéliumát.”

Néhány keresztény nehezen tudja összeegyeztetni a szolgálat és a profit fogalmát. Hiszen „a pénz minden rossz gyökere”, nem igaz? Az 1Tim 6-ból származó, gyakran félreértelmezett igehely valójában azt mondja: „Minden baj

gyökere ugyanis a pénz utáni sóvárgás. Így néhányan, akik törlik magukat utána, már elpártoltak a hittől, és sok bajba keveredtek.” A pénz vagy profit önmagában nem gonosz, de könnyen bálvánnyá válhat, amely elválaszt minket Istentől, ha helytelenül összpontosítunk rá. Jézus figyelmeztet arra, hogy ne gyűjtsünk kincseket magunknak, és ne szolgáljunk két urat (Mt 6), de mindig hangsúlyozza, hogy ezek az állítások a szív állapotával vannak összefüggésben. Jézus arra figyelmeztet, hogy ne alapozzuk a biztonságunkat mulandó gazdagságra, és ne áldozzuk odaadásunkat Istenen kívül valami másnak.

De Isten elvárja a megtérülést. A talentumok példázata (Lk 19, Mt 25) világosan mutatja ezt. A példabeszédben egy férfi elutazott, és távolléte alatt javakat bízott szolgálaira, mondván: „Kereskedjetek, amíg vissza nem jövök.” Amikor visszatért, „magához hívatta azokat a szolgálkat, akiknek a pénzt adta, hogy megtudja, ki hogyan kereskedett”.¹⁴ Azok a szolgálk, akik nyereséget tudtak felmutatni, dicséretet kaptak, és még többet bízta rájuk, de az, aki nem gyarapította a rábízott vagyont, szigorú dorgálásban részesült, és kidobták.

Luther Márton nem prédikált a profit ellen, ehelyett azt tanította, hogy becsületesnek kell lennünk a munkánkban, és a profitnak „helyesnek és tisztességesnek” kell lennie. Luther úgy tekintett az üzletre, mint a legfőbb parancsolat második részének megvalósítására: „Szeresd felebarátodat, mint önmagadat.”¹⁵ Ezért arra a következtetésre jutott: „Amikor eladsz valamit, az egy felebarátod felé irányuló cselekedet, amelyet a törvénynek és a lelkiismeretnek kell irányítani,

¹⁴ LK 19,15

¹⁵ MK 12,31

hogy ne okozz neki kárt és sérelmet. Nagyobb gondod legyen arra, hogy ne árts neki, mint arra, hogy nyereséget szerezz magadnak.”¹⁶ Más szavakkal: az embereket a profit elé kell helyeznünk.

Mi a Betenbough Companies-nél hisszük, hogy a mi vállalatunk Isten vállalkozása, és mi vagyunk az Ő intézői. Igyekszünk a legjobban gazdálkodni azzal, amit Mesterünk ránk bízott, és amikor visszajön, szeretnénk eredményeket felmutatni. Amikor nyereséget termelünk, azt továbbra is Isten tulajdonának tekintjük, amellyel az Ő Királyságának terjesztése és az örökre szóló befektetési megtérülés¹⁷ érdekében kell sáfárkodnunk, akár a saját falainkon belül, akár azon kívül is. Dönthetünk úgy is, hogy mindezt eladományozzuk. Az egyik évben Isten arra vezetett minket, hogy nettó profitunk több mint 85 százalékát más szolgáló szervezeteknek adjuk. Máskor arra irányított, hogy azt újra befektessük az Ő házépítő vállalkozásába vagy más, Isten Királyságát szem előtt tartó vállalkozásokba. Míg az amerikai 501c3 törvény a nonprofit szervezeteket szigorúan szabályozza, és azok kötelesek egy meghatározott összeget adni arra, amit a kormány „programkiadások”-nak minősít, az Úr szabadon felhasználhatja a nyereségünket bármire, ahogy jónak látja. Nincs korlátozva abban, hogy mit tehet vele. Lehet, hogy egy időre felhalmozza, újra befekteti, megosztja az alkalmazottainkkal, ügyfeleinkkel, partnereinkkel, más vállalkozásokkal vagy szolgálatokkal, amelyek szintén Isten Királyságát építik.

16 HART

17 BEFEKTETÉSI MEGTÉRÜLÉS (ROI): TELJESÍTMÉNYMÉRŐ MUTATÓ, AMELYET GYAKRAN HASZNÁLNAK AZ ÜZLETI ÉLETBEN ANNAK MEGHATÁROZÁSÁRA, HOGY MENNYIRE HATÉKONY EGY BEFEKTETÉS, ÚGY, HOGY A PROFITOT ÖSSZEHASONLÍJTÁK A KÖLTSÉGEKKEL. AZ „ÖRÖK ROI” AZT JELENTI, HOGY A KÍVÁNT MEGTÉRÜLÉS NEMCSAK A PÉNZÜGYI BESZÁMOLÓINKBAN SZEREPLŐ PROFIT, HANEM AKÁR SPIRITUÁLIS JELLEGŰ IS LEHET.

A hívők munkája olyan jelentőséggel bír, amely messze túlmutat a kézzelfogható eredményeken. Isten számára a munkát végző személy szíve ugyanolyan fontos, mint a munka eredményei. Nincs különbség a spirituális és a világi, avagy a szent és a profán munka között. Minden emberi munka, bármilyen alantas is, képes dicsőíteni Istent. A munka egyszerűen egy dicsőítő cselekedet – egy potenciálisan produktív dicsőítő cselekedet.

Az ősi héberek mélyen megértették, hogy hitük és munkájuk miként fonódik össze az életükben. Nem kell tehát meglepődnünk, hogy ugyanazt a szót használták a munkára és az imádatra. A héber *avodah* szó egyaránt jelent munkát, imádatot és szolgálatot. Ennek a héber szónak a különböző alkalmazásai megmutatják, hogy Isten eredeti terve és vágya az, hogy munkánk és imádatunk eggyé váljon. Egyes versekben az *avodah* jelentése munka, például fizikai munka a mezőn, más versekben pedig a magasságos Isten tiszteletét jelenti. Az *avodah* a hitnek az integrált képét mutatja, egy olyan életet, ahol a munka és az Isten imádása ugyanabból a gyökérből, ugyanabból az alapból ered.¹⁸

Munkánk nagyon fontos Istennek. Az Istentől kapott tehetségünk kitartó fejlesztésével keresztényként érettebbek leszünk, és hasznosabb tagjává válunk Isten Királyságának és az emberi társadalomnak. Hűséges munkánkkal Isten kreativitását, rendjét, és a szépség és kiválóság iránti tiszteletét utánozzuk.

A reformátorok ezt tisztán értették, és ennek eredményeként a protestáns egyház a reformáció idején érte el

a legnagyobb kulturális hatását a művészet, az irodalom, a zene és társadalmi intézmények terén. Ennek a tanításnak az újbóli felfedezése lehetővé teheti a mai keresztényeknek is, hogy ismét befolyásolják kultúrájukat.

Az a gondolat, hogy keresztény tanítványi mivoltunkat munkánkon keresztül fejezzük ki, az élet fontos része, de meg kell értenünk a munkával kapcsolatos feszültséget is, amely a Szentírásban is jelen van. *Nem lehet értelmes életet élni munka nélkül, de a munkát nem szabad életünk értelmévé tenni.* Keresztényként az identitásunkat Krisztusban kell megtalálnunk, nem pedig a munkánkban. Ugyanakkor a munka az elsődleges módja annak, hogy válaszoljunk Isten hívására az életünkben, sóként és világosságként jelenve meg az ízetlen és sötét világban. Ennek a munkaszemléletnek értékelnie kell a pihenés helyét és a szemlélődő életmód dimenzióit is, valamint azt, hogy ezek hogyan integrálódnak a munkás életünkbe. Isten a hetedik napon megpihent a munkája után, és nekünk is ezt kell tennünk.

Végül meg kell értenünk, hogy a munkáról szóló keresztény tanítás által Isten megváltoztatja a kultúrát. A keresztények nem elégedhetnek meg egyszerűen az egyéni megtérésekkel vagy elszigetelt enklávékkal. Isten arra hív minket, hogy szentek és elkülönültek legyünk, ugyanakkor aktívan tevékenykedjünk társadalmunk minden szegmensében Isten Királyságának terjesztőiként.

„Isten kiválasztott a világból egy népet magának, és visszaküldi népét a világba, hogy az Ő szolgálói és tanúi legyenek, azért, hogy terjesszék az Ő királyságát, építsék Krisztus testét és dicsőítsék az Ő nevét.”

– Lausanne-i Szövetség

SPIRITUÁLIS ALAPOK

A SPIRITUÁLIS VEZETÉS

ÍRTA RICK BETENBOUGH

„Mózes így beszélt az Úrhoz: „Nézd, te megparancsoltad nekem: vezesd fel ezt a népet, de nem nyilatkoztattad ki, hogy kit küldesz velem. Pedig így szóltál: név szerint ismerlek, és kegyelmet találtál szíнем előtt. Ha tehát kegyelmet találtam előtтеd, engedd, hadd ismerjem meg utaidat. Ebből tudom meg, hogy valóban kegyelmet találtam előtтеd. Gondolj arra, hogy ez a nép a te néped.” Ő így válaszolt: ‘Én magam megyek veled, és nyugalmat biztosítok számodra.’”

– 2MÓZ 33,12–14

Nehéz a vezetést önmagában meghatározni, és a spirituális vezetés témája még bonyolultabb. Valójában nem minden vezetés spirituális? Hiszünk abban, hogy minden vezetést valamilyen lelkület (angolul: spirit) irányít és szolgál. A kérdés csak az, hogy milyen az a lelkület.

Adolf Hitler például hatékony vezető volt, vízióval, erőforrásokkal és végrehajtó hatalommal, de őt és vezetői csapatát a gyűlölet, a fanatizmus és a manipuláció gonosz lelkületei vezérelték. Minden vezető azt a lelkületet, lelket szolgálja, amelyik irányítja őt. Az üzleti életben számos olyan vezető van, akit a kapzsiság, önérvényesítés és uralkodás lelke vezérel. Ha nem a megfelelő lélek irányítja őket, akkor az üzleti vezetők számára a munka vagy a profit kerülhet az első helyre. Az Isten Lelke által vezérelt üzleti vezetők is elismerik a munka és profit szükségességét, de nem ezeket tekintik a legfontosabbnak.

Ha Isten Lelke hiányzik egy vezető életéből, az nem jelent spirituálisan semleges állapotot, hanem e helyett tökéletes ott-hont nyújt más szellemek számára. Egyszerűen fogalmazva, ha nem Isten Lelke tölt be és vezet minket, akkor valamilyen más lélek vagy szellem fog vezetni és betölteni. Az a szellem pedig a saját céljai felé fog irányítani, nem pedig Isten szándéka felé. Isten teremtett minket, ő tökéletesen szeret, és a legjobbat akarja nekünk. A Lelke által rajtunk keresztül is cselekszik mindenki javára és fejlődésére. Az Ő terve a legjobb terv, és a Lelke átalakít minket, hogy valóban szeretni tudjuk az embereket, és jobban törődünk velük, mint magunkkal. Ezt nem tudjuk megtenni, ha Isten nem formál át minket. És nem alakulhatunk át az Ő bennünk élő Lelke nélkül.

*„Ezért ti elsősorban az Isten országát és annak igazságát keressétek,
s ezeket mind megkapjátok hozzá!”*
– Mt 6,33

A Betenbough Companies igazgatótanácsa és vezetői csapata fokozatosan átengedte az Úrnak az irányítást az üzleti vállalkozás felett. Most már tudjuk, hogy a mi vállalkozásunk az Ő szolgálata! Ennek megfelelően az igazgatótanácsunk meghatározta a küldetésünket:

A Betenbough Companies küldetése

Isten és az Ő Királyságának kinyilatkoztatása az üzleti életben végzett munkánk által.

Ahhoz, hogy ez a Királysággal kapcsolatos küldetés megvalósuljon, mindenekelőtt vezetőinknek Isten Lelkével kell betelniük, és az Ő vezetésével kell dolgozniuk!

Fogadd el Isten akaratát – Ő alapozta meg a tekintélyedet

A *Rettenthetetlen* című lenyűgöző filmben a főszereplő, William Wallace, a való életében (és halálában) Skóciát vezette a függetlenségéért Angliával vívott küzdelemben. Elismert vezető volt, és hivatalosan is lovaggá ütötték. Amikor egy másik szereplő a filmben megjegyezte: „Megkaptad a Sir Wallace címet”, ő így válaszolt: „Nem kaptam semmit. Isten teszi az embereket azzá, amik.” Ámen!

„Mindenki vesse alá magát a fölüttes hatalomnak. Mert nincs hatalom, csak az Istentől, ami van, azt Isten rendelte. 2Ezért aki a hatósággal szembeszáll, Isten rendelkezésének szegül ellene. Az ellenszegülő pedig magára vonja az ítéletet.”

– Róm 13,1–2

Ha megerősítették a hatalmadat az emberek, és megbíztak egy csapat vezetésével, valójában semmit sem kaptál. Isten rendelte el a hatalmadat, hiszen nincs hatalom, csak Isten által! Az igazi alázat az, hogy elfogadod Isten akaratát. Érts egyet vele, fogadd el az Ő kinevezését. Légy lovag!

Ugyanakkor nem helyes hatalmat szerezni a személyes haszonszerzés érdekében. A hatalom nem a vezető javát szolgálja, hanem azokét, akiket vezet. Míg egyesek a vezetést hatalomként látják, az igazi vezetők felelősségként tekintenek rá. Isten nem engedi, hogy az önző haszonszerzés által vezérelt hatalom fennmaradjon. Ezért dönts úgy, hogy elfogadod Isten akaratát, és engedelmeskedj Neki, hogy azok az emberek, akiket vezetsz, Isten szándéka szerint kiteljesedhessenek. Segítsd őket, hogy a legjobbak legyenek, és vezesd őket nagy eredmények felé – ez a helyes lelkülete Isten spirituális vezetőinek.

Kérd Istent, hogy vezessen – meg fogja tenni

Mózes arra kérte az Urat, hogy tanítsa meg őt az Ő útjaira. Rendszeresen találkozott vele, hogy irányítást kérjen a nép számára. Mivel ez a vállalkozás Istené volt, Mózesnek meg kellett állnia, és meg kellett kérdeznie: „Merre menjünk, Uram?” Vezetőként – erős akaratú emberként – nem szereztünk megállni és útbaigazítást kérni, de a spirituális vezető alázatos. Hát állj meg, és kérdezd meg! A spirituális vezetők megértik, hogy ez Isten Királysága. *Hogyan lehetnénk vezetők az Ő Királyságában, ha nem töltünk a Királlyal időt?* Ha nem beszélgetsz rendszeresen a Királlyal, valószínűleg a saját királyságodat építed!

Egy spirituális vezetőnek rendszeresen időt kell szánnia arra, hogy megpihenjen Isten jelenlétében, és hallgassa Őt. A Biblia azt mondja, hogy Jézust mindenhol tömeg vette körül. Az emberek kérésekkel fordultak hozzá, miközben a tanítványait is vezette. Mégis, Jézus szakított időt arra, hogy felmenjen a hegyre, és időt töltsön az Atyjával.¹⁹ Hogyan tudta volna Atyja ügyét képviselni, ha nem töltött volna vele időt? Neked mikor a legalkalmasabb a nap folyamán, hogy leülj Istennel és meghallgasd? Isten vezetőinek mindennap olvasniuk és tanulmányozniuk kell az Ő Igéjét, és időt kell tölteniük vele. Elköteleződni fontos emellett, még akkor is, amikor elfoglaltabb időszakokon megyünk keresztül, és nehéz megállnunk, hogy meghallgassuk Őt. Emellett hívunk is kell, kérnünk kell a jelenlétét, hogy velünk legyen egész nap! Istennel együtt kell haladnunk, az Ő Lelkének kell vezetnie minket. Tedd a szokásoddá, hogy Istennel beszélgetsz a nap folyamán.

19 MT 14,23; MK 1,35; LK 5,16; LK 6,12

*„Az Úr szemtől szemben beszélt Mózesnek, ahogy az ember a barát-
jával beszél.”
– 2Móz 33,11*

Isten az emberekért ad nekünk hatalmat, nem pedig az emberek fölött, hogy Őhöz vezethessük őket az Ő magasabb célja érdekében. Törődnünk kell velük, és gondoskodnunk kell róluk, hiszen így fogjuk megszeretni őket – nem a saját hasznunkért vagy azért, amit a munkájukkal tehetnek értünk, hanem hogy megismerjék általunk Isten feltétel nélküli szeretetét!

*„Szeressetek tettetés nélkül, irtózzatok a rossztól, ragaszkodjatok a jóhoz. 10A testvéri szeretetben legyetek gyöngédek egymáshoz, a tiszteletadásban előzzétek meg egymást.”
– Róm 12,9*

Ez nem arról szól, hogy „megmentünk” embereket. Csak Isten menthet meg. A mi feladatunk, hogy valóban szeressük az embereket hiteles, átlátható kapcsolatokban. Hogyan vezethetnénk jól az embereket, ha nem szeretjük őket igazán?

Isten által felkent

A legtöbb vezető időnként alkalmatlannak érzi magát egy helyzetre vagy akár egy időszakra is, de az Isten „felken” minket – az Ő Lelke által felkészít –, és ezzel erőt ad, hogy teljesítsük, amit megkövetel vezetői küldetésünk. Isten ereje az Ő Lelke által úgy nyilvánul meg bennünk, mint tudás, bölcsesség, tisztánlátás, készség, jóindulat és vízió, hogy olyan dolgokat lássunk és tegyünk, amik természetfeletti módon túlmutatnak a normális képességeinken. Isten felkészít azzal, hogy felkeni a Lelkével a vezetőit!

*„Az Úr így szólt: „Rajta, kend föl, mert ő az!” *13 Erre fogta az olajosszarut, és fölkenete testvérei körében. Attól a naptól eltöltötte Dávidot az Úr lelke, Sámuel meg útra kelt, és elment Rámába.”*

– 1Sám 16,12–13

A latin eredetű „felkenés” szó folyamatos cselekvést fejez ki. Isten kenete folyamatos és egyre növekvő, ahogy keressük Őt.

Kérj meg másokat is, hogy vezessenek veled együtt

Nem tudsz és nem is szabad egyedül vezetned! A vezető elszigeteltsége nem jó dolog.

*„Megbuknak a tervek, ha nem vitatják meg őket,
sok tanácsadóval létrejön a dolog”*

– Péld 15,22

Apám és én együtt hoztuk létre a Betenbough Homes vállalatot, és bár tudtuk, hogy kiegészítjük egymást, valakinek vezetnie kellett. Alázatos természete és személyisége miatt apám őszintén hitt abban, hogy a lakásépítő cégünk számára megfelelő az általam megálmodott jövőkép, és én vagyok az alkalmas személy annak vezetésére. Azt is javasolta, hogy „tiszteljük meg Istent” a partnerséggel, és én egyetértettem vele. Az üzlet jól ment, de nem vezettem igazán jól az embereket. Nagy volt a fluktuáció, és hogy őszinte legyek, közepszerű vállalatként működtünk. Holly vezette az adományozásunkat, de Isten többet akart, és én tudtam ezt. Elkezdtem keresni az Urat, hogy megtudjam, mit vár el tőlem vezetőként.

Ahogy kerestem Urat, kezdtem Őt igazán meghallani a vezetésemmel kapcsolatban. Eljött hozzám, és azt mondta,

válasszak ki néhány megbízható menedzsert, és alakítsunk vezetői csapatot. Elkezdtek együtt keresni Őt és felépíteni egy menedzsmentcsapatot, amelyet mi fogunk vezetni.

Aztán elmondta nekem még ezeket is:

- Meg akarta védeni a vállalatot tőlem, mert az abszolút hatalom teljesen megront.
- Meg akart védeni engem önmagamtól. Majdnem megölt az egyedüli vezetés terhe.
- Számadással tartoztam ennek a csapatnak. Nem demokráciát kellett megvalósítanunk, nem adtam fel vagy hagytam el a felelősségemet senior vezetőként. Csak Isten mentheti fel a vezetőit azokból a hatáskörökből, amelyeket rájuk bízott. Azonban együtt fogunk vezetni.

Megszületett az első vezetői csapatunk (a mai Igazgatótanács). Rick, Ron és Holly, valamint Megan, Bob, Kerry, Jon és Charlie. Minden döntést közösen hoztunk meg, és ahogy egyre jobban megtanultuk, hogyan kérdezzük az Urat, úgy váltak egyre jobbbá a döntéseink. Megtanultuk igazán szeretni a másikat és megbízni egymásban, valamint hagyni, hogy az Úr mindannyiunkhoz szóljon mindegyikünkön keresztül. Ezután hozta el az Úr hozzánk sok jelenlegi vezetőnket, és valóban létrehozott egy menedzsmentcsapatot, amely a mi vezetésünk alatt irányítja az Ő vállalatát. Egy magot ültettünk el, amely egy csodálatos, együttműködő csapatmunkát eredményező kultúrává nőtte ki magát, és én nem haltam meg, hanem igazán elkezdtem élni!

Az ellenség szereti megtámadni az elszigetelt vezetőket. Ők könnyen összezavarodhatnak és célpontokká válhatnak, mint ahogy Dávid király is elszigetelődött, és a bűn prédájává vált (2Sám 11,1–5). Csapatoknak kell vezetniük az Isten ügyeit!

Ezeknek a csapatoknak alá kell rendelniük magukat mind az Istennek, mind a csapat vezetőjének.

Azonban a vezető felelősséggel tartozik a csapataért, és önmagánál is jobban kell szeretnie őket. Így néz ki a kapcsolatuk:

- Minden vezető Istennek van alárendelve, a felsővezetőt is beleértve.
- Minden vezető alárendelt a felettes vezetője Istentől kapott tekintélyének.
- Minden vezető elszámolással tartozik a többieknek. A senior vezető felelőssége a legnagyobb a többiek felé.
- A döntéshozatal nagy együttműködésen alapul és átlátható. A senior vezetőé a végső döntés joga, de ritkán használja ezt.
- Az ötletek azonnal közösségi tulajdonná válnak, és elveszik annak a jelentősége, hogy ki volt az ötletgazda.

Egy egészséges csapat gyümölcsei lehetnek például:

- A szeretet uralkodik! Valódi, őszinte és átlátható kapcsolatok jellemzik, és az együttlétet mindenki élvezi.

Isten áldása van a csapat egységén, még akkor is, ha egészséges nézeteltérések is vannak.

- Természetes az elszámoltathatóság a tetteinkért, szavainkért és a munkánk eredményeiért. Mindenki nyitott erre és kíméletesen, de rendszeresen gyakorolja ezt a többiekkel, beleértve a csapat legfőbb vezetőjét is. Nincs félelem a retorzióktól, és „mindannyian Istent halljuk egymás által”.
- Mindenki nyitott az új ötletekre. Az együttműködés azt jelenti, hogy jól kijövünk egymással, és ez jó dolog. Az együtt alkotás azt jelenti, hogy közösen dolgozunk, és ez nagyszerű. Isten megáldja az együttműködést, és megsokszorozza az eredményeket! Lehetnek heves viták, de mindenki hiszi, hogy „az én ötletem sosem annyira jó, mint a mi közös ötletünk”!
- Senki sincs elszigetelve a csapattól úgy, hogy külön dolgozik rendszeres napi kapcsolat nélkül, sebezhetővé válva az ellenség támadásaival szemben.

Egy csapat akkor egészséges, ha a tagjai egészségesek. Az emberek elkötelezettek, szeretve érzik magukat, kihívások elé állítják őket, és felelősséggel tartoznak. Ilyen egy gyümölcsöző csapat!

Engedelmeskedj Istennek – teljesen rendeld alá magad

Ez vetett véget Saul királyságának Izraelben. Pedig az ő felkenésével kezdődött minden az 1Sám 10,1-ben: „Ekkor fogta Sámuel az olajoskorsót, öntött belőle Saul fejére,

megcsókolta, és ezt mondta: »Ezennel fölkent téged az Úr öröksége fejedelmévé.«” Ezt olvashatjuk néhány verssel később: „És amikor Saul megfordult, hogy eltávozzék Sámuelről, Isten megváltoztatta a szívét, és beteljesedtek rajta mindezek a jelek azon a napon [...] Akkor megszállta az Isten lelke...” De idővel Saul feladta az engedelmességet, és inkább követte a saját akaratát. Pedig az Úr utasításai, ahogyan az 1Sám 15,3-ban olvasható, teljesen egyértelműek voltak: „Most menj, támadd meg az amálekítákat, és teljesen pusztítsd el mindazt, ami az övék. Ne kímélj meg semmit; öld meg a férfiakat és nőket, gyermekeket és csecsemőket, szarvasmarhákat, juhokat, tevéket és szamarakat.” Saul azonban kifogásokat keresett, más célokra hivatkozott, hogy megváltoztassa Isten tökéletesen világos utasításait: „...a katonák megkímélték a juhok és marhák legjavát, hogy az Úrnak, a te Istenednek áldozzák fel őket, de a többit teljesen elpusztítottuk...”

„Akkor ezt mondta Sámuel: Talán ugyanúgy tetszik az Úrnak az égő- és a véresáldozat, mint az engedelmesség az Úr szava iránt? Bizony, többet ér az engedelmesség az áldozatnál és a szófogadás a kosok kövérjénél! Olyan az engedetlenség, mint a varázslás vétke, és az ellenszegülés, mint a bálványimádás. Te megvetted az Úr ígését, ő pedig elvetett téged, és nem leszel király!”
– 1Sám 15,22–23

A spirituális vezetés megköveteli, hogy kérjünk Istentől útmutatást, és ha meghalljuk, engedelmeskedjünk neki. Csak akkor teljesül a vezetői szövetségünk Istennel, ha engedelmeskedünk. Isten vezetőinek folyamatosan, teljes mértékben alá kell vetniük magukat az Ő tekintélyének, különben nem bízta rájuk az Ő népét. Ez gyakran nem annyira Isten

akarátának megértésén múlik, sokkal inkább azon, hogy egyszerűen engedelmeskedünk-e, ha már tudjuk, mi az. Isten világosan szólt Saulhoz, de ő nem követte az utasításait. Mózes hasonló történetet élt át a 4Móz 20 szerint. Isten mindkét esetben leváltotta őket a nép vezetői posztjáról.

Ahogy a vezetőknek alá kell vetniük magukat Isten tekintélyének, úgy azoknak, akiket vezetünk, a mi tekintélyünknek kell alávetniük magukat. Szeretjük őket, gondoskodunk róluk, de kevés dolog szakít szét egy csapatot olyan gyorsan, mint egy lázadó szellem, amely nem hajlandó alávetni magát a vezetőjének. Jelen lehet sok szenvedélyes és különféle vélemény, de végül mindenkinek be kell állni a tekintély mögé. Azokat a csapattagokat, akik aláássák a tekintélyt, azonnal és határozottan kezelni kell. Ez a vezetői felelősségünk része. Ha ez elmarad, az eredmény széthúzás lesz, amit Isten nem áld meg. Az Ő áldása egy egységes csapaton van, amely az Ő tekintélye és az általa kijelölt vezető tekintélye alatt áll!

„Mindenki vesse alá magát a fölöttes hatalomnak. Mert nincs hatalom, csak az Istentől, ami van, azt Isten rendelte. Ezért aki a hatósággal szembeszáll, Isten rendelkezésének szegül ellene. Az ellenszegülő pedig magára vonja az ítéletet. A felsőbbség nem arra való, hogy a jótettől ijesszen el, hanem a rossztól. Azt szeretnéd tehát, hogy ne kelljen a hatalomtól tartanod? Tedd a jót, és megdicsér, mert az Isten eszköze a javadra. De ha gonoszságot művelsz, rettegj, mert nem hiába viseli a kardot. Isten eszköze, hogy a gonosztevőt megbüntesse. Alá kell tehát magadat vetned neki, nemcsak a megtorlás miatt, hanem a lelkiismeret szerint is.”

– Róm 13,1–5

Szellemi ellenállás

Mivel minden vezetés spirituális jellegű, ezért amikor a vezetők Isten szándékát keresik, az ellenség ellenállásával találkozhatnak. Az ellenség a füledbe suttoghat: Nem vagy elég spirituális ember. Nem tudod megcsinálni. Nem vagy elég jó. A munkahely nem Isten vagy a hit helye. Az emberek, akiket vezetsz, örülnek fognak tartani.

„Nem annyira a vér és a test ellen kell küzdenünk, hanem a fejedelemségek és hatalmasságok, ennek a sötét világnak kormányzói és az égi magasságoknak gonosz szellemei ellen.”
– Ef 6,12

Ezek az ellenség hazugságai. Az ellenség szembeszegül a spirituális vezetéseddel. De Isten rendelt vezetőnek, és Ő vezetni fog téged, a pártfogód lesz, ha Őt keresed, ha őszintén, hitelesen és szeretettel vezeted a csapatod, szem előtt tartva az érdekeit!

„Igaz beszéd ez: Aki püspökségre törekszik, jó dolgot kíván.”
– 1Tím 3,1

SPIRITUÁLIS ALAPOK

VEZETŐI SZÖVETSÉGÜNK

A Betenbough Companies-nél azoknak tartjuk fenn a vezetői, menedzseri szerepet, akik Istentől tekintélyt kaptak mások felett. A Rómaiakhoz írt levél 13:1 így szól: „...mert nincs hatalom mástól, mint Istentől...” Ezért Isten Lelke által felismerjük és megerősítjük azokat a vezetőket, akiket Isten nevezett ki. Az emberek, akiket Isten ránk bízott, hogy vezessük őket, az Ő céljaiért vannak nálunk, ezért alaposan mérlegelnünk kell, hogy kiket erősítünk meg az őket vezető szerepben!

A „szövetség” (angolul „covenant”) egy latin eredetű szó (a „convenire” igéből származó főnév), ami egyszerűen „megállapodást” vagy „összekötést” jelent. Az Ószövetségben a „szövetség” szó leggyakrabban a „berit” héber szó fordítása (kb. 280-szor fordul elő). Eredetéről viták folynak; egyesek azt mondják, hogy egy közös étkezési szokásból ered (1Móz 26,30; 31,54), ami egy bensőséges találkozás és megállapodás idején volt szokásos. Azonban a szó leginkább preferált jelentése a kötés, azaz két vagy több fél közötti kötődés. Mindkét jelentés megfelelő lehet a céljaink szempontjából. Hasonlóan a házassági szövetséghez férj és feleség között, vezetőink önkéntesen kötődnek egymáshoz Isten felügyelete alatt. Vezetőink meghívást kaptak, hogy csatlakozzanak hozzánk, és együtt haladunk, miközben az Isten által ránk bízott embereket vezetjük.

Ez a szövetség a Betenbough Companies-nél a Rick és Ron Betenbough közötti eredeti szövetség kiterjesztése, amely 1992 elejére nyúlik vissza, amikor úgy döntöttünk, hogy „tiszteljük Istent”, miközben házakat építünk a piacon. Partnerségünket az Isten tiszteletére létrehozott szövetséggel alapoztuk meg. Mára a nálunk szolgáló összes vezető csatlakozott ehhez a szövetséghez Isten felügyelete alatt, és nem erősítünk meg más hatalmat ezen a szövetségen kívül. Nincsenek kiskapuk. Az emberek feletti hatalom és felelősség a szövetségünkhöz tartozással jár.

Szövetségünk szívében a Betenbough Vállalatok közös célkitűzése áll:

Isten és az Ő Királyságának kinyilatkoztatása az üzleti életben végzett munkánk által.

Ez az, amiért létezünk. Ezt a célkitűzést Igazgatóságunk határozta meg, és vezetői csapatunk egyhangúlag megerősítette! Ahhoz, hogy nálunk dolgozhasson valaki, nem várjuk el tőle, hogy higgyen ebben a célban, vagy ossza a mi hitünket. Az egyes munkatársaknak pusztán illeszkedniük kell a vállalati kultúrához, valamint funkcionálisan a betölthető szerepükhöz. *A vezetői szövetségünk viszont megköveteli, hogy vezetőink elfogadják ezt a célt saját maguk és a vezetői gyakorlatuk számára.*

Végül is, hogyan vezethetnénk együtt, ha nem egységes a célunk? Hogyan lehetne például olyan sikeres a Walmart, a világ első számú kiskereskedője, ha a vezetőségük nem lenne összhangban? Nem szükséges, hogy a Walmart

minden alkalmazottja higgyen a „diszkont kiskereskedelmi stratégiában”, de minden vezetőnek egyet kell értenie a célban és a gyakorlatban!

Annak érdekében, hogy a Betenbough Companies megvalósíthassa Isten céljait, a vezetőinknek keresniük kell Istent, miközben másokat vezetnek.

„Szeretteim, ne higgyetek minden léleknek, hanem vizsgáljátok meg a lelkeket, hogy Istentől származnak-e, mert sok hamis próféta ment ki a világba. 2Az Istentől származó lelket erről ismeritek fel: minden lélek, amely vallja, hogy Jézus Krisztus testben jött el, Istentől van. 3S minden lélek, amely nem vallja meg Jézust, nem Istentől való, hanem az anti-krisztusé, akiről hallottátok, hogy eljön, és már most a világban is van.”
– 1Ján 4,1–3

Vezetőinknek azonosulniuk kell közös célunkkal, és el kell köteleződniek amellet, hogy elfogadják Isten Lelkének vezetését, miközben ők másokat vezetnek.

A Betenbough Companies-nél olyan kultúrát támogatunk, amely a magas szintű felelősségvállalásra épül. Ez azt jelenti, hogy ha valamit vállalunk, akkor felelősek vagyunk az eredményekért. Ha nem próbáljuk megítélni és mérni vezetőink lelki életét, hogyan számoljunk el egymás felé céljainkkal és spirituális vezetésünkkel? Mi nem a vezetőink hitbeli vagy spirituális szintjét nézzük, hanem Isten Lelkének gyümölcseit keressük abban, ahogyan a csapatukat vezetik.

„Azáltal dicsőül meg Atyám, hogy bő termést hoztok, és a tanítványaim lesztek.”
– Ján 15,8

A természetes és a spirituális vezető közötti különbség

Lényeges és érzékelhető különbség van egy természetes vezető és egy spirituális vezető között.

<i>Világi vezető</i>	<i>Spirituális vezető</i>
Önmagában bízik	Istenben bízik
Független	Istentől függ
Ismeri az embereket	Ismeri Istent
Saját döntéseket hoz	Isten akaratát keresi
Ambiciózus	Alázatos
Módszereket alkot	Isten példáját követi
Élvezi a hatalmat és parancsolást	Engedelmeskedik Istennek, és örömét leli benne
Személyes jutalmat vár	Szereti Istent és a többi embert

Jézus modellje a csapat spirituális vezetésére

János evangéliumának 17,6–9. versei megörökítik Jézus utolsó, tanítványaiért mondott imáját, közvetlenül azelőtt, hogy elindult a kereszttúton. Jézusnak az Atyjához intézett szavaiból úgy tűnik, gondos számadást ad arról a küldetésről, amelyet Isten rábízott. E néhány versben a csapat spirituális vezetésének modellje fogalmazódik meg:

#1 „Kinyilatkoztattam nevedet az embereknek, akiket a világból nekem adtál.”

Naponta időt kell szánnunk Isten vezetésének a kérésére, hogy bölcsességet, tisztánlátást és iránymutatást kapjunk

– mind magunk, mind a ránk bízott csapat számára. Modellként kell szolgálnunk a szellemi megkülönböztetésre és engedelmességre, miközben Isten útmutatását kérjük napi döntéseinkhez. Szándékosan kell előmozdítanunk a szakmai, személyes és spirituális fejlődést, és olyan környezetet kell kialakítanunk, ahol Isten meg nyilvánul.

#2 „A tieid voltak, s nekem adtad őket, és megtartották tanításodat.”

Mózes, Dávid, Salamon és Jézus egyaránt kijelentette: az emberek, a nép Istené. Ő ránk bízta őket egy időre azért, hogy megvalósuljanak velük a céljai. Fel kell emelnünk őket Hozzá. Beszélgetéseinkben, az őszinte kapcsolatok kialakításában Isten természetes módon vehet részt és nyilvánulhat meg.

#3 „Most már tudják, hogy minden, amit nekem adtál, tőled van.”

Jézus úgy prédikált, tanított és gyógyított, hogy tudta, menygyei Atyja mindennek a forrása! Vajon az emberek, akiket vezetsz, tudják, hogy mi vagy ki a te forrásod? Tudják-e, hogy Isten megváltoztatott és csodás módon folyamatosan formál? Vajon tisztában vannak azzal, hogy mindened – a szereteted irántuk, a vezetésed bölcsessége és iránya, a kegyelem és a siker – Istentől származik? A spirituális vezetők Istennek tulajdonítják a sikert, és másokat is meghívna arra, hogy Istenhez mint forráshoz forduljanak.

#4 „A tanítást, amit kaptam tőled, továbbadtam nekik. El is fogadták, s ezzel valóban elismerték, hogy tőled jöttem, és elhitték, hogy te küldtél engem.”

Kérsz-e Istentől bátorító és időszerű szavakat azok számára, akiket vezetsz? Eljuttatod-e ezeket hozzájuk, és bíznak-e benned, elhiszik-e, hogy ezek Istentől származnak? Szeresd

őket őszintén, és bíznak majd benned! Hívd fel az emberek figyelmét Isten jelenlétére azáltal, hogy felhívod figyelmüket a körülöttük történő csodákra, és összekapcsolod a hitbeli igazságokat a gyakorlati helyzetekkel.

#5 „Értük könyörgök. Nem a világért könyörgök, hanem azokért, akiket nekem adtál”

Imádkozol azokért, akiket vezetsz, és kéred Istentől a bölcsességet és iránymutatást önmagadnak és számukra? Imádkozz értük és velük! Ne feledd, hogy ők Istenhez tartoznak, az Ő céljait kell megvalósítaniuk. Fel kell őket emelned Istenhez, és segítened kell őket abban, hogy Isten Királyságában felismerjék legmagasabb és legjobb céljukat. Irányítsd őket, törődj velük, és gondoskodj róluk, hogy Isten szeretetét megismerjék általad!

Valóban gondoskodsz-e azokról, akiket Isten rád bízott, hogy vezesd őket? Kérd Istent, hogy lágyítsa meg a szíved irántuk! Kérd, hogy mutassa meg, hogyan szeresd őket. Köteleződj el egy közvetlen és aktív vezetési stílus mellett.

„Szeretteim, szeressük egymást, mert a szeretet Istentől van, és mindenki, aki szeret, Istentől való, és ismeri Istent. 8Aki nem szeret, nem ismeri az Istent, mert az Isten szeretet.”

– 1Ján 4,7–8

SPIRITUÁLIS ALAPOK

SZELLEMEK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE

Írta: Cal Zant

*„A juhaim hallgatnak szavamra, ismerem őket,
és ők követnek engem.”*

– János 10:27

Szervezetünk vezetői elkötelezettek amellett, hogy Isten Lelke vezesse őket. Ha az a vágyunk, hogy Isten Királyságát építsük, rendszeresen időt kell töltenünk a Királlyal. Meg kell kérdeznünk a Királyt, hogy mit akar, mit tegyünk – a nagy döntésektől a napi működésig.

Minden bölcsesség és megértés kulcsa Isten birtokában van²⁰, ez messze túlmutat a teológián vagy a Szentíráson. Ő mélyen érti az élet minden területét – legyen szó üzleti stratégiáról, művészetről, pénzügyekről, programozásról, ingatlanügyletekről vagy bármi másról, amit csak elképzelhetünk. Minden igazság Isten igazsága, és Ő szívesen betekintést ad, ha kérjük tőle.

Isten őszintén törődik az életünkkel, és azt akarja, hogy megkapjuk a bölcsességet és a megkülönböztetés képességét. Ha a szívünk valóban az övé, semmi sem örömezteti meg jobban, mint hogy elképesztően sikeresé tegyen minket.

Bár néha titokzatosnak tűnnek, Isten nem akarja, hogy tervei rejtve legyenek. Ő világosan beszél, de nekünk kell akarnunk, hogy meghalljuk Őt. Isten nem fog megkeresni minket egy hangosbemondóval, hogy betekintést adjon a természetfeletti világba. A Szentlélek nem erőlteti rá magát senkire. Amikor a vezetők nem keresik az Urat, akkor a Lélek csendben visszavonul, és hagyja, hogy saját szabályaik és céljaik szerint cselekedjenek – de az Ő segítsége nélkül.

Hogyan szól Isten?

Egy példát olvashatunk arról, hogyan szólt Isten Illés prófétahoz az 1Királyok 19-ben. Abban az időben Illést üldözték, és sok baj érte. Isten prófétáinak többségét már megölték, és most őt vették célba. Illés a sivatagba menekült, és annyira reménytelennek érezte helyzetét, hogy kérte Istent, vegye el az életét, majd egy barlangban elrejtőzött. Ez történt ezután:

*„Az Úr erre azt mondta: „Menj, és a hegyen járulj az Úr színe elé!”
S lám, az Úr elvonult arra. Hegyeket tépő, sziklákat sodró, hatalmas
szélvész haladt az Úr előtt, de az Úr nem volt a földrengésben. 12A
földrengés után tűz következett, de az Úr nem volt a tűzben. A tüzet
enyhe szellő kísérte. 13Amikor Illés észrevette, befödte arcát köntösével,
kiment, és a barlang szájára elé állt. ”
– 1 Királyok 19,11–13a*

A legtöbben arra számítanak, hogy Isten a nagy eseményekben jelenik meg, például egy hatalmas tornádóban, amely szó szerint összetöri a sziklákat, vagy egy földrengésben, amely megráz egy egész hegyet, vagy egy mindent felemésztő tűzben – de Isten nem volt ott ezekben a nagy történetekben. Amint azonban Illés meghallotta a „szelíd

suttogást”, azonnal felismerte, hogy Isten szól. Senkinek sem kellett neki elmagyaráznia; ösztönösen tudta, ki beszél, és azonnal eltakarta tiszteletből az arcát.

Egyszer egy zenész az akusztikus gitárját próbálta behangolni egy koncert előtt. Ez még az elektronikus hangolók kora előtt történt. A probléma az volt, hogy a zenekar többi tagja már tartotta a hangpróbát, ezért a zenész nem hallotta tisztán a gitárja hangját az erősítők zajától. Erősebben pengette a húrokat, de még mindig nem hallotta tisztán a hangokat. Lassan közelebb hajolt a gitárhoz, próbálta meghallani, végül a fülét az akusztikus gitár testére nyomta – és akkor hirtelen tisztán hallotta a hangot a háttérzaj ellenére.

Isten azt akarja, hogy így közeledjünk hozzá. Ő mindig szól hozzánk, de nem erőlteti ránk magát. Nem fog egy megafonnal megkeresni minket. Ha túl elfoglaltak vagyunk, nem fogja megrázni a vállunkat, hogy figyelmeztessen. Suttogva szól, mert azt akarja, hogy közel hajoljunk hozzá.

Isten úgy akar beszélni hozzánk, ahogy Mózeshez: „Az Úr pedig színről színre beszélt Mózesrel, ahogy az egyik ember beszél a másikkal.”²¹ Isten vágyik arra, hogy olyan intim kapcsolatban legyen velünk, mint ahogyan Mózesrel volt. Nem csak egy „varázsgömbként” akar jelen lenni, amit leemelünk a polcra és megrázunk, amikor nem tudunk valamit magunktól megoldani. Ő kapcsolatot akar.

Mit jelent a gyakorlatban, a mindennapokban Isten hangját hallani? Isten sokféleképpen szól az emberekhez, ezért

erre a kérdésre nincs egyértelmű, minden helyzetre alkalmazható válasz. Bár mi, emberek szeretjük az ellenőrzőlistákat és ismételhető recepteket, de Isten nem így működik. Őszintén szólva, ha képesek vagyunk valamit leírni egy képlettel vagy beskatulyázni egy sablonba, biztosak lehetünk benne, hogy az NEM a Szentlélektől származik. Szeretnék megosztani néhány példát arról, hogyan szól hozzánk Isten. Talán ezek segítenek felismerni, hogy téged hogyan szólít meg.

Kezdem a legfőbb móddal, ahogyan Isten szól hozzám. Egy analógia segített megérteni: tegyük fel, hogy a gyerekeim a másik szobában játszanak, és szólnom kell nekik, hogy jöjjenek vacsorázni. Elvárnod, hogy kimenjek az utcára, és az ablakon keresztül kiabáljak nekik? Természetesen nem, a szomszédok azt hinnék, megőrültem. Egyszerűen csak odamennék hozzájuk a házon belül, hogy beszéljek velük. A Szentírás azt tanítja nekünk, hívőknek, hogy „Isten Lelke bennetek lakik”²². Tehát, bár Istennek megvan az ereje ahhoz, hogy hangos, hallható hangon szóljon, amikor hívő emberekről van szó, Ő már „a házban van”. Nem logikusabb, hogy belülről szól hozzánk?

Isten leggyakrabban belülről szól hozzám. Ez azt jelenti, hogy a fejemben lévő hang olyan, mintha a sajátom lenne, de nem olyasmi, amit magamtól mondanék. Korábban, amikor még tanultam annak a megkülönböztetését, hogy egy gondolat Istentől származik-e, néhány szűrőt alkalmaztam. Ezek segítettek gyorsan tesztelni, hogy amit hallok, az Isten hangja, az én saját gondolatom vagy esetleg egy másik szellem hangja.

Szűrők

Szűrő #1. – Olyasmi ez, amit én mondanék? Ha brutálisan őszinte vagyok magammal, be kell vallanom, hogy önző a természetem. Inkább magammal törődöm, mint másokkal. Jézus segítsége nélkül leginkább az foglalkoztat, hogy mi tesz engem boldoggá, vagy mi mutat jól mások előtt. Szinte bármi áron kerülöm a kényelmetlenséget vagy a sebezhetőséget. Röviden: rólam szól minden. Az alábbi kérdések segíthetnek felismerni, hogy amit hallok, az olyasmi, amit természetesen mondanék, vagy talán Isten Lelke szól hozzám:

1 Amit hallok, önző indíttatású?

2 Nekem vagy Istennek hozna-e dicsőséget?

3 Olyan helyzetbe kényszerít, hogy kényelmetlenül vagy sebezhetőnek érezzem magam?

Szűrő #2. – Összhangban van-e a Szentírás Istenével? Isten mindig következetes. Gyakran vetítünk rá emberi hajlamokat, de az Ő jelleme alapvetően más. „Az Úr nem változik, és nem mond ellent önmagának.”²³ Ezért Isten soha nem kérne olyat, ami nem áll összhangban az Ő jellemével, ahogy azt a Szentírásból megismerhetjük. Egy gyors kérdés, amit ilyenkor felteszek magamnak: El tudom képzelni, hogy Jézus ezt tenné? Ha nem, akkor lehet, hogy rosszul értelmezem. A történelem során az emberek sokszor állították,

hogy „Isten mondta nekik” a különféle szörnyű dolgokat, amiket megtettek. Nem, nem mondta! Egy hang a fejükben talán azt mondta nekik, hogy öljék meg a családjukat, de az nem Istentől származott. Érdemes megvizsgálni az üzenet hangnemét is, különösen, ha az egy figyelmeztetés. Ha elítélő vagy büntudattal terhelő, az valószínűleg nem Istentől van. Ha viszont az üzenet meggyőző erejű, gyors, éles és célzott, akkor lehet, hogy Istentől ered.

Szűrő #3. – Meghozza-e a Királyság gyümölcsét? Ez egy kicsit nehezebb, mert gyakran nem látjuk előre, hogy mi lesz annak az eredménye, amit Isten kér tőlünk. Kérhet tőlünk olyat, amit hitből kell megtennünk, amikor nem vagyunk biztosak abban, hogy menni fog. Az alábbi kérdések segíthetnek gyorsan felismerni Isten sajátos „kézjegyeit”. Ha ezekre a kérdésekre igen a válasz, akkor bátran cselekedj. Ha egyik kérdésre sem igen a válasz, lépj tovább a 4. szűrőhöz.

- 1** Hozna gyógyulást, vagy helyreállítaná a dolgokat?
- 2** Segítene jobban élni, vagy segítene valakinek abban, hogy szeretve érezze magát?
- 3** Közelebb vinne valakit Istenhez?

Mire eljutok a 3. szűrőig, a belső indíttatások túlnyomó többségénél már világosan látom, hogy Istentől származik-e. Ezen a ponton vagy teljes a bizonyosságom afelől, hogy Istentől van, és engedelmeskednem kell, vagy felismerem, hogy nem Istentől származik, és nyugodtan elutasíthatom.

De ha még mindig zavarban vagyok – például úgy érzem, hogy Isten arra kér, térjek el gyökeresen attól, amerre eddig vezetett; vagy radikális álláspontot képviseljek egy olyan kérdésben, ami az egész családomat vagy csapatomat érintené –, van még egy szűrő, amin át kell futtatnom:

Szűrő #4. – Mit mond a bölcs tanácsadó? Fordulj más hívőkhöz, akiket megbízhatónak és lelkileg érettnek tartasz, és kérdezd meg, mit gondolnak. Isten meghallásának képessége az idővel és gyakorlással fejlődik, így óriási hasznót jelenthet a tapasztaltabb hívők segítsége. Kérd meg őket, hogy imádkozzanak veled együtt, és kérjék a tisztánlátást Istentől. Végső soron Isten nem akarja, hogy szándéka rejtély maradjon, és megvan a hatalma ahhoz, hogy a Lélek által vezetett más hívőkön keresztül egyértelműen megerősítse, mire hív téged.

Számos más módja is van annak, hogy az emberek meghallják Istent, íme még néhány ezek közül:

- *Szentírás:* Isten a Szentírás azon részét juttatja eszedbe, amely közvetlenül az adott helyzetre vonatkoztatható.
- *Ugyanaz az üzenet több, egymáshoz nem kapcsolódó forrásból:* Ugyanaz az üzenet vagy indíttatás több, egymástól független forrásból érkezik. Ha különösen makacsok vagyunk, Isten így ér el minket! Például pénteken egy barát mond valamit, majd vasárnap a pásztor ugyanazt említi a prédikációjában, aztán hétfőn valaki a rádióban pontosan ugyanerre utal. Ezt egyszerűen nem lehet meghamisítani! Isten valóban elérni próbál téged.

- *Látomások és álmok:* Ez némelyek számára misztikusnak tűnhet, de a Szentírásban számtalan példa van arra, hogy Isten látomásokon és álmokon keresztül szólt és nyújtott betekintést a terveibe. Ez az egyik mód, amelyről Isten kifejezetten kijelentette, hogy így szólt és szólni is fog népéhez, és néhány hívő rendszeresen hallja Istent látomásokon és álmokon keresztül.

Bármilyen módon is érkezik az üzenet hozzád, bölcs dolog átfuttatni azt a fenti szűrőkön. Ezek a tesztek magabiztosságot adnak abban, hogy egy gondolat Istentől származik-e vagy sem. Az, hogy Isten egy bizonyos módon nem szól hozzád, nem azt jelenti, hogy másokhoz sem szól úgy. Én személy szerint még soha nem tapasztaltam hurrikánokat, de hiszem, hogy léteznek. A kulcs nem az, hogy egy listát memorizáljunk arról, hogyan szólhat Isten, hanem az, hogy nyitottak legyünk arra, hogy Ő szóljon – akár filmekben vagy egy idegenen keresztül a boltban, vagy más, váratlan módon.

*„Akkor megjelent az Úr, elé állt, és szólította, mint előző alkalommal:
»Sámuel, Sámuel!« És Sámuel így válaszolt: »Beszélj, szolgád figyel!«”*
– 1Sám 3,10

Hogyan hallhatom jobban Istent?

Néhány gyakorlati lépés, ami segíthet abban, hogy tisztábban halljuk Isten szavát:

1. Kérd Istent, hogy javítsa a hallásodat.

Naponta kérd Őt, hogy növelje képességedet, hogy felismerd az Ő hangját, és jobban odafigyelj a készítetéseire.

2. Csökkentsd az életedben lévő zajokat.

Teremts időt a napod során arra, hogy Isten előtt csendben legyél. Jézus földi szolgálata mindössze három évbe sűrűsödött, és sok tennivalója volt. Mindig voltak emberek, akik küzdöttek a figyelméért, mégis, a Szentírás megmutatja Jézus elkötelezettségét arra, hogy időt töltsön az Atyjával. Ha Jézusnak szüksége volt erre, mennyivel inkább nekünk is szükségünk van rá!

„A dolog híre mégis egyre jobban elterjedt. Nagy tömeg gyűlt egybe, hogy hallgassa, és ki-ki meggyógyuljon betegségéből. Ő azonban elvonult a pusztába, és imádkozott.”

– Luk 5,15–16

3. Töltsd meg az elmédet a Szentírással.

Az élet fontos döntéseinél kapott indíttatások nagy része abból fakad, hogy a Szentlélek emlékeztet bennünket a már ismert igeversekre. Bill Hybels ezt így magyarázza: „A leginkább kiszámítható módja annak, hogy halljuk, ami a mennyből szól, az Isten ígéinek olvasása és alkalmazása. Ha jobban elmélyedsz a Bibliában, megnöveled az esélyét annak, hogy meghalld Istent – ennyire egyszerű az egész. Hiszen, ha Isten az élet leggyakoribb dilemmáira már leírta a tanácsait – például a kapcsolatokra, kommunikációra, pénzkezelésre –, nem lenne bölcs dolog kihasználni ezt?”²⁴

„Ne hasonuljatok a világhoz, hanem gondolkodástokban megújulva alakuljatok át, hogy felismerjétek, mi az Isten akarata, mi a helyes, mi a kedves előtte és mi a tökéletes.”

– Róm 12,2

4. Gyakorolj. Kötelezd el magad, hogy megteszed azt, amit hallasz. Ha furcsának tűnik, vagy új számodra, keress olyan embereket, akikkel biztonságosan gyakorolhatsz, és megértőn, nagylelkűen fogadják, ha azt mondod: „Lehet, hogy furcsán hangzik, de úgy érzem, Isten ezt mondja nekem...” Ez a szervezet tele van ilyen biztonságot adó emberekkel! Ha az Úr látja, hogy engedelmes vagy, és kész vagy kockáztatni, hogy kövesd Őt, rendkívül elégedett lesz, még akkor is, ha eleinte kicsit esetlenül sikerül.

„Aki tehát tudja jót tenni, de nem tesz, bűnt követ el.”

– Jak 4,17

Isten szavának meghallása sok ember számára ijesztő lehet, engem is beleértve. Vicces, hogy én írom ezt, mert konzervatív gyülekezetben nőttem fel, ahol nem hitték, hogy Isten még mindig beszél az emberekhez, ezért soha nem beszéltünk a Szentlélekről. Természetes, hogy szkeptikusak vagyunk vagy félünk azoktól a dolgoktól, amiket nem értünk vagy nem tapasztaltunk meg, de nehéz úgy olvasni az Írást, hogy ne jöjjünk rá: Isten Lelke bennünk lakik, és vágyik arra, hogy természetfeletti bölcsességgel és megkülönböztető képességgel ajándékozzon meg minket. Egyszerűen csak csendben kell lennünk, kérnünk és hallgatnunk kell.

Ez nem szellemidézés vagy boszorkányság. Nem is olyan valami, amit csak lekipásztörök vagy „szuper lelkek” végezhetnek. Minden hívőnek annyi jut a Lélek jelenlétéből, amennyire csak szüksége van. A feladatunk egyszerűen az, hogy alávetjük magunkat Neki.

Isten szeret téged, és segíteni akar. A jó szülők nem akarják, hogy gyermekeik egyedül küzdjenek az életben, ahogy a mi

Atyánk sem. Ő a legjobbat akarja neked és a népének. Halld meg Jézus egyértelmű szavait:

„Kérjétek és kaptok, keressetek és találtok, zörgessetek és ajtót nyitnak nektek! Mert aki kér, az kap, aki keres, az talál, s aki zörget, annak ajtót nyitnak. Melyiketek ad fiának követ, amikor az kenyeret kér tőle? Vagy ha halat kér, ki ad neki kígyót? Ha tehát ti, bár gonoszak vagytok, tudtok jót adni gyermekeiteknek, akkor mennyivel inkább ad jót mennyei Atyátok azoknak, akik kérik.”
– Mt 7, 7–11

SPIRITUÁLIS ALAPOK

A SZERVEZET VEZETÉSE MINT LELKI AJÁNDÉK

Minden ember hatással van másokra. Egyesekben ez tudatosodik, míg másokban nem. Függetlenül attól, hogy egy Fortune 500-as vállalat vezérigazgatója vagy otthon maradó szülő vagy, hatást gyakorolsz másokra, és ebben az értelemben vezetőnek számítasz.

De nagy különbség van az általános hatásgyakorlás és egy szervezet vezetése között. Hitünk szerint a Biblia azt tanítja, hogy egy szervezet vezetése a Lélek ajándéka, és erre is az jellemző, mint a többi lelki ajándékra: néhányan rendelkeznek vele, mások pedig nem. Valójában a vezetés mint lelki, kegyelmi ajándék több helyen is szerepel a Szentírásban, beleértve a következő részt a Rómaiakhoz írt levélből:

„És a nekünk juttatott kegyelem szerint adományaink is különböznek: aki a prófétálást kapta, tegyen tanúságot a hit szerint, aki tisztséget kapott, töltsse be tisztségét, aki tanító, tanítson, aki a buzdítás ajándékát kapta, buzdítson, aki jótekönykodik, tegye egyszerűségben, aki előljáró, legyen gondos, aki irgalmasságot gyakorol, tegye örömet.”
– Róm 12, 6–8

A vezetői tisztség nem fontosabb, mint bármely más lelki ajándék. Sem az első, sem az utolsó, csupán egy a sok közül. Valójában az ezt megelőző versek kifejezetten

figyelmeztetnek arra, hogy ne tekintsünk bizonyos ajándékokat fontosabbnak, mint másokat.

A Rómaiakhoz írt levél 12. fejezetében az új fordítás egy külön megjegyzést fűz a „vezet” (fent: előljáró) szóhoz, amely szerint annak jelentése „másokról gondoskodni”. Az eredeti görög szó ebben a részben azt jelenti, hogy irányítani vagy felügyelni másokat, illetve felelősnek lenni egy szervezet vagy tevékenység irányításáért és megszervezéséért. Egy bibliatudós azt javasolta, hogy talán jobb lenne így fordítani: „ha az ajándékod egy szervezet vezetése, vezesd igyekezettel”.

Gyakori hiba, hogy a vezetők mindenkit arra próbálnak rávenni, hogy egy szervezet vezetőivé váljanak. Pedig nem mindenki rendelkezik ezzel az ajándékkal. Ha azt kívánjuk, hogy mindenki ezt az utat válassza, az azt sugallja, hogy többre értékeljük ezt az ajándékot a többinél, aminek a helytelenségére Isten figyelmeztet. Isten mindannyiunkat egyedinek alkotott, különböző erősségekkel és képességekkel, és a mi feladatunk segíteni mindenkit abban, hogy azzá váljon, akivé Isten teremtette őket – néhányan vezetők lesznek, mások pedig nem. Ha azt akarjuk, hogy valaki vezetővé váljon, miközben nincs meg benne ennek a képességnek az ajándéka, azt sugalljuk, mintha Isten tévedett volna az illetővel kapcsolatban. Rendkívül arrogáns azt gondolni, hogy mi ezt jobban tudjuk, vagy hogy meg kellene próbálnunk „újrahuzalozni” őket a saját elképzelésünk szerint. *A mi feladatunk embereket fejleszteni, nem csak vezetőket.* Ez azt jelenti, hogy lássuk meg, kinek teremtette Isten az adott személyt, és csatlakozva hozzá segítsünk neki lépéseket tenni ebbe az irányba.

Amikor valaki rendelkezik a vezetés lelki adományával, az egyszerűen azt jelenti, hogy Isten egyedülálló módon alkalmasnak alkotta őt erre a területre, és ellátta a szükséges „tehetségekkel”. Ugyanakkor a vezetőknek dolgozniuk is kell azon, hogy készségeket szerezzenek, és éretté váljanak a használatukra, ami egy életen át tartó folyamat. Kiváló vezetők nem születnek, de azok, akik megkapták ezt az ajándékot, az idők folyamán kiválónak válhatnak, gyakran sok visszaesés után, kényelmetlen helyzetekkel szembesülve, és alázattal elfogadva az Istentől és másoktól érkező kritikákat és korrekciókat. Miközben Isten megad nekünk minden szükségességet, ami ahhoz kell, hogy naggyá váljunk, örömmel nézi, ahogy gyermekei megtanulják használni a tőle kapott ajándékokat. A szervezeti vezetés Istentől származó ajándék, és az, hogy mit kezdünk vele, a mi ajándékunk Istennek.

SPIRITUÁLIS ALAPOK

A VÁLLALATI KULTÚRÁHOZ ILLŐ ≠ KERESZTÉNY

V alahányszor az üzleti szolgálatról beszélünk, ez az egyik leggyakoribb kérdés, amit más vállalkozások feltesznek nekünk: „Csak keresztényeket alkalmaztok?” Ez egy bonyolult kérdés, de a válasz elég egyszerű: Nem.

Van néhány oka annak, hogy ez a válasz számunkra egyértelműen „nem”. Először is, ha általánosan kijelentenénk, hogy szervezetünk bármely pozíciójára kizárólag keresztényeket veszünk fel, azzal könnyen megszeghetnénk a törvényi előírásokat. A Rómaiakhoz írt levél 13. fejezete egyértelműen kifejti a hívők viszonyulását a földi törvényekhez.

Másodszor, akkor sem szeretnénk kizárólag keresztényeket alkalmazni, ha nem lennének jogi korlátok ebben a kérdésben. Ez ellentmondana annak, amit el akarunk érni! Az evangéliumokban újra és újra olvashatjuk, hogy különféle háttérű és hitű embereket is vonzott Jézus. Ő szándékosan szeretetteljes életet élt, ami miatt mindenféle élethelyzetű nem vallásos emberek is közel kerülhettek hozzá. Nem csak azokkal vette körül magát, akik hozzá hasonlóan gondolkodtak és cselekedtek.

Ha hívőként az a küldetésünk, hogy Jézushoz hasonlóvá váljunk, akkor egyértelműen láthatjuk, hogy Ő nem várta el az emberektől az övéhez hasonló hitet ahhoz, hogy vele tarthassanak vagy hogy szeresse őket. A Biblia nem ír arról, hogy Jézus

megvizsgálta volna tanítványai teológiáját, mielőtt meghívta őket, hogy csatlakozzanak hozzá. Gondolatok bele: ha Jézus elvárta volna, hogy a tanítványai ugyanolyan istenképpel rendelkezzenek, mint Ő, a földön senki sem felelt volna meg neki. Ehelyett meglátott egy hajójában álló férfit, és azt mondta neki: „Gyere, kövess engem.” Együtt járták a városokat, szolgálva a szenvedőket, etetve az éhezőket, és reményt adva a reményvesztetteknek. Miközben a tanítványai osztoztak vele a küldetésben, látták, milyen szenvedély fűtötte azért, hogy életével megdicsőítse mennyei Atyját. Egy rászorulóknak enni adni egyszerű dolog volt, amit ők is bármikor meg tudtak tenni. Azonban időbe telt, mire az ő indítékuk is az lett, hogy ezt „Isten dicsőségére” tegyék. Jézus tudta ezt, ezért az elvárásait mindig a tanítványai fejlődési szintjéhez igazította.

Tehát mi a mi kultúránk?

Egy nap, 2011-ben, egy menedzser szomorú arccal jött be egy értekezletre. Megkérdeztük, mi történt, és elmondta, hogy rossz napja van, mert ki kell rúgnia Johnnyt. Csodálkoztunk: „Ő, Johnnyt úgy kedveljük! Mi történt?” A menedzser így válaszolt: „Egyszerűen nem végzi el a munkáját. Azért olyan nehéz ez nekem, mert közben meg olyan jól illik a kultúránkba!” És ebben a pillanatban Jon Jackson, egy korábbi igazgatósági tag, ráébredt egy általánosabb problémára. Jon megkérdezte a menedzsért: „Azt akarod mondani, hogy nálunk az a kultúra, hogy nem végezzük el a munkánkat?” Csendesen válaszolt: „Nem, természetesen nem ezt mondom.” Jon a csoporthoz fordult: „Van erre felé egy olyan vállalati kultúránk, hogy elvégezzük a munkánkat?” Mindannyian nevetni kezdtünk, így Jon azzal zárta: „Nos, lehet, hogy Johnny mégsem illik a kultúránkba! Mert mit is értünk

az alatt, hogy ő ide illik? Arra gondolunk, hogy ő egy jó fej? Vagy esetleg azt, hogy keresztény?”

A probléma az volt, hogy nem határoztuk meg a vállalati kultúránkat, de ekkor elhatároztuk, hogy megfogalmazzuk, különben nem fogjuk tudni, kit vegyünk fel vagy kit bocsásunk el. Így munkához láttunk.

Minden szervezetnek van egy saját kultúrája, függetlenül attól, hogy meg tudja-e fogalmazni vagy sem. Ez valamilyenre absztrakt, általában kimondatlan, de gyakran nagyon is megfigyelhető. Olyan erőteljes, hogy irányítja a legtöbb döntést és tettet a szervezeten belül. A kultúrát úgy határozzák meg, mint a szervezeten belüli emberek kollektív viselkedését, amely közös hiedelmekből, szokásokból, rendszerekből, értékekből és víziókból formálódik. A kultúra, nagyrészt a tudatosságunkon kívül működve, közös alapot teremt a csapattagok számára, rendet biztosít, hogy mindenki tudja, mi az elvárás.

Vezetői csapatként összeültünk, hogy azonosítsuk azokat a közös jellemzőket, amelyek befolyásolják, hogy valaki sikeres-e a vállalatunknál. Nem akartunk csupán olyan szavakat találni, amelyek jól hangzanak, vagy jól mutatnak a falon. Azt akartuk feltárni, hogy mit értekel leginkább a csoportunk. Mi az, ami befolyásolja, hogy valaki hosszútávon illik-e ide vagy sem? Fordított mérnöki megközelítést alkalmaztunk, és szó szerint összehasonlítottuk azon emberek listáját, akik jól boldogultak nálunk, azokéval, akik nem maradtak meg itt, hogy megállapítsuk, mi volt a különbség. Hamar kiderült, nem az volt az oka, hogy keresztények-e. Mindkét listán szerepeltek keresztények. Harmincnál is több tulajdonságot vettünk számításba lehetséges válaszként: például

felelősségvállalás, értékközpontúság, innováció, kezdeményezőkészség, átláthatóság, találékonyság, tudatosság, stb. Azonban négy kulcsfontosságú jellemző világosan elkülönült a többitől, és ezek lettek az alapértékeink:

1. Egység

Kitartóan törekszünk az egységes és egészséges csapat létrehozására. Az egység alázatot igényel, ami szelídségben és irgalmasságban nyilvánul meg a másokkal való kapcsolatainkban, miközben türelmet és megértést gyakorlunk. Az egységet gyakran az mutatja meg, ahogyan alávetjük magunkat egymásnak és a csoport érdekét a sajátunk elé helyezzük, ami nem természetes és általános a világban. Az egység nem jelenti az egyformaságot, hanem a különbözőségek elfogadását a közös küldetésen belül. Ez nem jelenti azt, hogy ne lennénk hajlandók nézeteltéréseket megfogalmazni, de amikor nem értünk egyet, arra törekszünk, hogy megértsük a másik nézőpontját, nem pedig arra, hogy bebizonyítsuk a saját igazunkat.

2. Növekedés

Az élet egy utazás. Elfogadjuk ezt a tényt, tanulunk a tapasztalatainkból, és elkötelezetten törekszünk a haladásra és a fejlődésre. Folyamatosan fejlesztjük magunkat. Fáradhatatlan kísérletezők vagyunk, mindig új ötleteket próbálunk ki, és finomítjuk a folyamatokat. Ez rugalmasságot és alkalmazkodási hajlandóságot igényel. Elismerjük, hogy a visszajelzés és az elszámoltathatóság nem

kerülendő dolgok, hanem nélkülözhetetlenek a növekedéshez, szükségesek az egészséges működéshez a szervezet minden szintjén. Törekszünk arra, hogy jó szívvel fogadjuk a visszajelzéseket, és őszinte, szeretetteljes visszajelzéseket adunk. Hűségesek vagyunk ahhoz, amit ránk bízta, és vágyunk arra, hogy nagyobb feladatot kapjunk.

3. Kiválóság

Bár ez egy túlhasznált divatszó az üzleti világban, sajnos ritka, hogy egy szervezet valóban kiváló legyen. A kiválóságot nem szabad összetéveszteni a tökéletességgel, hanem azt jelenti, hogy a lehető legjobbat hozzuk ki az Isten által adott ajándékainkból és képességeinkből. Arról szól, hogy teljes mértékben elköteleződünk, minden fronton folyamatosan fejlődünk, és soha nem elégszünk meg az „elég jóval”, ha van lehetőség jobbra.

4. Nagylelkű sáfárság

Hisszük, hogy azért vagyunk megáldva, hogy áldássá váljunk. Az erőforrásokat nemcsak a saját javunkra kaptuk, hanem mások javára is. Nem tartjuk magunkat jogosultnak arra, amit kaptunk, ezért hálásak leszünk az elfogadásban és az adakozásban is, és keressük, hogyan tudunk a legjobban sáfárkodni ezekkel az erőforrásokkal úgy, hogy a legnagyobb jót hozzuk ki a legtöbb ember számára. Arra törekszünk, hogy nagylelkűek legyünk, ami mentes a kicsinyességtől, akár

jellemünkben, akár gondolkodásmódunkban. Szándékosan keresünk olyan lehetőségeket, ahol megoszthatjuk időnket, tehetségünket és kincseinket másokkal.

Belső vágyunk, hogy másokat segítsünk növekedni, gyarapodni és sikeressé válni. A nagylelkűség kiterjed arra is, hogy a szükségeseken túl megosztjuk csapatainkkal azokat az információkat is, amelyeket más cégek általában zárt ajtók mögött tartanak. Nagylelkűságnak lenni – ez magába foglalja az átláthatóságot is a partnereink felé, sőt, még a versenytársaink felé is. Alapvető bőségszemléletet tükröz, nem pedig a hiányból fakadó gondolkodásmódot.

Ezek az értékeink azok az alapvető, nem vitatható elvek, amelyekért minden szervezeti tagunk felelős. Emberek vagyunk, így mindannyian folyamatosan alulteljesítünk ezeken a területeken, ezért sok megértéssel, türelemmel viszonyulunk egymáshoz. Ugyanakkor minden csapattagtól elvárjuk, hogy tudatosan törekedjen ezeknek az alapértékeknek a megvalósítására. *A siker nem feltétlenül a hibák hiányát jelenti, hanem az állandó, elkötelezett törekvést.*

Néha ezeket „házi szabályaink”-nak nevezzük. Leírják, hogyan élünk együtt. Ezek alapján választjuk ki, hogy ki csatlakozhat hozzánk, hogyan értékeljük a teljesítményüket, és mikor van itt az ideje, hogy valaki távozzon.

Ha te vagy a háztartás vezetője, az egyik feladatod a háztartás védelme. Hasonlóképpen, vezetőként is felelősségünk van a „ház” belső környezetének védelméért. Végso soron leginkább a házban lakó emberek szívével törődünk, de

vannak gyakorlati dolgok, amelyeket meg kell tennünk az egészséges környezet biztosításáért is.

A fiú ugyanazt a vezetéknévét viseli, mint az apja. Ez szerepel a fiú születési anyakönyvi kivonatán, jó és rossz napjain is ezt viseli. A fiúnak semmit sem kell tennie, hogy kiérdemelje. Az apja szeretete feltétel nélküli. De ha az apa egy nap hazajön, és azt látja, hogy a munkanélküli 25 éves fia a pincében marihuánát szív, mit fog tenni? Szereti még mindig? Igen. Még mindig az ő fia? Igen. Ki fogja rakni a hátsóját a ház előtti fűre? Igen! A szeretet nem változik, de ahhoz, hogy a házban élhessen, be kell tartania a ház szabályait.

Tudtad, hogy az Isten Királyságában is el lehet bocsájtani embereket? Szembekerültünk már többekkel emiatt. Voltak, akik szemünkre vetették, hogy ha ez Isten Királysága, akkor itt mindenkit be kell fogadni, és senkit sem szabad kitenni. Erre azt válaszoltuk, hogy igazuk van, majd elküldtük őket. Ez ugyanis nem maga a Királyság! Ez annak egy része, ahol vannak házszabályok. A tagság itt feltételekhez kötött. Az, hogy szeretlek, nem jelenti azt, hogy hagyom, hogy elsüllyeszd a hajót vagy mérgezővé tedd a környezetet mindenki más számára. Meg kell védenünk a házat.

Elválasztani a miértet a mitől és hogyantól

Egyértelmű különbség van aközött, hogy mit tesz egy vállalat, és miért teszi. A küldetésnyilatkozat meghatározza, hogy mit csinál egy cég, míg a célkitűzés tisztázza, hogy miért teszi. Ez kritikus pont a vezetők számára, mert nagyon nehéz mindenkit egy közös cél mögé állítani. Minden bizonnyal meggátolná egy szervezet növekedését, ha folyamatosan arra várna, hogy

mindenkinek egységes célja legyen. Sokkal hatékonyabbnak tartjuk, ha egy küldetést határozunk meg – egyetlen feladatot, amelyért mindenki összefoghat –, miközben a csapattagok motivációi majd az idők során fejlődnek és érnek.

A bölcs szülők is értik ezt. Nevetséges lenne elvárni egy kisgyermektől, hogy ugyanolyan meggyőződésekkel és világlátással éljen, mint amelyet a szülők egy életen át érleltek ki. Ehelyett a szülőknek türelmesen kell kísérniük a gyermekeiket, időt adva, hogy ezek a meggyőződések gyökeret verjenek és növekedjenek bennük. Ez folyamatos türelmet igényel azoktól a szülőktől, akik jellemes gyerekeket szeretnének nevelni.

A mi célkitűzésünk az, hogy *kinyilatkoztassuk Istent és az Ő Királyságát az üzleti életben végzett munkánk által*. Bár Isten az évek során finomította ennek a megfogalmazását, ez a cél az, amiért a cégünk a kezdetektől fogva létezik. *Vannak olyan szerepek, amelyeknél elengedhetetlen az azonosulás a célkitűzésünkkel (például a vezetők, a kapcsolattartó csapat, stb.), de nem várjuk el, hogy mindenki, aki hozzánk csatlakozik, ezt magáévá tegye. Az a vágyunk, hogy elfogadjuk az embereket úgy, ahogy vannak, amennyiben hajlandók teljes szívvel részt venni a küldetésünkben és elköteleződni az alapértékeink mellett.*

A legjobb embert szeretnénk kiválasztani az adott feladatra, függetlenül a hitétől. Ha valaki alkalmas a szerepre, és megfelel a szigorú kiválasztási folyamatunknak, tárt karokkal fogadjuk. A cél nem az, hogy csak olyan emberekkel vegyük körbe magunkat, akik úgy néznek ki és úgy gondolkodnak, mint mi! Ez ellentétes lenne Jézus példájával.

Jézus nem zárta ki a nem hívőket. Gondoljunk csak arra, milyen hatástalanok lennénk, ha csak keresztényekkel lépnénk kapcsolatba! Az üzleti élet egy egyedi platform, ahol olyan emberekkel lehet kapcsolatba kerülni, akik különböző hitvilágokat képviselnek. Ez lehetőség arra, hogy naponta kapcsolatba lépjünk velük, együtt éljük az életet, és megmutassuk, hogy őszintén törődünk velük. Egyedülálló alkalom olyan emberekkel beszélgetni, akik talán soha nem lépnének be egy templom ajtaján. Miért próbálnánk kizárni ezeket az embereket?!

Szeretnénk világossá tenni vezetőink számára egy fontos részletet, ami a „szintlépésre képes” emberek kiválasztására vonatkozik. Ezen azt értjük, hogy olyan embereket keresünk, akiknek a potenciálja túlmutat a betöltendő szerepen. Úgy gondoljuk, a vezetőknek arra kell törekedniük, hogy felkészítsék a csapattagjaikat arra, hogy idővel átvehessék az ő helyüket. Ezzel felkészítik önmagukat és csapatukat is a következő lehetőségre. Mindig a legjobb embert kell felvenni az adott feladatra, függetlenül attól, hol tartanak hitük útján.

Ha valóban hisszük, hogy Isten vezeti ezt a szervezetet, és Ő az egyetlen, aki átalakíthatja az emberek szívét, akkor bízunk kell abban, hogy a megfelelő időben megteszi ezt. Ha előnyben részesítjük azokat a jelölteket, akik osztoznak a hitünkben, amikor a szerep nem követeli ezt meg, az valójában a hitetlenségünk jele. Mi vállaljuk, hogy a legmegfelelőbb embert vesszük fel az adott feladatra, és hitét Istenre és rá bízuk. Ha Isten azt akarja, hogy valaki olyan szerephez nőjön fel, amely spirituális igazodást igényel, hisszük, hogy Ő ezt a megfelelő időben összehangolja.

Folyamatosan próbáljuk megtalálni a megfelelő egyensúlyt a vállalati életben megélt hitünk bátor kifejezése és aközött,

hogya ne idegenítsük el azokat, akik velünk dolgoznak, de nem osztoznak a hitbeli meggyőződéseinkben. Az az igazság, hogy sok időt töltünk az utóbbi kérdés megvitatásával. Nem akarjuk senkire ráerőltetni a vallást. Jézus vonzotta az embereket, és nem kényszerítette őket.

Egy másfajta missziós terület (vagyis nem egyház)

Sok közös vonásunk van egy egyházzal, de vannak alapvető különbségek is. Felismertük, hogy az üzleti életünk egyedülálló platformot biztosít, amely másfajta missziós mezőt jelent, mint a hagyományos egyházaké. Bár nem szeretünk címkézni, ez a diagram általánosítja azokat a csoportokat, amelyekre az egyházak és amelyekre az üzleti kapcsolatok gyakorolhatnak hatást:

Az egyházak által szolgált főbb csoportok:



Követők



Hívők



Hitüket keresők

Az üzleti kapcsolatok által elért főbb csoportok:



Követők



Hívők



Hitüket keresők



Hitüket nem keresők

Az egyházak gyakran arra összpontosítanak, hogy a hitüket keresőket hívökké tegyék, és a vasárnapi hívőket olyan teljes értékű követőkké alakítsák, akiknek a hite áthatja

mindennapi életüket. Aztán próbálják a követőik lelkesedését és elkötelezettségét táplálni. Vállalkozásként nekünk is vannak ilyen csoportjaink, és reméljük, hogy hitük hasonló módon növekszik. De van még egy csoport, amely egy üzleti vállalkozás számára különösen fontos: azok, akik jelenleg nem keresik a választ életük nagy kérdéseire. Lehet, hogy a történetüknek nincs is hitbeli eleme, vagy esetleg nem akarják, hogy közük legyen az egyházhoz.

Üzleti tevékenységünk folyamán naponta több száz ilyen emberrel kerülhetünk kapcsolatba, beleértve munkatársakat, üzleti partnereket és ügyfeleket. Minden egyes ilyen interakciót Istentől kapott egyedülálló lehetőségnek tekintünk. Van egy finom, de fontos árnyalat, amikor a nemhívókhöz viszonyulásunkról beszélünk. Nem arra törekszünk, hogy az embereket kereszténnyé tegyük, és ha ez mégis így tűnik a nemhívóknak, akkor teljesen elhibáztuk a lényegét. *A mi felelősségünk az, hogy hallgassunk Istenre abban, hogyan lehet az embereket a legjobban szeretni. Nem a mi dolgunk, hogy bárkit is „megmentsünk”. Csak Isten képes megmenteni! A mi dolgunk az, hogy szeretettel viszonyuljunk az emberekhez őszinte, átlátható kapcsolatokon keresztül, függetlenül attól, hogy hol tartanak hitük útján.* Ez nem jelenti azt, hogy nem örülünk, ha valaki megtér, de nem vesszük magunkra a felelősséget, hogy „megváltoztassuk” őket. Nem akarjuk, hogy az emberek úgy érezzék, projektként kezeljük őket, vagy hogy valami rejtett szándék miatt nyomást gyakorlunk rájuk. Jézus nem szerette jobban az embereket, ha ugyanazt hitték, mint Ő. Szeretete nem függött a hitüktől. Olyan helyet teremtett az emberek számára, ahol már azelőtt tartozhattak valahová, hogy hittek volna.

Mivel a mi missziós területünk különbözik egy egyházétól, a megközelítésünknek is másnak kell lennie. Amikor először halljuk azt az ötletet, hogy az üzlet működhet szolgálatként, természetes, hogy arra gondolunk, vallásos programokat kellene bevezetnünk, például bibliaórákat tartani, istentiszteleteket szervezni vagy bibliai idézeteket használni a reklámokban. Azonban fennáll annak a veszélye, hogy ezekkel túlságosan csak a hívők és keresők megszólítására koncentrálnánk, miközben elidegenítenénk a nemhívőket, és ezzel elszalasztanánk egy Istentől kapott lehetőséget.

Ez nem jelenti azt, hogy elrejtjük a hitünket, de szándékosan kerüljük a megosztó dolgokat, amelyek miatt emberek kívülről érezhetik magukat. Például kerüljük a vallási kifejezéseket, amikor vannak ugyanolyan jó szavak, amelyek nem váltanak ki védekező reakciókat a nemhívőkből. Például a „szolgálni valaki felé” helyett azt mondjuk, hogy „törődünk velük”. A „bizonyoságtétel” helyett azt mondjuk, hogy „megosztjuk a történetünket”. Bibliaóra helyett „Jump Start”-ot [ösztönző, lendületet adó összejöveteleket – a szerk.] tartunk. Ez azonban nem csupán a szavak finomításáról szól. Például, bár a Jump Startokat használhatjuk bibliatanulmányozásra is, szándékosan vegyítünk bele olyan tartalmat is, amelynek célja kizárólag egymás jobb megismerése és a kapcsolatok építése.

A megközelítésünk közelebb áll egy misszionáriuséhoz, mint egy hagyományos felekezetéhez. Amikor egy misszionárius a világ másik végére utazik, hogy elérjen egy új népcsoportot, az első törekvése, hogy megismerje az embereket. Hogyan érhetné el őket, ha semmit sem tud róluk? Ezután megpróbálja az emberek iránti szeretetét kimutatni azáltal, hogy segít, ahol tud, velük együtt éli az életüket, és egyszerűen

barátként viselkedik. Az évek során több száz missziós szervezettel dolgoztunk együtt, és tapasztalataink szerint azok a leghatékonyabbak, amelyek *emberi kapcsolatokon keresztül mutatják meg Isten szeretetét, nem pedig programokon keresztül*. Elismerik, hogy minden ember önálló személyiség, mindenkinek egyedi története van, és Isten személyre szabott módon akarja megmutatni a szeretetét nekik. Amikor szeretetet tanúsítunk az emberek iránt jó időkben és nehéz időkben, és őszintén és sebezhetően feltárjuk a saját hitünket és küzdelmeinket, akkor érdeklődhetnek a „miért” iránt. De nem ezzel kezdünk, hanem *a szeretettel*.

A VEZETŐ FÓKUSZA

KÖZÉPPONTBAN, AMIT TESZÜNK

Mindent Isten teremtett, de egyedül az embert teremtette a saját képmására. Mint a Királyság vezetőinek, a küldetésünk elsősorban nem a termelés vagy a profit növelése, hanem valami sokkal hatalmasabb: emberek építése. Az emberek a legértékesebb teremtmények az Ő Királyságában! A küldetésünk az, hogy törődjünk az emberekkel, gondoskodjunk róluk, és felemeljük őket, hogy lássák, kivé válhatnak a segítségünkkel. Ez az abszolút középpontja annak, amit teszünk. A vezetők új vezetőket „kennek fel”. Még mielőtt valaki kiválónak válna, ők már meglátják benne a nagyságot, és előhívják belőle, felkenve őt egy nagyobb célra. Kihívások elé állítják embereiket, és segítenek nekik elérni ezeket. Sámuel Izrael királyává kente fel Dávidot, amikor még csak fiatal fiú volt. Több mint húsz évbe telt, hogy elérje a szükséges érettséget, kifejlessze képességeit és csapátát ahhoz, hogy király lehessen. De Dávid tudta, hová tart.

A *Mennyei királyság* című filmben, az egyik csata hevében az egyik vezető úgy dönt, hogy minden harcképes férfit lovaggá üt. Felmerül a kérdés: „A lovaggá avatás jobb harcossá tesz egy férfit?” A válasz: igen. Ha valaki jól végzi a munkáját, adj neki egy új lehetőséget – olyat, ami kihívást jelent számára –, és ösztönözd, hogy fejlődjön. A nagyságot, amit valakiben meglátsz, néha éppen az hívja életre, hogy kimondod azt.

A Betenbough Companies minden cégünk anyavállalata. Ez egy Public Benefit Corporation (közhasznú társaság), szemben a hagyományos vállalatokkal, mivel bár nyereségorientált, de nem a profitszerzés az elsődleges. A mi Közhasznúsági Nyilatkozatunk, amely a Texas államhoz benyújtott alapszabályzatunkban szerepel, így szól:

A Betenbough Companies Közhasznúsági Nyilatkozata

A vállalat nyereségorientált módon működik, és a Texas Business Organizations Code 21.952-es szakaszában meghatározott Public Benefit Corporation státuszt választja, valamint ennek megfelelően tevékenykedik, azzal a céllal, hogy kinyilatkoztassuk Istent és az Ő Királyságát az üzleti életben végzett munkánk által, ezzel elősegítve azoknak a vallási tapasztalatait és tevékenységeit, akiket a vállalat szolgál, beleértve az alkalmazottakat, ügyfeleket, a területén és világszerte működő szolgálatokat és vallási szervezeteket. A vállalat ezt a célt úgy fogja demonstrálni, hogy felkarolja az embereket, hogy kibontakoztathassák Istentől kapott lehetőségeiket, és hogy spirituálisan, személyesen és szakmailag is kiteljesedjenek.

A Betenbough cégek vezetőségének – beleértve az elsővonalbeli vezetőket is – prioritása az emberek vezetése, nem pedig a feladatok menedzselése. Ha valaki egyéni közreműködőként jól végzi a feladatait, az szerepet játszhat abban, hogy vezetői lehetőséget kapjon; de végső soron ami kvalifikálja a vezetőinket, az az emberek vezetésének és a velük való törődésnek a vágya és képessége.

Vezetőként napi szinten kapcsolatban kell lenned a csapattal. Ők a te küldetésed – az ő munkájuk pedig az ő küldetésük. Ne végezd el helyettük a munkát! Győződj meg arról, hogy megvan mindenük, amire szükségük van, aztán hagyd, hogy ők végezzék el. Ne siess megadni nekik a választ, hanem segítsd őket, hogy maguk találják meg azt.

Meg akarjuk ismerni őket – igazán –, és idővel megszeretni őket – mélyen. Szeretnénk, ha szakmailag, személyesen, majd spirituálisan is fejlődnének. Emlékezzünk rá, hogy Isten és az Ő Királysága fokozatosan tárul fel, ahogy keressük Őt! Ugyanígy van ez azokkal az emberekkel is, akiket vezetünk.

Jézus egyik első dolga a csapatépítés volt, és a csapat összetétele és összetartása kiemelten fontos volt számára. Nem sztárokat veszünk fel, hanem olyan embereket hívunk meg, akik készek csapattársakká válni. Az embereknek csapattagokként kell csatlakozniuk, készen arra, hogy hozzáadott értéket nyújtsanak a csapatnak képességeikkel és tehetségükkel, ami lehetővé teszi a jobb eredmények elérését. Amikor valakit felvesszünk, arra kérjük, hogy mondjon le a személyes ambícióiról a csapat ambíciói javára. Azzal kell foglalkozniuk, ami előttük áll, és hozzá kell járulniuk a csapat eredményeihez. Úgy véljük, hogy a munkához szükséges legtöbb készség megtanítható, így a felvételnél inkább arra összpontosítunk, hogyan illeszkednek a csapatba.

Pontosan el kell végezniük a munkát, amit kaptak. Ha nem teszik meg, vagy nem hajlandók rá, akkor meg kell kérnünk őket, hogy távozzanak. Nem kereshetünk mentségeket számukra, és nem kínálhatunk nekik más lehetőséget. Nem jogosultak egy másik lehetőségre, ha nem adják bele a

legjobb tudásukat abba, ami a feladatuk. Ezzel szemben, ha jó gazdái annak a területnek, amit kaptak, megjutalmazzuk őket, és több lehetőséget adunk nekik!

Nem fogod minden egyes munkakör minden részét szeretni, de minden körülmények között a legjobbat kell nyújtanod abban a munkában. Bátorítsd a csapattagjaidat ugyanerre! Lehetőségek bőven vannak, és azokat az embereket léptetjük elő, akik jó gazdái annak, amit rájuk bízunk.

Vezetőként folyamatosan feszegetnünk kell a saját és az embereink határait, majd értékeljük az eredményeket. Kihívások elé kell állítanunk őket, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak, majd megjutalmazzuk őket. Ha valaki fizetésemelést kér, és gondolkodnod kell azon, hogy megérdemli-e, akkor nem végezted el a feladatodat! Már előbb fel kellett volna ismerned az érdemeit, és megjutalmazni őt. Ehhez folyamatos kapcsolatban kell lenned vele, következetesen mérned kell az eredményeit, és visszajelzést kell adnod, pozitívat és negatívat egyaránt.

„Tartsd a kezéd az eke szarván” vagyis oldd meg kiválóan az előtted álló feladatot, azt, ami itt és most közvetlenül előtted van. A kiváló munkád motivációi ne a jövőbeli lehetőségek legyenek. Értsd meg, hogy ha a szerepedet kiválóan oldod meg, azt az emberek észreveszik, és a jövőbeli lehetőségek jönnek majd maguktól.

A talentumok példázata (Mt 25,14–30)

Úgy lesz, mint azzal az emberrel, aki idegenbe készült. Összehívta szolgáit, s rájuk bízta vagyonát. Az egyiknek öt talentumot adott, a másiknak kettőt, a harmadiknak csak egyet, kinek-kinek rátermettsége szerint, aztán útra kelt. Aki öt talentumot kapott, menten elkezdett vele kereskedni, s másik ötöt nyert rajta. Ugyanígy az is, aki kettőt kapott, másik kettőt szerzett. Aki egyet kapott, elment, ásott egy gödröt, és elrejtette urának pénzét. Hosszú idő elteltével megjött a szolgák ura, és számadást tartott. Jött, aki öt talentumot kapott, és felmutatta a másik öt talentumot: Uram, öt talentumot adtál, nézd, másik ötöt nyertem rajta. – Jól van, te hűséges, derék szolga – mondta neki ura. – Minthogy a kevésben hű voltál, sokat bízok rád: menj be urad örömébe! Jött az is, aki két talentumot kapott, s így szólt: Uram, két talentumot adtál, nézd, másik kettőt szereztem. – Jól van, te hűséges, derék szolga. Mivel a kevésben hű voltál, sokat bízok rád: menj be urad örömébe!

Végül jött az is, aki csak egy talentumot kapott. Ez így beszélt: Uram, tudtam, hogy kemény ember vagy. Aratsz, ahol nem vetettél, és gyűjtesz, ahol nem szórtál. Ezért félelmemben mentem, elástam a földbe talentumodat. Itt van, ami a tiéd. – Te mihaszna, lusta szolga! – kiáltott rá ura. – Tudtad, hogy ott is aratok, ahol nem vetettem, s ott is gyűjtök, ahol nem szórtam.

Oda kellett volna adnod pénzemet a pénzváltóknak, hogy megjövet kamatostul kaptam volna vissza. Vegyétek el tőle a talentumot, és adjátok oda annak, akinek tíz talentuma van! Mert annak, akinek van, még adnak, hogy bőven legyen neki; akinek meg nincs,

attól még amiye van is, elveszik. Ezt a mihaszna szolgát pedig vessétek ki a külső sötétségre! Ott sírás és fogcsikorgatás lesz.

Vedd észre azokat a pillanatokat, amikor csapattagjaid meghódítottak egy területet, és újabb kihívásra van szükségük. Vezetőként az a feladatod, hogy segíts mindenkinek a következő szintre jutni – még akkor is, ha ez éppen a te munkaköröd. Oszd meg a csapattoddal mindazt, amit tudsz és amivel rendelkezelsz. Ha sikerrel jársz, Isten meg fog áldani téged valami mással és több területtel, amit meghódíthatsz. Jézus Krisztus alávetette magát Istennek, az Atyjának, és összeállított egy csapatot. Napi szinten kapcsolatban állt velük, felismerte a bennük rejlő nagyságot, és vezetőkké kente fel őket azzal a küldetéssel, hogy változtassák meg a világot. Kétezer évvel később a munkájuk még mindig változtatja a világot.

A VEZETŐ FÓKUSZA

VEZETŐI ALAPÉRTÉKEK

„A vezető az, aki felelősséget vállal azért, hogy megtalálja az emberekben és folyamatokban rejlő lehetőségeket, és elég bátor azok fejlesztéséhez.”

– Brené Brown: *Dare To Lead* (Merj vezetni!)

A négy alapértékünk meghatározza azokat a közös értékeket, amelyeket látni szeretnénk valakiben, még mielőtt bármilyen szerepkörben csatlakozik a szervezetünkhöz. Ez a négy szervezeti alapérték természetesen alkalmazandó a vezetőkre, ám elvárjuk tőlük, hogy elköteleződjenek további értékek mellett is, és példát mutassanak. Sokáig arra bátorítottuk az embereket, hogy csak gondoskodjanak arról, ami közvetlenül az ő feladatuk, és a jövőbeli lehetőségek majd úgyis jönnek. De rájöttünk, hogy ez túlzottan leegyszerűsíti, mi kell ahhoz, hogy valakit vezetői szereppel bízzunk meg, és ez néha összezavarta vagy frusztrálta az embereket. Ha valaki „jó végrehajtó”, és egyénként megfelelően gondoskodik a saját területéről, az nem feltétlenül jelenti azt, hogy sikeres vezető lesz. Ha valaki nagyszerű értékesítő, az nem feltétlenül teszi őt nagyszerű értékesítési vezetővé. Ha ez igaz, akkor pontosan mit keresünk?

A szándék nem az volt, hogy kizárólagosak legyünk, szabályok listáját állítsuk össze, vagy túl magas elvárásokat támasszunk, hanem hogy átláthatóvá tegyük, fókuszot és egységet teremtsünk abban, ami a vezetőket sikeressé teszi nálunk. Őszinte kiértékelő beszélgetéseket folytattunk olyan emberekről,

akik kudarcot vallottak vezetői szerepkörükben, és próbáltuk megérteni, mi lehetett a sikertelenség oka. Korábban néha ösztönösen történtek a vezetői kinevezések, és sajnos sok kemény leckét kaptunk. Azonban, ezeknek a dolgoknak a megfogalmazása világosságot teremtett – mint a szervezeti alapértékeink esetében is –, és segített jobban beazonosítani azokat az embereket, akik sikeresek lehetnek. Ez segíteni fog a vezetői ambícióval rendelkező embereknek is, hogy megértés, mit keresünk. Az alapértékeinkhez hasonlóan ezek „házi szabályok” a szervezetünk vezetői számára.

Ezek az értékek két kategóriába sorolhatók:

1 Olyan értékek, amelyeket már a szerep betöltése előtt bizonyítani kell. Ezek olyan értékek, amelyeket valakinek már bizonyítania kell, mielőtt vezetővé avatnák. Konkrét példákra kell tudnunk hivatkozni a múltjunktól, amelyek egyértelműen mutatják, hogy rendelkeznek ezekkel az értékekkel. Nem fogunk belemenni abba a vitába, hogy ezek az értékek veleszületettek-e vagy fejleszthetők-e. Egyszerűen megköveteljük, hogy ezek jelen legyenek, mielőtt valaki betölthetné a posztot.

2 Olyan értékek, amelyeket a vezető szerep betöltése során az első évben kell fejleszteni. Ezek azok az értékek, amelyeket a vezetőknek el kell sajátítaniuk, és azonnal fejlődniük kell bennük, de nem szükséges már a kinevezésük előtt bizonyítaniuk a meglétüket. Amint vezetői szerepet vállalnak, az első évben ezeknek a tulajdonságoknak a fejlesztése az első számú feladatuk. Nem tekintjük ezeket kevésbé fontosnak, de ezek olyan dolgok, amiket sokan közülünk is csak „munka

közben” tanultak meg. Olyan értékekről van szó, amiket egy vezetőnek – bármilyen szinten is van – ki kell fejlesztenie magában az első év során ahhoz, hogy sikeres legyen, és a vezetői pozíciójában maradhasson.

A vezetőknek el kell sajátítaniuk mind a két kategóriába tartozó értékeket, és következetesen alkalmazniuk kell ezeket. Természetesen mindannyian hibázunk időnként, de ha valaki erre figyelmeztet, el kell fogadnunk a helyreigazítást, és alázattal újra el kell köteleződnünk.

Bár a vezetési stílus személyenként eltérhet, ezek az értékek azok a „házi szabályok”, amelyeket alapvetőnek és vitathatatatlannak tekintünk, és amelyeket minden vezetőnek el kell fogadnia.

Motivációs alkalmasság a vezetői szerepre (bármilyen szinten)

Az értékeken túl úgy véljük, hogy aki vezetővé szeretne válni, először motivációs szempontból kell alkalmasnak lennie. Ez általában akkor kerül szóba, amikor valaki vezetői szerepet kér. Miért akar vezető lenni? Ez alapvető kérdés, amit érdemes feltenni neki! Ne feledd, az ambíció és az önbizalom nem rossz dolgok, de nem lehetnek önérdekből fakadóak. Ha az önbizalma azon alapul, hogy úgy hiszi, ő tud változtatni; ha az ambíciója az, hogy a csapat más eredményeket érjen el; vagy ha az a szenvedélye, hogy jobb környezetet teremtsen azok számára, akiket vezethet – akkor rendelkezik a vezetéshez szükséges motivációs alkalmassággal. Ha azonban a *fizetés, hatalom vagy presztízs* miatt akarnak vezetni, akkor a válasz az, hogy „még nem”,

és az ambíciójukat más irányba kell terelnünk! Az alázat nem véletlenül a legfőbb értékünk. A vezetés nem arról szól, hogy irányítsunk, hanem arról, hogy közvetlenül támogassuk és gondoskodjunk azokról, akiket irányítunk. A vezetői hatalom és tekintély nem érted létezik, hanem ÉRTÜK. A kiváló vezetők különbséget tudnak tenni: ez soha nem a szerepről szól, hanem mindig a célról. Alapvetően nem hatalomként tekintenek a vezetésre, hanem felelősségként, hogy másokat segítsenek.

Alapértékek az első vonalba tartozó vezetők számára

Az első vonalba tartozó vezető olyan személy, aki egyéni közreműködők kis csoportját irányítja. Ezek a vezetők alapvető fontosságúak a szervezetünkben, mivel nagyrészt ők reprezentálják a csapatuk tagjai számára a Betenbough-t és a vezetőségét, valamint az értékeinket. A gondoskodás az ő közvetlen vezetőjükkel kezdődik, ezért különösen körültekintőnek kell lennünk, hogy kit bízunk meg ezzel a felelősséggel.

Az első vonalba tartozó vezetők alapértékei

Bizonyított értékek a szerep betöltése előtt:

- Alázatos
- Bátor
- Magabiztos
- Fejlesztő szemléletű

Fejleszthető értékek az első év során:

- Emberek fejlesztője
- Együttműködő
- Empatikus
- Önismerettel rendelkező
- Éleslátó

Bizonyított értékek a szerep betöltése előtt

A fenti négy értéket már bizonyítania kell valakinek, mielőtt bármilyen vezetői pozícióba kerülhetne a szervezetünkben. Ezek az értékek képezik vezetési stílusunk alapját, és ha akár egy is hiányzik közülük, az problémát okozhat. Sajnos keserű tapasztalatainkból megtanultuk, hogy ezeket az értékeket nem lehet rövid idő alatt jelentős mértékben kifejleszteni valakiben.

Alázatos: Az alázatos emberek taníthatók. Az alázat nem azt jelenti, hogy kevesebbet gondolnánk magunkról, hanem azt, hogy kevesebbet gondolunk magunkra, és többet másokra. Egy vezető hatalmának szintje sosem lépheti túl az alázata szintjét, mert az katasztrófához vezethet. Az egók tönkreteszik a csapatokat, így a vezetőknek el kell fogadniuk a visszajelzéseket, a coachingot, és fejleszteniük kell az önismeretüket. Az alázat által képesek felismerni, hogy még sikereik ellenére is sokat kell tanulniuk. Tisztában vannak vakfoltjaikkal, és valóban fejlődni akarnak azok érdekében, akiket szolgálnak. A vezető rendelkezik azzal a kiváltsággal, hogy mindig igaza lehet, éppen ezért az alázatossága nem lehet alku tárgya. Amikor a dolgok nem mennek jól, a vezető alapvető hozzáállása a „lehet, hogy bennem van a hiba?” kell hogy legyen. Ha egy vezető nem elég alázatos ahhoz, hogy először ő maga tükörbe nézzon, azt kockáztatja, hogy csak másokban talál hibát, és kibújik a személyes felelősség alól. Az alázat lehetővé teszi, hogy a vezető sebezhető és hiteles legyen, ami építi a kapcsolatokat és elmélyíti az emberi viszonyokat.

Bátor: A vezetés nem gyáváknak vagy passzív embereknek való; hatalmas bátorságot igényel. A legtöbb ember, amikor feszültséget érzékel, elkerüli azt, de a vezetőknek bele kell állniuk. Meg kell oldaniuk a kapcsolati konfliktusokat, függetlenül attól, hogy ez az adott pillanatban mennyire

rossz érzés számukra. Nem hallgatnak el semmit, amit ki kell mondani, és hajlandók kihívás elé állítani az embereket a változás érdekében. A vezetőknek béketeremtőknek kell lenniük, nem csupán békefenntartóknak. Óriási különbség van e kettő között! A békefenntartók úgy vélik, hogy a béke és a konfliktuskerülés ugyanaz – de nem az! Az emberek nem sodródnak passzívan az igazi béke és egység felé. A vezetőknek aktívan kell dolgozniuk ezért, ami gyakran azt jelenti, hogy szembe kell nézniük a kemény tényekkel és problémákkal. Noha a vezetők nem élvezik a konfliktust, tudomásul veszik, hogy az egészséges konfliktusokkal szembe kell nézni az általuk kiszolgált csapat javára, és ez végül jó lesz, nem rossz. A vezetőnek bátornak kell lennie ahhoz, hogy ne hunyja le a szemét, amikor valamilyen muszáj foglalkozni, hogy egy csapatot vagy egyént kimozdítson abból a helyzetből, ahol éppen van, egy olyan helyzetbe, ahol lennie kellene. Végsősoron a bátorság lehetővé teszi a vezető számára, hogy a nehéz pillanatokban is következetesen érvényesítse az értékeket.

Magabiztos: A magabiztos emberek alapvetően hisznek abban, hogy a jövő jobb lehet, mint a jelen, és képesek ezt elérni. Ez egy ösztönös optimizmus, ami azt sugallja, hogy Isten segítségével bármit legyőzhetünk. Ritkán tekintik magukat áldozatnak, ami rendkívül fontos egy vezető számára. A magabiztos emberek biztosak a Krisztusban való identitásukban és személyes értékükben. Kényelmesen érzik magukat a saját bőrükben, és nem próbálnak bizonyítani másoknak, ami lehetővé teszi számukra, hogy könnyebben elismerjék hibáikat, tudásbeli hiányosságaikat vagy épp erősségeiket és adottságaikat. Az ilyen vezetők szívesebben kérnek tanácsot és változtatják meg

nézőpontjukat, és jól kezelik a kritikát. Itt egy beugratós látogatás lehet az, hogy a bizonytalan emberek gyakran mutathatnak extrém magabiztosságot, miközben valójában a magabiztosság hiányát kompenzálják.

Az alacsony önbizalommal rendelkező emberek úgy érzik, soha nem felelnek meg az elvárásoknak, és mindig a legrosszabbtól tartanak. Ha egy vezető magabiztos, a csapata is magabiztosabb lesz – nemcsak a vezető képességeiben bíznak, hanem a sajátjaikban is!

Fejlesztő szemléletű: A fejlesztők folyamatosan arra törekednek, hogy javítsák és fejlesszék a területüket, legyen az egy folyamat vagy egy termék. Ez a vezetői érték a szervezetünk növekedésre vonatkozó alapértékének felerősített változata. Az ellentéte annak, aki megelégszik valaminek a pusztá fenntartásával, vagy csak arra vár, hogy megmondják neki, mit csináljon. Ezek az emberek mindig új módszereket keresnek, és szívesen tesztelnek új ötleteket. Ők a „szüntelen kísérletezők”, de még nem érik el azt a szintet, amit úgy nevezünk, hogy kihívó vagy zavarkeltő (challenger/disruptor) – ami a vezetők vezetőjének alapértéke, és később részletesen definiáljuk. Például, ha rájuk bízunk egy területet, majd hat hónapra eltűnnénk, amikor visszatérünk, azt a területet másnak és jobbnak találunk. Valószínűleg változtatásokat hajtának végre és kockázatot vállalnak a haladás és fejlődés érdekében. Ez inkább kertészkedés, mint parkorködés. A parkör célja az, hogy mindent pontosan ugyanúgy hagyjon, ahogyan volt, míg a kertész arra törekszik, hogy a föld potenciálját kibontakoztassa. A kulcs itt az, hogy ezek a csapattagok természetüknél fogva aktívan és proaktívan próbálják javítani, amit rájuk bízunk.

Fejleszthető értékek az első év során

Emberek fejlesztője: „Mielőtt vezető lennél, a siker arról szól, hogy magadat fejleszted. Amikor vezetővé válsz, a siker arról szól, hogy másokat fejlessz.” – Jack Welch.

A vezetők látják az emberekben a nagyságot, mielőtt azok naggyá válnának, majd kihívás elé állítják őket, és segítenek kibontakoztatni Isten által adott képességeiket. A vezetők nem a hatalmuk miatt lesznek nagyszerűek, hanem azért, mert képesek másokat felhatalmazni. Folyamatosan arra törekednek, hogy helyetteseket képezzenek maguknak, és felemeljék az embereket. Fejlesztő szemléletük mindig a „föld művelése” és annak jelenlegi állapotán való túllépés. A fejlesztő vezetőknek szinte életmódja az, hogy tanítják és felkészítik a csapatukat. Képesek ösztönözni az embereket, hogy legyenek másoknál, mint ma. Azt is felismerik, ha valaki nem tud vagy nem akar olyan személlyé válni, akire szükségük van egy szerepkörben.

Együttműködő: Ez az érték vezetési stílusunk egyik sarokköve. Azt jelenti, hogy nem csupán területi szemléletűek, hanem szívesen és proaktívan kéri ki mások véleményét. Verbálisan dolgozzák fel az információkat, és a döntéseket közösségi tulajdonná teszik. Nyitottak és hajlandók elfogadni, hogy nézőpontjuk esetleg helytelen. Számukra fontosabb, hogy helyes döntés szülessen, mint az, hogy nekik legyen igazuk.

Empatikus: Az empátia az a képesség, hogy megértsük mások nézőpontját és érzéseit, ami segít kapcsolódni és együttérzőbbé válni. Ez azt jelenti, hogy valódi megértésre törekedve hallgatjuk meg a másikat, és ki kell lépünk a saját érzelmeinkből, hogy teljesen más szemszögből lássunk dolgokat. El kell ismernünk, hogy mások öröme és fájdalma ugyanolyan jelentőséggel bír, mint a sajátunk.

Önismerettel rendelkező: Ez az a képesség, hogy pontosan érzékeljük a saját érzelmeinket az adott pillanatban, és megértjük a viselkedésünket különböző helyzetekben. Az önismerettel rendelkező emberek alapvetően tisztában vannak az erősségeikkel és gyengeségeikkel, azzal, hogy mi motiválja és elégtíti ki őket, valamint azzal, hogy mely emberek és helyzetek „nyomják meg a gombjaikat”. Tudatában vannak, hogy milyen hatást gyakorolnak másokra. Az önismeret segít, hogy megértsük, mások hogyan érzékelnek minket, a hozzáállásunkat és a válaszainkat. Az önismeret fejlesztése gyakran kényelmetlen folyamat, mert őszinte önvizsgálatot igényel a valódi érzelmeink és motivációink feltárása. Ez abból a vágyból fakad, hogy jobban megértsük önmagunkat, elfogadjuk vakfoltjainkat, és hatékonyabban dolgozzunk együtt másokkal, valamint értelmesebb kapcsolatokat alakítsunk ki azáltal, hogy megszüntetjük a szándékaink és a másokra gyakorolt tényleges hatásunk közötti eltérést.

Éleslátó: Az éleslátás az a képesség, amellyel pontosan és mély intuícióval megérthetünk egy embert vagy helyzetet. Ez magában foglalja az ok-okozati elemzést, a mintázatok felismerését és a kreatív problémamegoldást. Azok a vezetők, akik ezzel az értékkel rendelkeznek, nem csupán a tüneteket kezelik, hanem mélyebbre ásnak, mielőtt következtetéseket vonnának le. Szkeptikusak lehetnek, feltételezve, hogy több rejlik a problémák mögött, mint ami elsőre látszik, és megkérdőjelezhetik saját feltételezéseiket is. Képesek komplex ok-okozati kapcsolatokat felismerni, például amikor a csapatuk ismétlődő problémákkal szembesül, amelyek látszólag különböznek, de mind hasonló eredetű. Képesek szintet váltani a részletek és a magasabb szintű nézőpontok között, felismerve az összefüggéseket és mintázatokat, és ezáltal segítenek a csapatnak továbblépni.

A VEZETŐ FÓKUSZA

A VEZETŐK VEZETŐINEK ALAPÉRTÉKEI

Mivel a vezetők és a csapattagok teljesen eltérő szerepet játszanak a csapatban, más értékekre van szükség a vállalati vezetők vagy menedzserek csoportjának irányításához, mint az egyéni közreműködők csoportjának vezetéséhez. Ahogy vállalatunk növekedett, egyre világosabbá vált számunkra, hogy vannak, akik rendkívül sikeresek a vezetők vezetésében, míg mások küzdenek, de végül kikerülnek ebből a vezetői kategóriából.

Az alábbi alapértékek listája nem teljeskörű, de világosan meghatározza azokat a közös értékeket, amelyeket a mi vállalatunknál a sikeres felsővezetők birtokolnak. Ezek az értékek, kiegészülve az első vonalba tartozó vezetők értékeivel, segítenek minket abban, hogy a legjobban szolgáljuk mind a szervezetet, mind pedig azokat, akik ránk vannak bízva.

A vezetők vezetőinek alapértékei

(az első vonalba tartozó vezetők alapértékein felül)

Bizonyított értékek a szerep betöltése előtt:

- Kihívást kereső/Újító
- Üzleti szenvedély
- Vállalkozói szemléletű
- Stratégiai vízió
- Kíváncsi tanuló
- Kitartó
- Szociálisan érzékeny
- Hatékony kommunikátor
- Értékközpontú

Az első év során fejlesztendő értékek:

- Inspiráló stílus/Pozitív energia
- Vezetés befolyásolással

Bizonyított értékek a szerep betöltése előtt

Ahhoz, hogy valaki alkalmas legyen egy olyan pozícióra, ahol csapatokat vezető embereket irányít, már rendelkeznie kell minden elsővonalbeli vezetői értékkel, valamint az alábbi további értékekkel:

Kihívást kereső/Újító: Amíg mások arra várnak, hogy valami történjen, a vezetők cselekszenek. Ők a „változásügynökök”, akik megkérdőjelezik a status quót. Kezdeményeznek. A vezetőknek időnként szemben kell úszni az árral, és nem szabad vakon alkalmazkodniuk a többséghez vagy igazodniuk az általános gondolkodásmódhoz. Ők megkérdőjelezik a megszokott folyamatokat a legjobb megoldás keresése érdekében. Még azokkal kapcsolatban is kétségeik lehetnek, akiknek a jóváhagyására a legjobban vágnak. Felismerik,

hogyan a megelégedés a „jó”-val megakadályozhatja a „nagyszerűt”, és hajlandók valamit szétörni, lerombolni, hogy jobbá tegyék. Mi ennél a vállalatnál szeretjük a saját korukat és helyzetüket meghaladó gondolkodású embereket – azokat, akik olyan kérdéseket tesznek fel, amelyekkel egy kicsit túllépnek a saját pozíciójukon. Igen, nehezebben irányíthatók, de ők azok, akik megkérdőjelezzik, amit tenni kell, hogy elérjük, amit kell. Megfelelő alázat és engedelmesség nélkül azonban ez egyszerűen lázadó magatartás.

Üzleti szenvedély: Nem elég, ha valakit inspirálnak a céljaink vagy szeretetet érez az emberek iránt. A vezetőknek szenvedéllyel kell a munkájukat végezniük, mélyen elkötelezettnek kell lenniük, és teljes szívükből hinniük kell benne. Az ilyen embereket nem kell folyton biztatni, mert gyakran ugyanannyira fontos számukra a feladat, mint neked. Ők viszik tovább a fáklyát, keményen dolgozva, hogy biztosítsák a vállalat fennmaradását és erősödését.

Vállalkozói szemléletű: Ezek a vezetők rendelkeznek azzal a készséggel és függetlenséggel, amely egy kisvállalkozás sikeres működtetéséhez szükséges. Ez nem azt jelenti, hogy mindent tudnak a pénzügyekről, marketingről, kockázatkezelésről vagy stratégiai tervezésről, de képesek ezeket megtanulni menet közben, és nem hagyják, hogy ezeknek a hiánya akadályozza üzleti sikerüket. Bár ez az érték több más értékkel is összefügg, az önállóság, az éleslátás, a kockázatvállalás, valamint a menet közbeni tanulás és alkalmazkodóképesség olyan szintjét képviseli, amit a vezetők vezetőiben keresünk.

Stratégiai vízió: A vízióval rendelkező emberek azt is látják, hogy mit kell tennünk, nem csak azt, amit éppen teszünk.

A vezetőknek néhány lépéssel előre kell gondolkodniuk, és meg kell álmodniuk egy jövőt, ami felé vezetik és inspirálják az embereket. Képesnek kell lenniük arra, hogy hamarabb meglássák a lehetőségeket, mint mások, beleértve embereik kiváló képességeit is. Fel kell ismerniük azt is, ha a jelenlegi folyamat vagy terv nem működik, és változtatniuk kell az irányon. Nem olyan embereket keresünk, akik hűen követik az írott szabályokat vagy irányelveket. A vezetőknek jónak kell lenniük a problémák és szabályozatlan területek kezelésében. Képeseknek kell lenniük a szintváltásra: arra, hogy tudják, mikor kell a részletekre koncentrálni, mikor a nagy egészre, és hogyan kapcsolják össze a kettőt. Fel kell ismerniük, ha a csapatuk letér a megbeszélte célhoz vezető útról, és figyelmeztetniük kell őket: „Várjatok, emlékezzetek csak arra, mit is próbálunk itt elérni” – és fel kell idézniük nekik a közös víziót.

Kíváncsi tanuló: A kíváncsi tanulóknak olthatatlan vágy él a tanulásra és fejlődésre. Nem várják el, hogy mások „megtanítsák” őket, maguktól is tanulnak. Ők keresők, és természetes módon a vállalkozásunk tanulóivá is válnak. Önálló kezdeményezők, akik személyes felelősséget vállalnak saját fejlődésükért és a dolgok előmozdításáért. Ezek az emberek gyakran kérdezősködnek, és a csontjaikban érzik a vágyat, hogy megértsék a dolgokat. A kíváncsi emberek azért hallgatnak, hogy tanuljanak, és ne csak a saját nézeteiket terjesszék elő. Egy megbeszélés során, miközben mások beszélnek, ők nem azon gondolkodnak, hogy mit mondanak majd ezután, hanem nyitottak és hajlandók elfogadni új nézőpontokat.

Kitartó: A kitartó vezetőket elszántság és állhatatosság jellemzi, még akadályok esetén is. Ha úttörői egy új kezdeményezésnek, nem akadnak fenn a kihívásokon, hanem készek

arra, hogy alkalmazkodjanak és legyőzzék azokat. Megvan bennük az akaraterő, a szenvedély és a kitartás kombinációja, ami lehetővé teszi számukra, hogy teljesen elköteleződjenek valami mellett, és a kudarcok ne térítsék el őket. Jézus tökéletes példája az alázat és a megalkuvás nélküli elszántság egyensúlyának. Lukács evangéliumának 9. fejezetében olvashatjuk, hogy Jézus csodákat tett, és hirdette Isten országát, ahogy egész szolgálata alatt tette, de az 51. versben van egy határozott váltás: „Amikor elérkezett felemeltetésének ideje, Jézus eltökélten Jeruzsálembe indult.” Jézus tudta, mi az ő küldetése, és semmi sem tartotta vissza annak beteljesítésétől. Számtalan történet szól másokról is, például Ábrahámról, Mózesről, Dávidról és Pálról, akik rendíthetetlen hitet és meggyőződést tanúsítottak ellenséges körülmények között is. Nem véletlen, hogy Isten kulcsfontosságú vezetőire jellemző volt ez a kivételes akaraterő.

Szociálisan érzékeny: Ez az a képesség, hogy pontosan felismerjük mások érzelmeit, és megértjük, mi is zajlik bennük valójában. Akkor is érzékeljük, mit gondolnak és éreznek mások, ha mi nem érezzük ugyanazt. Például képesek vagyunk érzékelni a feszültséget a szobában lévők között, vagy akár a felénk irányulót is. De ez nem korlátozódhat arra, hogy csak külső, passzív megfigyelők legyünk. Ahhoz, hogy szociálisan érzékenyekké váljunk, az emberek érzelmeit akkor is észlelnünk és értenünk kell, amikor egy helyzet közepében vagyunk – tehát az aktív részvétel mellett éleslátó megfigyelőnek is kell lennünk a kommunikációban.

Hatékony kommunikátor: Ez képesség arra, hogy érthetően közvetítsük a fogalmakat és a döntések mögötti szándékot, oly módon, hogy ahhoz kapcsolódni tudjanak az emberek.

Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy valaki kiváló szónoki képességgel rendelkezik, de képesnek kell lennie hatékonyan kommunikálni kis csoportokban. Ők tanítanak, és másokat is bevonnak a megértés folyamatába. Képesek világosan megfogalmazni ötleteiket vagy nézőpontjukat, hogy mások is megérthessék és mérlegelhessék azokat. Világosságot és biztonságot teremtenek olyan helyzetekben, ahol az emberek zavarodottak vagy félnek.

Értékközpontú: Az értékközpontúság több, mint csupán egy működési elv; a felsővezetőknek a szívük mélyéig értékközpontúaknak kell lenniük. Az érték azt jelenti, hogy többet kapsz, mint amennyit fizetsz érte. Értéket akarunk nyújtani ügyfeleinknek, és üzleti tevékenységünk minden területén értékközpontúan akarunk működni. Ha a felsővezetők nem hisznek lelük mélyén az értékteremtésben, akkor megszűnünk azok lenni, akik vagyunk. Soha nem mondjuk azt, hogy „nem érdekel, mennyibe kerül”, de ez nem jelenti azt, hogy mindig a legolcsóbb megoldást választjuk. Néha a prémium termék mellett döntünk, de mindig értékközpontú megközelítést alkalmazunk, mérlegeljük a teljes költséget, és eldöntjük, hogy megéri-e. Az ilyen vezetők folyamatosan keresik a módját, hogyan teremtsenek és adjanak értéket, olyan kérdéseket felvetve, mint például: „Elérhetjük a haszon 80 százalékát jelentősen kisebb költséggel?”

Az első év során fejlesztendő értékek

Inspiráló stílus/Pozitív energia: A vezetőknek pozitív energiát kell sugározniuk, ami inspirálja a többieket. Az energia ragadós – legyen az pozitív vagy negatív. Meg kell tanulniuk kifejezőnek lenni, megosztani gondolataikat és törekvéseiket.

Az apátia nem opció egy vezető esetében. Ez nem azt jelenti, hogy valakinek „örök optimistává” kell válnia, de nem lehet pesszimista sem, és nem mutathat áldozatmentálisítást. Az inspiráló vezetők karizmatikusak, és másokat arra motiválnak, hogy csatlakozzanak hozzájuk, és a legjobb formájukat hozzák. Mély, érzelmi szinten képesek kapcsolódni az emberekhez. Meggyőzők, és képesek meggyőző jövőképet nyújtani.

Vezetés befolyásolással: Magasabb szintű vezetőként meg kell tanulnod hatni másokra anélkül, hogy közvetlen hatalmad lenne felettük. Egyre többször fogsz együttműködni kollégákkal, különböző csapatokkal és külső partnerekkel, ezért képesnek kell lenned arra, hogy befolyásold őket, függetlenül a pozíciótól vagy a hatalmadtól. Ez a fajta magasabb szintű vezetés befolyásolja azt is, hogyan gyakorold a hatalmadat a csapatod felett. A hangsúlyt inkább a tanácsadásra és a jó kérdések feltevésére helyezd, amelyek gondolkodásra késztetik a csapatot, nem pedig utasításokra és konkrét feladatok kiosztására. Ez azt jelenti, hogy rájuk ruházod az autoritást és a döntési jogkört, majd végigkíséred őket a folyamaton.

A VEZETŐ FÓKUSZA

A VEZETŐ ÚJ KÉSZSÉGEI ÉS FÓKUSZA

MICHAEL WATKINS

„HOGYAN LESZNEK A MENEDZSEREKBŐL VEZETŐK”
CÍMŰ MŰVE ALAPJÁN²⁵

Nehéz lehet váltani egy munkafolyamat vezetéséről egy csapat vezetésére. A munkakör terjedelme és összetettsége drámai módon növekedhet, ami azt eredményezi, hogy az új vezetők túlterheltek és bizonytalannak érzik magukat. Ahhoz, hogy hatékonyan navigáljuk ezt a változást, meg kell változtatnunk a fókuszunkat és a készségeinket.

Taktikusból stratégia – Taktikusnak lenni csábító: a tevékenységek kézzelfoghatók, az eredmények pedig azonnaliak. Ennek következtében elveszhetünk a hétköznapi rutinban: a megbeszéléseken való részvételek, a döntések meghozatala és projektek előremozdítása folyamában. Az a probléma ezzel, hogy egy vezető alapvető szerepe az, hogy ő legyen a csapat stratégiai vezetője. Ehhez el kell engednünk a részleteket, hogy felszabadítsuk elménket és időnket, és magasabb szintű kérdésekre összpontosíthassunk. Hogyan tanulhatják meg a taktikusságban erős vezetők ezt a gondolkodásmódot? Három készség elsajátításával:

- 1 Szintváltás – Ez a képesség lehetővé teszi, hogy könnyedén mozogjunk az elemzőkészség különböző szintjei között – hogy tudjuk, mikor kell a részletekre, mikor a nagy képre fókuszálnunk, és hogyan kapcsolódnak ezek egymáshoz.
- 2 Mintafelismerés – Ez a képesség arra szolgál, hogy felismerjük a fontos oksági összefüggéseket és egyéb jelentős mintákat egy összetett üzletmenetben és annak környezetében – azaz, hogy elkülönítsük a jelet a zajtól.
- 3 Mentális szimuláció A mentális szimuláció az a képesség, amely lehetővé teszi, hogy előre lássuk, hogyan fognak külső felek (például versenytársak, szabályozó hatóságok, a média vagy a közvélemény kulcsszereplői) reagálni a lépéseinkre. Segít megjósolni a tetteiket és reakcióikat, hogy meghatározhassuk a legjobb cselekvési irányt.

Problémamegoldóból a cselekvési terv meghatározója – Sokan a problémamegoldási képességük alapján kerülnek vezetői pozícióba. Vezetőként azonban kevesebb időt kell a problémák megoldására fordítanunk, és többet arra, hogy meghatározzuk, mely problémákkal kell a csapatnak foglalkoznia. Ehhez fel kell ismernünk az üzletmenet előtt álló összes lehetőséget és veszélyt, majd a csapat figyelmét csak a legfontosabbakra kell irányítanunk. Annak eldöntése, hogy a csapat mely problémákra fókuszáljon, és milyen célokat kövessen – vagyis a napirend, a cselekvési terv meghatározása – azt igényli, hogy megtanuljunk eligazodni egy sokkal bizonytalanabb és bonyolultabb környezetben, mint amiben talán korábban dolgoztunk, és úgy kommunikáljuk a prioritásokat, hogy azokat a munkatársaink megértsék, és képesek legyenek reagálni.

Harcosból diplomata – Korábbi szerepeinkben valószínűleg elsősorban a végrehajtásra összpontosítottunk, és csak azokkal léptünk kapcsolatba, akik egy adott feladat elvégzéséhez szükségesek voltak. Vezetőként azonban meglepődhetünk, mennyi időt kell szentelnünk különféle külső érintettek – például hatóságok, média, önkormányzatok, nonprofit és másféle szervezetek – befolyásolására. A hatékony vezetők a diplomácia eszközeit használják – tárgyalás, meggyőzés, konfliktuskezelés és szövetségépítés –, hogy az üzleti környezetet stratégiai céljaik támogatására formálják. Eközben gyakran együtt kell működniük olyan emberekkel is, akik a piacon agresszív versenytársak, vagy akik ellenzik a céljaikat. Ehhez a vezetőknek új szemléletmódot kell elfogadniuk: olyan lehetőségeket keresni, ahol az érdekek összehangolhatók; megérteni, hogyan születnek döntések a miénktől eltérő típusú szervezetekben; és hatékony stratégiákat kidolgozni mások befolyásolására.

Specialistából generalista – Az első néhány hónapban a szélesebb körű szerep okozta stressz miatt az emberek gyakran összezavarodottnak érzik magukat, és kevésbé bíznak abban, hogy jó döntéseket tudnak hozni. Ezért hajlamosak visszatérni a szakterületük komfortzónájába, vagyis túl sokat irányítják azt a területet, amit jól ismernek, és alulmenedzselik a többit. A vezetővé válás azonban megköveteli, hogy a specialisták gyorsan generalistává váljanak, és elég ismereteket szerezzenek mindenről ahhoz, hogy irányítsák a csapatukat.

De mennyi az „elég”? A vezetőknek képesnek kell lenniük (1) olyan döntéseket hozni, amelyek az egész vállalkozás számára előnyösek, és (2) értékelní a csapatukban lévő tehetséget. Képesnek kell lenniük arra, hogy beszéljenek minden

szakterület „nyelvén”, és szükség esetén lefordítsák azokat. És ami a legfontosabb, tudniuk kell, hogy melyek a megfelelő kérdések, amiket fel kell tenniük, valamint hogy mely mutatók alapján értékeljék és toborozzák azokat az embereket, akik olyan területeket kezelnek, amelyeknek ők nem szakértői.

Ezek a váltások nagyrészt azt igénylik, hogy az analitikus, bal agyféltekés gondolkodásról át kell váltani a koncepcionális, jobb agyféltekés szemléletmódra. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a vezetők soha nem töltenek időt taktikával vagy szakterületi kérdésekkel. Csak éppen sokkal kevesebb időt fordítanak ezekre a felelősségekre, mint korábbi szerepeikben.

Azok a készségek, amelyek idáig juttattak minket, nem feltétlenül azok a készségek, amelyek a további előrehaladáshoz szükségesek. Ez nem jelenti a múltbeli eredményeink lebecsülését, de azok nem lesznek elegendők a vezetői utunk következő szakaszához.

A VEZETŐ FÓKUSZA

VISSZAJELZÉS: ÉHSÉG AZ IGAZSÁGRA

„A visszajelzés a bajnokok reggelije.”

– Ken Blanchard

„Az életre intő szóra figyelő fül éjnek idején is a bölcsék körében van. Eldobja életét, aki szélnek ereszti az intést, aki hallgat a fedésre, okosságra tesz szert.”

– Péld 15,31–32

Dr. Henry Cloud *Integritás* című könyvében kifejti, hogy a vezetőknek az igazságra kell összpontosítaniuk. Akármennyire is nehéz meghallani, a valóság mindig a barátunk. A nagy vezetők nem feltételezik, hogy tudják, mi a valóság. Nem egy gögös, mindentudó hozzáállást követnek, amely azt mondja: „Menj az utamból! Tudom, mit csinálok.” Elismérik, hogy nem tudják, amit nem tudnak, és hogy a sikereik ellenére is mindig van mit tanulniuk.

Az igazságra összpontosító emberek keresik is azt. Kutatják, és mindent megtesznek azért, hogy megtalálják, hogy tudják, hol állnak, és milyen lépéseket tegyenek. A valóságot a legjobb szövetségesüknek tekintik, ezért annak megismerése kiemelkedően fontos számukra. Éhesek arra, hogy megtudják, mi az igaz. Különböznek azoktól az amúgy becsületes emberektől, akik nem töreksenek arra, hogy felfedezzék azt a valóságot, amelyről lehet, hogy nem tudnak. A legtöbb ember

nem tagadja le a valóságot, amikor „bekopogtat az ajtajukon”, képesek elismerni, de passzívak vele szemben, nem aktívak. Azok a típusú emberek, akikről itt szó van, nem várnak arra, hogy mások adjanak nekik visszajelzést – maguk járnak utána. Vágynak rá, és fejlődési lehetőségnek tekintik.²⁶

Dr. Henry Cloud fontos megfigyelése

Egyszer egy vezetői visszavonuláson vettem részt vezérigazgatók egy kis csoportjával, akik három napra gyűltek össze, hogy különböző témákat dolgozzanak fel. Az egyikük egy feltörekvő sztár volt az iparágban, egy ígéretes tehetség. A csoport többi tagja már régebben a pályán volt, és több tapasztalattal rendelkezett. Az első este körbeadták a szót, mindannyian megosztották, hogy hol tartanak, min dolgoznak, hogyan csinálják, és mit várnak a csoport többi tagjától.

Amikor a fiatal tehetség befejezte, az egyik tapasztaltabb férfi felhézett, és megkérdezte: „Kérsz visszajelzést?” Úgy mondta ezt, hogy nem lehetett eldönteni, bölcs tanácsot fog-e adni, vagy kemény kritikával illeti a fiatalembert valamilyen hiányosság miatt. Egyszerűen nem lehetett megjósolni az arc kifejezéséből.

De sosem felejttem el a fiatal szupersztár azonnali választát: „Mindenképpen. Ajándékozz meg vele.” Ő a visszajelzést, bármi legyen is az, ajándéknak tekintette, mert valami olyan valóságot adhatott számára, amit addig nem ismert. Akkor azt gondoltam: „Sokáig kísérhetjük majd figyelemmel ennek az embernek a sikereit.”²⁷

26 INTEGRITY 113.

27 INTEGRITY 116.

A kiváló vezetők tudni akarják a valóságot, hogy kik ők. Tudatában vannak annak, hogy nem látják magukat pontosan. Elismerik, hogy vannak vakfoltjaik, viselkedési vagy jellembeli hibáik, amelyek látókörükön kívül esnek. Nem tudnak róluk, de mások igen. Néha boldog tudatlanságban nem veszünk tudomást arról, hogy mások hogyan látnak minket. Ha meg akarjuk ismerni komfortzónánk határait ezzel kapcsolatban, forduljunk olyan emberekhez, akikkel együtt dolgozunk vagy szoros személyes kapcsolatban állunk, és adjunk nekik százszázalékos engedélyt, hogy teljes őszinteséggel válaszoljanak erre a kérdésre: „Milyen érzés velem együtt lenni?” Még ha fájdalmas hírekkel is kell szembenézni, a valóságkereső ember pozitívnak látja az eredményt.

Az emberi természet szerint nem vagy nehezen nézünk szembe önmagunkkal, ám azok az emberek „működnek” legrosszabbul, akik alig rendelkeznek önismerettel. Az élet egyik paradoxona, hogy minél kevésbé vizsgáljuk a hiányosságainkat, annál inkább megteszik ezt mások. Aki rendszereken keres visszajelzést, annak van rá a legkevésbé szüksége, és aki soha nem keresi, annak lenne rá leginkább szüksége.

Mindenkinek vannak vakfoltjai. És különösen a vezetés területén mindannyiunknak van hová fejlődnie. Logikusan gondolkodva, ha elismerjük, hogy vannak vakfoltjaink, csak egyetlen kérdés marad: tudni akarjuk, hogy mik ezek?

A vezetők minden szinten rászorulnak az őszinte visszajelzésekre ahhoz, hogy fejlődjenek. A visszajelzés rávilágíthat a viselkedésükkel kapcsolatos vakfoltokra, amelyeket egyszerűen nem láthatnak külső információk nélkül. Pontos tudás hiányában nem tudhatják, hogyan igazítsák helyre

saját viselkedésüket, és előfordulhat, hogy rossz irányba igazítanak, rossz területekre fordítanak energiát, vagy még nagyobb szakadékot teremtenek a szándékaik és a másokra gyakorolt tényleges hatásuk között.

„Nem számít, mennyire gondoljuk magunkat jó vezetőnek, az emberek körülöttünk rengeteg ötlettel rendelkeznek arra vonatkozóan, hogyan lehetnénk jobbak. Ezért számomra a vezetés legfontosabb alapelve az alázat, hogy folyamatosan fogadjuk a visszajelzéseket, és próbáljunk jobbak lenni – hiszen a feladatunk az, hogy másokat segítsünk, hogy ők is jobbak legyenek” – emlékeztet minket Jim Yong Kim. Vezetőként példát kell mutatnunk bátorságból, alázatból és kegyelemből, hogy elfogadjuk a visszajelzéseket. Ha mi nem vagyunk nyitottak rá, hogyan várhatnánk el, hogy csapataink azok legyenek?

A visszajelzések keresése nem csak önmagunkra vonatkozik. A vezetőknek visszajelzéseket kell kérniük a csapatuk nevében az ügyfelektől, partnerektől stb., hogy tisztában legyenek azzal, hol kell javulniuk. Collins *Jóból kiváló* című kutatásának egyik fő megállapítása az volt, hogy a kiváló vezetők „hajlandók szembenézni a kegyetlen tényekkel”. Ahogy egy vezető mondta: „Amikor felemelsz egy követ, és megnézed az alatta lévő csúszómászókat, két dolgot tehetsz: visszateszed a követ, vagy azt mondod: »Az én feladatom, hogy felemeljem a köveket, és megnézzem, mi van alattuk, még akkor is, ha az, amit látok, halálra rémiszt.«”²⁸ A vezetés részét képezi a bátorság, hogy rendszeresen keressük és szembenézzünk a visszajelzésekkel önmagunk és csapatunk számára.

Kérés és fogadás

Ha őszinte értékelést szeretnél arról, hogyan teljesítesz, neked kell megtenned az első lépést, és kérned kell azt. Fel kell hatalmaznunk a körülöttünk lévő embereket, hogy őszinte visszajelzést adjanak, és szándékosan olyan helyzeteket kell teremtenünk, amelyek ezt elősegítik.

A visszajelzés kérésének kulcsa, hogy őszinte tanulási és fejlődési vágyat sugározzunk. Megközelíthetőnek kell lennünk, és biztonságos környezetet kell teremtenünk. A visszajelzés sokak számára konfrontációnak tűnik, és nem akarják okoztatni egy konfliktus kirobbantását. Sok ember, amikor visszajelzést kér, valójában csak dicséretre vágyik, ezért gyakran ezt kapjuk. Az a személy, aki visszajelzést ad, nem akarja megbántani az érzéseinket, és lehet, hogy ki akar maradni egy érzékeny témájú beszélgetésből. De ha tudják, hogy őszinte visszajelzést várunk, megköszönjük nekik, és teszünk is valamit az általuk adott visszajelzéssel, akkor mind mi, mind ők profitálnak ebből.

Vannak, akik őszintébb visszajelzést adnak, mint mások. Keressük őket! A mi felelősségünk vezetőként, hogy bizalmat építsünk az emberekkel, hogy biztonságban érezzék magukat, amikor őszintén kritizálnak. Mindannyiunknak szüksége van „szeretetteljes kritikusokra”, olyan emberekre, akik törődnek velünk, és azt akarják, hogy jól teljesítsünk – és mivel valóban törődnek a jólétünkkel, hajlandók megmutatni nekünk az igazságot, amire szükségünk van ahhoz, hogy a legjobbak legyünk. Elon Musk arra ösztönöz, hogy „igazán figyeljünk a negatív visszajelzésekre, és kérjük is azokat, különösen a barátainktól – ezt alig valaki csinálja, pedig hihetetlenül hasznos”.

*„Jó szívvel adja a verést, aki szeret,
ám az ellenség csókja veszedelmes.”*

– Péld 27,6

*„Legtöbbünkkel az a baj, hogy inkább tönkremennénk a dicsérettől,
mintsem hogy megmentsen minket a kritika.”*

– Norman Vincent Peale

Minél konkrétabb kérdéseket teszünk föl magunkról, annál valószínűbb, hogy másoknak lesz mit válaszolniuk. Ne csak azt kérdezd: „Hogyan lehetnék jobb?” Légy konkrétabb, például: „Hogyan tudnám jobban támogatni a döntéseidet?” Még csalit is bedobhatsz, például így: „A mai reggeli értekezleten úgy éreztem, hogy az emberek visszafogták magukat. Tudnál ötletet adni, mit csinálhatnék másképp, hogy mindenki bátrabban ossza meg a véleményét?”

A visszajelzés kultúrája

A Chicago külvárosában található Willow Creek gyülekezetet rendkívüli növekedése miatt tanulmányozta a Harvard Business School. Szerény kezdetektől indulva

Amerika egyik legnagyobb gyülekezetévé nőtte ki magát 20 000 résztvevővel, és vezetői konferenciáin elnökök és nagyra becsült üzleti vezetők is részt vettek. Ha időt töltesz közöttük, hallani fogod ezt a mondatot:

„Add meg nekem az utolsó 10 százalékot.”

Ez két dolgot jelent:

1. Az emberek hajlamosak visszatartani azokat a visszajelzéseket, amiket nehéz lehet valakinek

meghallgatni, és nem mindig mondják el teljesen a teljesítményéről alkotott kritikájukat. Például azt mondják: „Ez rendben volt, nem a legjobb, de rendben.” Amit visszatartanak, az az utolsó 10 százalék, például: „Őszintén szólva nem vagyok biztos abban, hogy az emberek megértették az utolsó pontodat.”

2. Szükségünk van az utolsó 10 százalékra, hogy a lehető legjobbak lehessünk. Meg vagyok győződve arról, hogy Willow Creek sikere részben abból fakad, hogy olyan kultúrát alakítottak ki, amelyben az emberek igénylik, hogy meghallják az utolsó 10 százalékot is.²⁹

Amikor valaki őszinte visszajelzést ad, az egyetlen dolgunk abban a pillanatban az, hogy megköszönjük. A visszajelzés ajándék, ezért ne védekezzünk vagy reagáljunk hevesen. Ha valaki kijavít minket, és megsértődünk, lehet, hogy az egónkkal van probléma. Az igazi alázat azt jelenti, hogy képesek vagyunk elfogadni a kritikát ugyanolyan nyitott lélekkel, mint a dicséretet.

Amikor valaki igazán őszinte velünk, vezetőikkel, meg kell becsülnünk. Bízunk bennünk annyira, hogy sebezhetővé váljanak. Hisznek abban, hogy van bennünk annyi erő, hogy szembenézzünk a valósággal, és tegyünk valamit azzal kapcsolatban; máskülönben nem vállalták volna a kockázatot. A legtöbb szervezetben az emberek egyszerűen nem őszinték a vezetőikkel. Mindenki az igazságot akarja, de senki sem hajlandó őszinte lenni. Mi legyünk mások!

Feldolgozás és cselekvés

A visszajelzés vagy jobbra tesz minket, vagy megkeserít. Az őszinte visszajelzést elfogadni nehéz lehet. „Az alázatodat semmi nem teszi jobban próbára, mint a kritika.”³⁰ Légy nyitott, és kérd Istent, hogy mutassa meg, mit kell a szívedre vened.

*„A kritika talán nem kellemes, de szükséges.
Ugyanazt a szerepet tölti be, mint a fájdalom az emberi testben.
Felhívja a figyelmet egy egészségtelen állapotra.”
– Winston Churchill*

Craig Groeschel szerint: „Az egyik oka annak, hogy nem szeretjük azokat a visszajelzéseket, amelyek fejlődésre ösztönöznének, az, hogy ellenünk irányuló kritikának érezzük. Ez azonban nem igaz a jó visszajelzések esetében. Ezek teljesítményről és cselekedetéről szólnak, nem pedig identitásról.”

Amikor úgy érzed, hogy védekezni akarsz, valószínűleg egy érzékeny pontodra tapintottak. Minél inkább visszavágnál, annál inkább szükséged van arra, hogy figyelj.

„Maradjatok állhatatosak a fenyítéskor: Isten úgy bánik veletek, mint fiaival. Hol van olyan fiú, akit az apja nem fenyít?

8Ha nem részesültök a fenyítésben, ami mindenkinek kijár, akkor fattyak vagytok, nem fiak. 9S aztán test szerinti apáink is fenyítették bennünket, mégis tiszteltük őket. Nem kell-e hát sokkal inkább a lelkek Atyjának engedelmeskednünk, hogy így elnyerjük az életet? 10Azok csak rövid ideig és hangulatuk szerint fenyítették bennünket, ő ellenben a legjobbat akarja nekünk, hogy szentségének részesévé legyünk. 11Igaz, most minden fenyítés inkább szomorúságot okoz, mintsem örömet szerez, később azonban a megigazulás békés gyümölcsét termi annak, aki elviseli.”

– Zsid 12,7–11

A programozók gyakran mondják: „Én nem a kódomb vagyok.” Fontos elválasztanunk identitásunkat és értékes személyünket az általunk végzett munkától. Ha valami nem megfelelő egy kódban, az nem azt jelenti, hogy rossz ember vagy rossz programozó vagyok. Ez csupán azt jelenti, hogy van mit tanulnunk, és legközelebb másképp kell csinálnunk. Ahhoz, hogy a lehető legjobb szoftvert készítsük el, a csapatunknak szabadon kell kritizálnia egymás munkáját anélkül, hogy valaki támadásnak érezné ezt. Az „én nem a kódomb vagyok” emlékeztet arra, hogy csak mert valami lehetett volna jobb, az még nem jelenti azt, hogy kudarcot vallottunk.

Hagyd figyelmen kívül a csípős megjegyzéseket anélkül, hogy azok eltalálnának. Ne sértődj meg. „Az alázatos ember tanulhat kicsinyes kritikákból is, sőt, még rosszindulatú kritikákból is.”³¹ Amikor hallod, egyszerűen kérdezd meg magadtól: „Mi az igazságmag, amit ebből a helyzetből tanulhatok?”

Ha a visszajelzés a viselkedésünkre vagy a vezetői stílusunkra vonatkozik, legyünk különösen nagylelkűek. Értsük meg, hogy a kritikus véleménye az ő valósága. Ne próbáljunk meg érvelni ellene. Amit az alkalmazottak ténylegesen tapasztalnak, az fontosabb, mint egy vezető szándékai vagy kijelentései. Ha szakadás van e kettő kapcsolatában, a vezetők dolga, hogy áthidalják a szakadékot. Korábban a probléma az árnyékban rejtőzött, de azáltal, hogy megosztották, fényre került, így közösen dolgozhatunk rajta. Az ilyen jellegű visszajelzés megosztása gyakran nagyon nehéz a másik fél számára, ezért segítsük az ajándék átadóját azzal, hogy empátiákkal visonyulunk hozzá, és tisztázó kérdéseket teszünk fel.

A visszajelzés feldolgozásának művészete az, hogy vegyük komolyan, de ne vegyük személyeskedőnek. Ha halljuk benne „az igazság csengését”, vállaljuk fel, és dolgozzunk ki konkrét cselekvési terveket, amelyek a fejlődést célozzák. Tanuljunk belőle, de ne rágódjunk rajta! Ne hagyjuk, hogy az emberek bókjai a fejünkbe szálljanak, és azt se, hogy a negatív kritikájuk a szívünkbe hatoljon. Ahelyett, hogy azon rágódnánk, mi történt a múltban, koncentráljunk arra, mire lesz szükség a jövőben.

Ha már tudunk valamit, nem maradhatunk tovább tudatlannak. Ha az emberek őszinte visszajelzést adnak nekünk, nem elég csak annyit mondani: „köszönöm”, hanem cselekedni kell. Egyesek azt mondhatják, hogy „sosem árt megkérdezni”, de abban az esetben igenis árthat, ha visszajelzést kérünk, de nem teszünk semmit annak nyomán. Az integritásunk hiányát mutathatja, és alááshatja a bizalmat, emiatt az emberek kevésbé lesznek hajlandók őszinte visszajelzést adni a jövőben. Az ő szemszögükből nézve nincs haszna, így egyszerűen

nem éri meg a kockázatot. *Jobban járnánk, ha soha nem kérnénk visszajelzést, ha úgysem fogunk változtatni semmin.*

Ugyanakkor értsük jól, hogy csak mert egy csapattag javasol valamit, nem jelenti azt, hogy azonnal cselekednünk kellene. A visszajelzések fogadása nem kötelez arra, hogy mindegyiket azonnal elfogadjuk. Lehet, hogy jó okunk van arra, hogy elutasítsuk a visszajelzést, de gyakran túl gyorsan döntünk. Emberekként rendkívül jók vagyunk a „hibakeresésben”. Amikor visszajelzést kapunk, keressük, mi nem stimmel vele. Ha hibásnak találjuk, nyugodtan félretehetjük, és továbbléphetünk az életünkben. De ha elismerjük, hogy igaz, változnunk kell; ezért hihetetlenül jók vagyunk abban, hogy hibát találjunk benne.

A probléma az, hogy mindig találhatunk valami hibát a kapott visszajelzésekben. Valójában lehet, hogy 90 százalékban hibás – de az utolsó 10 százalék az lehet, amire szükségünk van a tanuláshoz és a fejlődéshez.³²

Nekünk vezetőként alázattal meg kell hallgatnunk, amit mondanak nekünk, és őszintén meg kell vizsgálnunk, hogy van-e valami, amin változtatnunk kell. Amikor valaki visszajelzést ad, két lehetőségünk van a szakadék áthidalására:

1 Változtassunk valamin.

2 Kommunikáljuk, hogy miért gondoljuk, hogy a kapott javaslat nem a legjobb megoldás.

Akárhogy is, amikor valaki vállalja a kockázatot, hogy sebezhető legyen, és megosztja velünk a visszajelzését, egy tranzakció történik, amely választ igényel, és vezetőként ránk hárul a cselekvés felelőssége. Az emberek számára nem mindig egyértelmű, hogy komolyan vettük, amit mondtak, ezért a legjobb vezetők szándékosan visszatérnek rá, és kapcsolatba lépnek azzal a személlyel, aki a visszajelzést adta. Ha úgy érezzük, hogy javultunk az általuk adott visszajelzés alapján, kérdezzük meg őket, hogy valóban így látják-e. Ez hatalmas bizalomépítő tett! Így látják, hogy komolyan gondoljuk a fejlődés iránti vágyunkat, és a jövőben továbbra is bíznak majd bennünk, amikor visszajelzést adnak.

Összegzés

A Szentírásban Pál emlékeztet minket néhány levelében³³: Isten azt akarja, hogy Jézus hasonlatosságára formálódjunk és alakuljunk. Gyengéd velünk, de teljes szívvel akarja ezt a mindennapos és egész életen át tartó folyamatot. Bár Isten közvetlenül is el tudja végezni munkáját, ahogy neki tetszik, mégis gyakran emberek által dolgozik. Ez azt jelenti, hogy néha az emberek visszajelzésein és helyreigazításán keresztül formál minket. Az átalakulás nem fájdalmas erőfeszítések révén történik, hanem a Szentlélek munkálkodik bennünk, aki megvilágítja szívünk azon zugait, amelyeket Isten meg akar változtatni. *A mi szerepünk: hívjuk a Szentlelket, hogy készítse elő a szívünket, adjon valódi vágyat a visszajelzések iránt, bölcsességet ahhoz, hogy felismerjük, mit kell megszívlelnünk, és erőt, hogy cselekedjünk azok alapján.*

Ez egy ismétlődő folyamat: visszajelzések keresése, megértése, feldolgozása és alkalmazása. A visszajelzés nem egyszeri esemény, hanem alapvető meggyőződés, miszerint a másoktól kapott őszinte visszajelzés nélkülözhetetlen a növekedésünkhöz. Ez az alázatról szól – elismerjük, hogy még van hová fejlődnünk –, párosulva a fejlődés iránti erős vágygal. Az igazság keresésének éhsége és életstílusa ebből a hozzáállásból fakad. A visszajelzés rakétaüzemanyag a tanuláshoz és a fokozatos tökéletesedéshez. Ez az egész az előrehaladásról szól, nem az ítélekezérről. Nem ellenségeskedés, hanem egymás segítése, hogy kibontakoztassuk Istentől kapott lehetőségeinket. Minél több visszajelzést kapunk, annál érettebbek és kiegyensúlyozottabbak leszünk. Vezetőként szándékosan kell megteremtenünk a rendszeres, időszerű visszajelzések lehetőségeit, mind önmagunk, mind csapataink számára. Hogyan integrálhatjuk csapatunk működésébe a visszajelzések gyűjtését? Legyünk tudatosak a visszajelzések elfogadásában. Keressük őket, és még ha nem is megfelelő módon adják át, próbáljuk meg alázattal elválasztani a lényegét a formától, és kérdezzük meg: „Uram, hol van ebben az igazság, amit meg kell tanulnom?” Ez lehet az egyik legnagyobb katalizátor a saját növekedésünkhöz.

Valaki egyszer megosztotta, hogy komoly nehézségeket él meg a 40 éve tartó házasságában, amit már a válás fenyegetett. Amikor megkérdezték tőle, hogy elmondta-e az érzéseit a párjának, lehajtotta a fejét, és szomorúan válaszolta: „Az csak rosszabbá tenné a dolgokat.” Ez kulcsfontosságú felismerés: mi azt szeretnénk, hogy az embereink képesek legyenek hozzánk fordulni, és őszintén beszéljenek azokról a vakfoltjainkról, amelyek másokat bántanak. Ha az emberek úgy érzik, hogy ezt nem tehetik meg, az a személyes fejlődés

koporsójának utolsó szöge. A növekedést ennél jobban semmi sem akadályozhatja meg. Visszajelzések nélkül arra vagyunk kárhoztatva, hogy tovább éljünk a vakfoltjainkkal, és életünk végén sok sérült ember maradhat utánunk. De van remény! Nekünk kell megteremtünk a biztonságot az emberek számára, hogy visszajelzést adjanak nekünk, és ebben hatalmas erő rejlik. Ha elfogadjuk a visszajelzéseket, nincs olyan akadály, amit ne tudnánk leküzdeni!

A VEZETŐ FÓKUSZA

HOSSZÚTÁVÚ VEZETÉS

A vezetésnek – amely kapcsolatorientált és progresszív – hosszútávú megközelítését tartjuk szükségesnek, mert a csapattagjaink fejlesztése egy folyamat, nem pedig egy esemény. Kísértést érezhetünk arra, hogy az emberek vezetését események sorára egyszerűsítsük, ne egy egész életre szóló folyamatnak tekintsük, de gondoljunk arra, hogyan dolgozik velünk Isten: az Atya minket üdvözítő tette egy esemény, de az átalakítási munkája szó szerint egy egész életen át tartó folyamat. Amikor megigazulttá tesz téged, Isten teljesen tisztában van azzal, hogy elkötelezi magát egy napról napra tartó folyamat mellett, amely magában foglalja a megvilágosítást, szembesítést, meggyőzést, megbocsátást, átalakítást és a kegyelem megadását.

Vezetők, íme a modellünk! A Lélek által irányított vezetőkként az a feladatunk, hogy ne a munkafolyamatokat irányítsuk, hanem Isten követői legyünk. A Királyság vezetésében részt venni elejétől a végéig egy nagyköveti munka. Nem személyes érdekek, szükségletek vagy kulturális nézőpontok formálják vagy irányítják. A Királyság vezetése nem arról szól, hogy mi mit akarunk az embereinktől vagy mit teszünk értük, hanem arról, amit Isten kegyelemből tervez véghezvinni az embereinkben általunk.

A Királyság valóságának fényében nem tekintjük a vezetést drámai szembesülések és bűnvallások sorozatának, hanem inkább a növekvő tudatosság és a fokozatos változás egész életen át

tartó folyamatának. Fontos, hogy mentálisan átálljunk arra a nézőpontra, hogy a vezetést ne különálló korrekciós találkozások sorozatának lássuk, hanem egy életen át összekapcsolódó folyamatként. Egy mondatba foglalva: *arra kötelezed el magad, hogy a változás folyamatának sok kis pillanatát hozd létre.*

Láthatod, Isten a csapatod minden tagját egyénileg szereti, és mivel szereti őket, hozzáadta őket a Betenbough családhoz, és a te tekintélyed alá helyezte őket. Arra vágyik, hogy azokká váljanak, akiknek megteremtette őket, és ezt nagyrészt általad akarja véghezvinni. Újra és újra megmutatja azokat a dolgokat, amelyeket szeretne tökéletesíteni szeretett gyermekeiben, hogy te lépéseket tehess a tudatosság, a meggyőződés, az elkötelezettség és a változás folyamatában, amibe Ő elhívott téged, hogy légy része az életüknek. Minden egyes nap újabb lehetőség arra, hogy előmozdítsd ezt a fontos kölcsönhatást. Ne tekints bosszúsan vagy csalódottan azokra a pillanatokra, amikor korrekcióra van szükség, hanem inkább kegyelmi ajándékoknak tartsd, amelyeket egy olyan Istentől kaptál, aki dolgozik a csapatod tagjainak szívében és életében. Nem haragudhatsz a csapatod tagjaidra azért, mert szükségük van rád. Inkább keresd a lehetőségeket, hogy azzal foglalkozz, amit Isten megmutatott neked: az egyes egyének szükségét szenvedő szívével.³⁴

Vezetőként ugyanolyan szívvel kell szeretnünk az embereinket, mint ahogyan a saját gyerekeink iránt érzünk, és ugyanannyi energiát kell befektetnünk a fejlesztésükbe, mint amennyit a gyerekeinkért teszünk. Aggódtál valaha amiatt, hogy a gyerekeid többre vigyék, mint te? Minden szülő tudja,

34 E GONDOLATOK KÖZÜL TÖBB PAUL DAVID TRIPP „PARENTING” C. KÖNYVÉBŐL SZÁRMAZIK.

hogy ez nevetséges kérdés – valójában mind azt reméljük, hogy a gyerekeink okosabbak, jobbak, sikeresebbek lesznek nálunk! Teljes szívvel szeretjük a gyerekeinket, és csak a legjobbat akarjuk nekik. Vajon a hozzáállásunknak másnak kellene lenni azok iránt, akiket vezetünk?

Ez a megközelítés radikálisan megváltoztathatja a vezetésről alkotott nézőpontot. Ez az egyik legfőbb oka annak, hogy a vezetési stílusunk annyira szembemegy az uralkodó kultúrával. A Lélek általi vezetés hasonló az apasághoz, ahol a fegyelmezést nem kerülendő dolognak tartjuk, hanem olyasminek, amit szeretetből teszünk, hogy segítsünk nekik azzá válni, akinek Isten teremtette őket. Itt az ő javukat helyezzük a mi javunk fölé. Ez az a hely, ahol a tekintélyt megkapjuk, nem pedig követeljük.

Végül, T.D. Jakes pásztor emlékeztet minket arra, hogy a Teremtéstörténetben (Mózes első könyvében) leírtak szerint Isten a teremtő tevékenysége közben nem várt addig, amíg a munka teljesen kész lett, hogy a legvégén hátralépjen, és kijelentse, hogy az „jó”. Ő napról napra fokozatosan rendet vitt a káoszba, és nem várta meg, amíg a munkája százszázalékosan elkészül, hogy akkor megcsodálja az elért haladást. Munkája közben többször is megállt, hogy az addig teremtett dolgokat jónak nevezze – akkor is, amikor még káosz uralkodott, amelynek a helyén rendet akart létrehozni, és csak potenciálisan léteztek a későbbi teremtmények. Ahelyett, hogy a még előtte álló munkára figyelt volna csak, vagy boszszankodott volna miatta, Ő megünnepelte a napi előrehaladást és átalakulást. Amint bekapcsolódunk abba a munkába, amit Isten az Ő népe körében végez, mi is tegyünk így.³⁵

A VEZETŐ FÓKUSZA

EGY AZ EGYHEZ

„Néhány munkavállaló inkább irányítani szeret, mások pedig az embereket akarják szeretni. Csak az utóbbiak lehetnek vezetők.”

– J. Oswald Sanders

A kapcsolati vezetés terén az egyik legfontosabb eszközünk az egyéni beszélgetés, amit úgy nevezünk, hogy Egy az Egyhez. Rohanó korban élünk, ahol a technológia megnövelte a termelékenységet, és újradefiniálta, hogyan kommunikálunk és kapcsolódunk másokkal. Az óriási közösségi médiahálózatok lehetővé teszik, hogy megtudjuk, mikor született gyermeke egy régi középiskolai barátnak, vagy hol nyaralt legutóbb egy korábbi munkatársunk. Ugyanakkor van egy paradoxon: könnyebben létesítünk kapcsolatokat, mégis magányosak vagyunk. Ezt az új jelenséget egyesek úgy írják le, hogy „együtt egyedül vagyunk”. Hasonló ez ahhoz az érzéshez, amikor valaki egy zsúfolt teremben érzi magát magányosnak: van ugyan aktivitás, de alig van intimitás.

Az igazság az, hogy évekig dolgozhatunk együtt emberekkel anélkül, hogy igazán ismernénk őket. Hol nőttek fel? Mik a hobbjai, mik az álmaik a jövőre nézve? Milyen kihívásokkal küzdenek otthon? Vezetőként annyira elfoglaltak és szétszórtak lehetünk, hogy soha nem kapcsolódunk igazán az embereinkhez. Ez egy rejtett járvány a szervezetekben.

Mi azt valljuk, hogy a vezetőknek törődnie kell az embereivel, és segítenie kell a kiteljesedésüket. Ahhoz, hogy hatékonyan támogathassuk a vezetettjeinket, jól kell ismernünk őket, és rendszeresen keresnünk kell velük a kontaktust, hogy mély kapcsolatokat alakíthassunk ki velük. Az egyéni beszélgetések hatékony eszközök ebben.

Az Egy az Egyhez egyéni beszélgetéseink hetente ismétlődő, egyórás találkozók, amelyek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a vezetők kapcsolatot építsenek a közvetlen beosztottaikkal. Ez az idő kifejezetten arra van fenntartva, hogy erősítsük a csapattagokhoz fűződő viszonyunkat, és hogy alaposabban megismerjük őket, miközben szakmailag és személyesen is segítjük a fejlődésüket. A legfontosabb beszélgetések jellemzően nem e-mailben vagy az értekezleteken zajlanak, így ez egy lehetőség, hogy helyet adjunk nekik.

Az, hogy egy tartalmas Egy az Egyhez hogyan néz ki, személyenként eltérhet. Nincs rá egyetlen recept vagy szabályrendszer, de van néhány irányelvünk, amelyek segítenek elkerülni a gyakori buktatókat és hatékonyabbá tenni ezeket a találkozókat.

Ez az ő találkozásuk³⁶

Egy jó egyéni beszélgetés kulcsa annak megértése, hogy ez inkább az alkalmazott találkozója, mint a vezetőé. Az a lényeg, hogy szabad formájú találkozó legyen, ahol az alkalmazott elmondhatja, mi jár a fejében, vagy mi a legfontosabb számára éppen akkor. Megoszthat sikereket és álmokat, vagy beszélhet a frusztrációiról és problémáiról. Nem tudhatjuk,

hogy az alkalmazott mit szeretne megosztani, mert nem láthatunk a fejébe, ezért kell neki meghatároznia a napirendet és vezetni a találkozót. Amikor megkérjük őket, hogy állítsák össze a napirendet, két erőteljes hatást érünk el:

- 1** Megmutatjuk, hogy komolyan gondoljuk: ez az idő valóban róluk szól.
- 2** Lehetővé tesszük, hogy okosan használják ki az időt azáltal, hogy felkészülnek a számukra valódi jelentőséggel bíró témákra vagy kérdésekre.

Legyünk nyíltak és egyértelműek azzal kapcsolatban, hogy mire szolgál ez az idő. A legtöbb beosztott automatikusan a főnökére hagyatkozik egy megbeszélésen, ezért emlékeztetnünk kell őket, hogy azt szeretnénk, ha ők irányítanának. Mutassunk nekik példákat arra, hogyan néz ki egy jó Egy az Egyhez beszélgetés:

- Mik a tipikus témák, amiket megvitatnak ezeken az egyéni beszélgetéseken (célok, kérdések, magas szintű eszmecsere a vállalat törekvéseiről, karrierfejlés, család, hobbi)
- Mi a te szereped vezetőként (meghallgatni és segítséget felajánlani)
- Mi az ő szerepe (a találkozót vezetője, a beszélő, aki profitál ebből az időből)

A heti Egy az Egyhez beszélgetéseknek az alkalmazottak igényei szerint kell értékesnek lenniük, ami azt jelenti, hogy

nem mindegyik fog ugyanúgy zajlani, nagyon is különbözhetnek egymástól aszerint, hogy kik a résztvevők – és ez rendben van így. Ne próbálj meg egymáshoz hasonló találkozókat létrehozni, mert ezeknek személyre szabott társalgásoknak kell lenniük.

Lépj ki a mókuskerékből!

Valószínűleg sokszor találkozol az embereiddel a hét során, de az Egy az Egyhez beszélgetéseknek többnek kell lenniük, mint egy hétköznapi operatív megbeszélés. *Ez nem arra való, hogy felhozzák, min dolgoznak éppen.* A jó vezető tisztában vannak azzal, min dolgozik a csapatuk, de a helyzetjelentéseknek az Egy az Egyhez beszélgetéseken kívül kell megtörténniük. Ha azt tapasztalod, hogy a beszélgetéseket túlságosan az operatív kérdések uralják, lehet, hogy nem ellenőrzöd elég gyakran az embereidet a hét többi részében.

Ez nem is a „vállvetve végzett munka” ideje. Ez alatt azt értjük, hogy bár előfordulhat, hogy kettesben együtt dolgozol egy csapattagoddal egy tréning vagy coaching keretében, ami egy órán át tart, de az még nem minősül egyéni beszélgetésnek. Az Egy az Egyhez beszélgetés hetente egy elkülönített alkalom arra, amikor készen kell állnod egy szemtől szembeni beszélgetésre. Tedd el a telefonodat, és szenteld a teljes figyelmedet az illetőnek!

A megszokott környezeten kívüli helyszín választása, például találkozás egy kávézóban, segíthet az embereknek más témákra is váltani, mint ami megszokott a hétköznapi működéshez szükséges beszélgetésekben. Az új környezet kreatívvá és frissebbé teheti az Egy az Egyhez beszélgetéseket.

Ne halmozz fel elintéznivalókat erre az időre!

A hét során mindannyiunknak eszünkbe juthatnak olyan dolgok, amiket egy alkalmazottal meg kell beszélnünk. Mivel az Egy az Egyhez beszélgetések rendszeresen visszatérő, a naptárban rögzített időpontot jelentenek, kísértést érezhetünk arra, hogy ezeket a megbeszélendő dolgokat „felhalmozzuk”, hogy hatékonyan „letudjuk” őket a következő találkozón. Ez azonban nem célja ennek az időnek. Ebben az esetben a találkozó rólunk szólna, nem az alkalmazottról. Még veszélyesebb buktató, ha valamilyen korrekcióra vagy súlyos beszélgetésre van szükség, de ezt visszatartjuk a következő Egy az Egyhez beszélgetésig. Soha ne halogassuk a korrekciót! Ha tudomásunkra jut egy probléma, azonnali kötelességünk az alkalmazott tudomására hozni. Ha visszatartjuk a visszajelzést, az vagy a mi kényelmünket szolgálja, vagy a beszélgetéstől való félelmünket tükrözi – egyik sem a jó vezetés ismérve. Az Egy az Egyhez beszélgetések ne váljanak a korrekciós visszajelzések fórumává!

A kulcs az, hogy ne vigyük magunkkal a „megbeszéltnivalók listáját”. Ha mégis így teszünk, az nemcsak azt az elvet sérti, hogy ez az ő találkozójuk, de azt is elérhetjük, hogy rettegni fognak ezektől az alkalmaktól. Az embereknek feltöltődve és elköteleződve kell távozniuk az Egy az Egyhez beszélgetésekről, nem pedig lehangoltan vagy túlterhelten.

Ez az egész emberről szól

Az Egy az Egyhez beszélgetések kiváló lehetőséget biztosítanak az alkalmazottak számára, hogy megosszák az összes nyugtalanító kérdésüket, ragyogó ötleteiket és folyamatos frusztrációikat, amelyek nem illenek bele a

helyzetjelentésekbe, e-mailekbe vagy más, kevésbé személyes kommunikációs eszközökbe. Ne feledd, ezeknek a beszélgetéseknek nem csupán az alkalmazottak munkájára és szakmai fejlődésére kell összpontosítaniuk. Gondolj bele, mennyi időt töltenek hetente szakmai tevékenységekkel, és mennyit töltenek személyes dolgokkal. Ennek megfelelően az egyéni beszélgetések időtartamát is meg kell osztanunk a személyes és szakmai témák között. *Célunk, hogy az egész emberrel törődjünk: a szakmai, a személyes és a spirituális életével egyaránt.* Öszintén érdekeljen bennünket az igazi, a teljes énjük, nem csupán az, akit 8-tól 5-ig látunk.

Vannak vezetők, akik csak a munkáról szeretnek beszélni. A másik véglet az, amikor a vezetők kizárólag a személyes életükről érdeklődnek, és kényszerűen elterelik a témát, ha a beszélgetés a munka felé sodródik. Mindkét megközelítés szűklátókörű, és figyelmen kívül hagyja az ember életének jelentős részét. Frusztráló és mesterkélt lehet, ha a beszélgetéseket csak az egyik területre korlátozzuk.

Általában kényelmesebb a munkával kapcsolatos témákat megbeszélni, ezért ha azt veszed észre, hogy ezek dominálják a találkozókat, tudatosan kérdezd őket névszerint a családtagjaikról is. Ha az embereket a szeretteikről kérdezed, az sokat jelent számukra, mert – szeretik őket! Minél inkább felismered és elismered, hogy csapattagjaidnak a munkahelyen kívül is van életük, annál mélyebb kapcsolatokat alakíthatsz ki velük, és annál jobban bizalmukba fogadnak.

Ha például kiderül, hogy mindketten ugyanazt a filmet nézték meg a hétvégén, ez ugyanolyan hatékony módja lehet a kapcsolatépítésnek, mint arról beszélgetni, hogy éppen

min dolgoztok ezen a héten. Próbáld meg minél több szempontból kerek, teljes kapcsolatot kialakítani a csapattagjaidal, azáltal, hogy az életük minden részét beleveszed a heti beszélgetésekbe.

A spirituális szempontot illetően arra bátorítunk, hogy ne kerüld el ezeket a beszélgetéseket. Egyes alkalmazottak szívesen beszélnek a hitükről, mások kevésbé. Az egyik módja annak, hogy bátorítsd ezeket a beszélgetéseket, ha vezetőként hajlandó vagy megnyílni, és először megosztod a saját történeted. Végso soron a spirituális fejlődést nem lehet mestersegesen létrehozni, de hisszük, hogy vezetőként a szerepünk gyakran abból áll, hogy engedelmeskedünk a késztetéseknek, inspirációknak. Ha a Szentlélek arra késztet, hogy megossz egy hitről szóló történetet, vagy spirituális kérdést tegyél fel valakinek, legyen bátorságod engedelmeskedni ennek.

Kérdezd, ne mondd!

Egy jó egyéni beszélgetés lehetőséget biztosít arra, hogy az alkalmazott értékeket kapjon tőled, de ez nem jelenti azt, hogy neked kellene végig beszélned. Ehelyett inkább a meghallgatás legyen az elsődleges feladatod. Általános szabály az, hogy az alkalmazott beszéljen az idő 80 százalékában, te pedig 20 százalékban.

Legyél kíváncsi! Ha valóban törődsz velük, érdekelni fog, hogy mi történik az életükben.

Állj ellen a kísértésnek, hogy azonnal tanácsot adj. Az agyunk úgy van „huzalozva”, hogy a világos és biztos dolgokat kedveljük, ezért mindannyian hajlamosak vagyunk

tanácsot adni, még akkor is, ha nem értjük teljesen a problémát. Még ha rossz tanácsot is adunk (ami gyakran előfordul), az kényelmesebb, mint a bizonytalanságot elfogadni és kérdezni. Ezt a késztetést néha „tanácsadó szörnyetegnek” nevezik. Jó szándékkal próbálunk kíváncsiak maradni, és jó kérdéseket feltenni, de hirtelen a „tanácsadó szörnyeteg” előugrik az árnyékunkból, és átveszi az irányítást a beszélgetés felett. Mielőtt észbe kapnánk, ötleteket és javaslatokat osztogatunk, és utakat ajánlunk. Kerül a „tanácsadó szörnyeteg” hatását azzal, hogy valóban figyelsz, és a hallottakat követő, jó kérdéseket teszel fel.³⁷

A rendszeres befektetés megtérül

Az Egy az Egyhez beszélgetések gyakran könnyen elhagyhatónak vagy kevésbé fontosnak tűnhetnek, mivel a bennük tárgyalt témák általában kis jelentőségűek. Az egyéni beszélgetések ereje azonban éppen ebben rejlik: folyamatos kommunikáció kis dózisokban. Ez lehetőség arra, hogy nyomásgyakorlás nélküli visszajelzést adjunk és kapjunk, legyen szó személyes célokról vagy a nagyobb képbe illeszkedő prioritásokról.

Nem szeretnénk, ha az egyetlen alkalom, amikor leülsz egy alkalmazottal, az lenne, amikor hatalmas problémák adódnak. Ez nem vezet egészséges kapcsolathoz. Az Egy az Egyhez beszélgetések segítenek elkerülni az ilyen helyzeteket is. Miért? A rendszeres kapcsolattartás csökkenti annak az esélyét, hogy eltávolodjatok egymástól. A heti egyéni beszélgetések segítenek abban, hogy azonos hullámhosszon maradjatok, hogy tisztában legyél azzal, min mennek

keresztül, és megelőzd a félreértéseket, mielőtt azok nagy, nehezen helyrehozható problémákká válnának.

A rendszeres kapcsolattartásba való befektetéssel még a válságot megelőzően létrejön egy erős kommunikációs alap, ami lehetővé teszi, hogy együtt oldjátok meg a problémákat, amikor nehézségek merülnek fel. Ráadásul az ilyen kapcsolati befektetéseknek köszönhetően az alkalmazottak valószínűbb, hogy megnyílnak előtted, amikor személyes életükben viharok dúlnak. Sokszor az emberek nem érzik eléggé biztonságban magukat ahhoz, hogy valódi küzdelmeikről vagy fájdalmaikról beszélni merjenek, így nagy megtiszteltetés, ha eléggé megbíznak benned ahhoz, hogy bevonjanak téged a magánéletükbe.

Bár mindannyian reméljük, hogy az Egy az Egyhez beszélgetések áttörést hoznak, és közben majd „angyali kórusok énekelnek” – valójában ritka, hogy egy találkozó varázslatos legyen. Az értéke abban rejlik, hogy következetesen időt és figyelmet fordítunk a kapcsolatra. Ez hasonló ahhoz, mint amikor rendszeresen randevúzol a házastársaddal. Az adott pillanatban jelentéktelennek tűnhet más időtöltési lehetőségekhez képest, de inkább ne akard megvárni a válságot, hogy rájössz: a kapcsolatod nem olyan erős, mint hitted, és több időt kellett volna együtt töltenetek.

Légy jelen, de nem kell tökéletesnek lenned!

Az egyéni beszélgetések kényelmetlenek lehetnek, különösen az elején. Fogadd el a kényelmetlenséget! Gyakori, hogy csak felszínes beszélgetéseket folytatunk a munkáról, sportról vagy az időjárásról, mert – ha őszinték vagyunk magunkhoz – sosem tanultuk meg azokat a készségeket, amelyekre szükség van a

személyes kapcsolatok navigálásához a munkahelyen, ezért gyakran nehéz. Miközben legtöbbször vágyunk az igazi, mély kapcsolatokra, úgy tűnik, hogy ugyanakkor el is kerüljük azt. Belemélyedünk az információkba, munkába, kerékpározásba vagy bármibe, mert jó érzés valamiben jónak lenni, valamit mesterfokon művelni, birtokolni a válaszokat – miközben az autentikus kapcsolatok gyakran kívül esnek az irányításunkon. Így apránként, lépésről lépésre hátrálunk el tőlük. A mély, autentikus kapcsolat soha nem jön gyorsan vagy könnyen. Az emberek nem rövidtávú projektek. Egy elbűvölő érzést, egy szeretetteljes pillanatot átélni sokkal könnyebb, mint valakit szeretni újra és újra, nap mint nap. A közeli, személyes kapcsolatok évek alatt épülnek ki, ismétlődő mozzanatokkal: azzal, hogy maradsz, újra és újra megjelenysz, újra és újra sebezhetővé válsz.³⁸

„Amit érdemes csinálni, azt érdemes jól csinálni” – tartja a mondás. Meglepődtem, amikor valaki ezt megfordította: „Amit érdemes csinálni, azt érdemes rosszul is csinálni.” Ezzel arra hívta fel a figyelmet, hogy ne hagyjuk, hogy a tökéletességre törekvés megbénítson bennünket. Ha valami valóban fontos, talán egyszerűen csak bele kell kezdenünk – még akkor is, ha nem lesz tökéletes.

Az Egy az Egyhez beszélgetések kulcsa ez: Just do it! Csak csináld! Könnyű ezt túlbonyolítani vagy hagyni, hogy az alkalmatlanság és a kényelmetlenség érzése megakadályozza a befektetést. De az embereink megérdemlik ezt! Tűzd ki a naptáradba még ezen a héten, és valósítsd meg. Aztán tedd meg újra a következő héten. Azáltal, hogy időt szánsz rájuk, és leülsz Egy az Egyhez beszélgetésre, már félúton jársz a sikerhez.

Az egyéni beszélgetéseknek szent időnek kell lenniük a nap-táradban, amit meg kell védened. El kell kötelezned magad amellett, hogy ez a legfontosabb ügyeid egyike, és be kell tartanod az időpontot. Bár a csapattagod valószínűleg mindig azt fogja mondani egy mosollyal az arcán, ha megkérdezed, lemondhatod-e a heti találkozót: „Persze, rendben van!”, de szívében mégis azt a jelzést kapja, hogy valami mást fontosabbnak tartasz, mint a vele töltött időt. Ez nem az az üzenet, amit közvetíteni szeretnél. Ha feltétlenül ki kell hagynod egy találkozót, próbáld meg ugyanarra a napra átszervezni, és kérj elnézést. Tedd világossá, hogy az egyéni beszélgetések nagy jelentőséggel bír számodra, és értékeled az együtt töltött időt.

Minden ember legmélyebb vágya, hogy lássák, igazán megismerjék – és mégis szeressék. Arra vágyunk, hogy valaki ismerje az igazi énünket kívül-belül, és mégis elfogadjon. Azt szeretnénk, hogy valaki teljes mértékben tisztában legyen az erősségeinkkel és gyengeségeinkkel, és mégis higgyen bennünk, valamint továbbra is lássa bennünk a nagyságot. Az emberek életük során talán csak egy vagy két ilyen embert találnak, de ezek az emberek azok, akik valóban maradandó hatást gyakorolnak rájuk. Legyünk ilyen emberek a csapattagjaink számára! Megérdemlik!

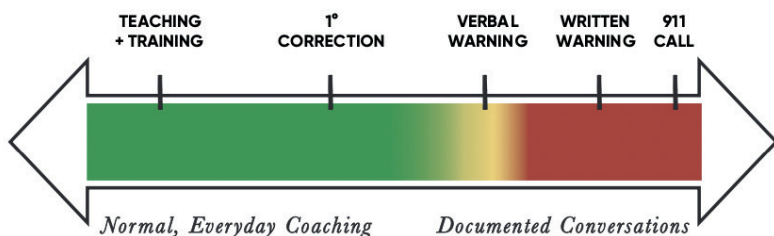
„Ha szeretnek, de nem ismernek, az kényelmes, de felszínes. Ha ismernek, de nem szeretnek, az a legnagyobb félelmünk. De ha valakit teljes mértékben ismernek, és mégis igazán szeretnek, nos, ez olyan, mint Isten szeretete. Ez az, amire leginkább szükségünk van. Ez megszabadít minket a színleléstől, alázatra készít az öntörvényűségünkől, és megerősít minden nehézséggel szemben, amit az élet élénk sodorhat.”

– Timothy Keller

COACHING

A COACHING SPEKTRUMA

A vezetést progresszívnek és folyamatosnak tekintjük, ezért gyakran egyfajta kontinuumként beszélünk a coachingról:



Ahelyett, hogy az éves teljesítményértékelésekre támaszkodnánk, hiszünk a coachingban és a folyamatos visszacsatolásban mint életstílusban. Célunk, hogy „zöldben éljünk”, vagyis az ábrán zölddel jelölt szakaszban, ami a normális, mindennapi coachingot jelenti, beleértve a képzést, tanítást, bátorítást és korrigálást. Ez nem jelenti azt, hogy soha nem kerülünk a sárga vagy piros (szóbeli figyelmeztetés, írásbeli figyelmeztetés, vészhelyzeti segélyhívás) zónába. *Minden helyreigazító beszélgetés során az a célunk, hogy Isten szívét képviseljük a megbékélés és helyreállítás érdekében.* Nem az a cél, hogy jogilag védjük magunkat, mielőtt valakit elküldünk. *Azért tesszük, hogy segítsünk nekik maradni!*

Csapatunk vezetőségi tagjainak többsége emlékszik olyan esetre, amikor a „piros zónába” kerültek a cégnél. Nemcsak

túléltek, hanem tanultak is belőle. A helyreigazító beszélgetések túl gyakran néznek úgy ki, mint egy ellenséges és ideges hangulatú tárgyalás, miközben a jogi dokumentálásra fókuszálnak a tiszta, szeretetteljes kommunikáció helyett. Pedig a legtöbb ember őszintén szeretne sikeres lenni, és a legjobb módja ennek, ha világos iránymutatást és rendszeres visszajelzést kapnak arról, hogyan teljesítenek.

Képzés & tanítás

A kapcsolatorientált vezetési stílusunknak része, hogy szoros kapcsolatban legyünk az embereinkkel a munkájuk során. Szeretnénk megérteni, mivel küzdenek, és meglátni azokat a hiányosságokat, amelyekben segíthetünk nekik. Vezetőként az a feladatunk, hogy sikerhez segítsük őket. Folyamatosan „tanító üzemmódban” dolgozunk, miközben mellettük haladunk. Hiszünk a fokozatos fejlődésben, amely beszélgetések révén valósul meg, nem pedig úgy, hogy alkalmanként átadunk nekik egy listát a hibáikról. Ha az embereink a küldetésünk, akkor naponta kell velük foglalkoznunk. Nem elég őket csak előre küldeni, velük kell mennünk! A jó vezetők nemcsak megmondják, mit tegyenek, hanem megmutatják, hogyan kell csinálni. Azonban az, hogy részt veszünk a munkájukban, nem jogosít fel minket a mikromenedzselésre. Gondoskodnunk kell arról, hogy meglegyen mindenük, amire a munkájukhoz szükségük van, majd hagynunk kell, hogy dolgozzanak.

„Az élet nagy része munka közbeni képzés. A legfontosabb dolgok közül jónéhányat csak úgy lehet megtanulni, ha tesszük. Csinálsz valamit, és visszajelzést kapsz arról, hogy mi működik, és mi nem.”

– Jack Canfield

Vezetőként az a feladatunk, hogy meglássuk az emberekben, kivé válhatnak, és segítsük őket, hogy kibontakoztathassák az Istentől kapott képességeik teljességét. Tudatosan kell figyelniük minden csapattag egyéni fejlődésére. Íme, néhány jó kérdés, amit érdemes megfontolni:

- Mit jelent „a következő szintre lépni” az adott személy számára?
- Hogyan tudnánk bővíteni a lehetőségeit?
- Mi a legnagyobb akadály, amely visszatartja őt?
- Mikor áll majd készen a következő kihívásra?

A növekedés sok dolgot jelenthet; nem mindig előléptetést vagy vezetői szerepet. Gyakrabban szól arról, hogy megtaláljuk, hogyan bővíthetjük a jelenlegi szerepüket. Mi az, amit szeretnek a munkájukban? Mi az, amitől felcsillan a szemük? Tudnának nagyobb felelősséget vállalni, vagy egy új kezdeményezést elindítani ezen a területen?

És ne feledd, az embereket inkább csak emlékeztetni kell, mint utasítani. „A kiváló vezetők ugyanolyan mértékben tekintenek magukra mint a Fő Emlékeztetőre, mint bármely más vezetői szerepre” – magyarázza Patrick Lencioni. Sok vezető nem szereti az emlékeztető szerepét, mert az nem tűnik hatékornak, de amikor emlékeztetjük az embereket valamire, az segít nekik megérteni, hogy elkötelezettek vagyunk az ügy mellett, és fontosnak tartjuk. Sok vezető azért nem emlékezteti az embereket, mert belefárad, hogy újra és újra ugyanazt mondja. Ez érthető, de a vezetés

lényege nem az, hogy a vezetőt szórakoztassa, hanem hogy az embereket a legfontosabb dolgokra rávegye. Amikor ez ismétlést és megerősítést igényel – ami szinte mindig így van –, egy jó vezető szívesen vállalja ezt a feladatot.³⁹

És ne feledd, az a célunk, hogy a fejlődésüket segítsük az ő javukra. Valaki megkérdezheti: „De amikor őket fejleszted, az nem előnyös számodra is?” Talán, de ez attól függ. Néhány esetben segítettünk embereknek olyan szintre fejlődni, hogy elhagytak minket, és saját vállalkozást indítottak, vagy egy másik iparágban valósították meg álmaikat. Így is kinézhet a siker a fejlesztésben. Az Isten Királyságában ez nem rólunk szól! Ők Isten emberei, nem a mieink. Nem csupán emberi erőforrások, akiket a profit érdekében használunk! Isten ránk bízta őket, hogy szeressük és tereljük őket az Ő céljainak megfelelően.

1°-os korrekciók

Két barát hosszú túrára indul együtt. Eleinte ugyanabba az irányba tartanak, de végül az egyikük elkezd mindössze 1°-kal eltérni. Ez olyan apró eltérés, hogy eleinte szinte észre sem vehető, de ha így folytatják, végül olyan messzire sodródnak egymástól, hogy már nem is látják egymást. Ha akkor korrigálták volna, amikor még csak egy méternyire távolodtak el, könnyedén visszatálhadtak volna egymáshoz. De minél tovább hagyják figyelmen kívül az eltérést, annál drámaibb korrekcióra lesz szükség a visszataláláshoz.

Amikor 1°-os korrekciókról beszélünk, azokat az apró igazításokat értjük ez alatt, amelyeket azonnal meg akarunk tenni, amint észrevesszük az eltérést. Az a vágyunk, hogy hosszú utat járjunk be mindenkivel, így fontos számunkra, hogy azonnal szóljunk az apró problémákról, mielőtt azok komolyabbá válnának.

Az 1°-os korrekciók a spektrumon a „zöld zónába” tartoznak, és a mindennapi coaching természetes részét képezik. Ezek gyors, 30–60 másodperces coaching-pillanatok, amelyek menet közben történnek. A jó vezetők ismerik a célközönséget, és ügyesen alkalmazzák a legkisebb szükséges erőt, hogy felhívják a figyelmet és megszüntessék az eltérést. Ha szoros kapcsolatban vagyunk az embereinkkel, az 1°-os korrekciók inkább tanácsadásnak tűnnek, mint helyreigazításnak. Ezek a coachingról szólnak, nem a büntetésről.

Például előfordulhat, hogy egy találkozó után félrehívunk valakit, és ezt mondjuk: „Észrevettem, hogy az utóbbi két csapatmegbeszélésen nem osztottad meg a gondolataidat. Lehet, hogy nem tudatosult benned, de nagy hatással vagy a csapatra, és amikor nem szólsz hozzá, az másokat is visszatart attól, hogy megosszák, amit gondolnak. A csapat tapasztalt tagjaként szükségem van a segítségedre. Mit gondolsz, legközelebb tudnád másképp csinálni?”

Az ilyen korrekciók legyenek világosak és lényegre törők. Az angol rövidítéssel SBIN-nek hívott eszköz segíthet ebben. Az 1°-os korrekciók során igyekszünk az alábbi elemeket érinteni:

Situation (helyzet): Írd le a konkrét helyzetet.

Behaviour (viselkedés): Mutasd be a személy viselkedését (tehát a fizikailag megfigyelhető cselekvését).

Impact (hatás): Oszd meg, milyen hatással volt ez rájuk, rád vagy másokra.

Next Time Opportunity (következő lehetőség): Kérd meg őket arra, hogy maguk fogalmazzák meg, mit fognak legközelebb másképp tenni, így aktív részei lesznek a változásnak, és jobban elköteleződnek.

Az 1°-os korrekcióknál fontos az időzítés: ugyanazon a napon történjenek, amikor felismerjük a szükségességét. Jobban szeretjük, ha ezek csak kettesben, szemtől szemben zajlanak. Ha távolról kell intézni, akkor hívjuk fel őket vagy használjunk videókonferenciát – soha ne e-mailben vagy más szöveges üzenetben történjen az ilyen jellegű korrekció.

Mielőtt bármilyen korrekciós utasítást adnánk, mindig gondoljuk át, hogyan éreznénk magunkat, ha valaki ugyanezt mondaná nekünk. Hogyan fogalmazhatjuk meg úgy, hogy az segítse az elfogadást? Egy tapasztalt pilóta mondta egyszer, hogy a repülés során a pilóták folyamatosan, százával végeznek pályakorrekciókat. Az ilyen korrekciók nem azt jelentik, hogy a pilóta rossz, hanem épp ellenkezőleg, azt, hogy végzi a munkáját. A vezetésben ugyanez a helyzet: nyitott szemmel kell járnunk, tudatosnak kell lennünk, és el kell végeznünk a szükséges korrekciókat. Ha látunk egy problémát, de nem segítünk valakinek azzal, hogy rámutatunk, az nem jelent szeretetteljes bánásmódot az adott személy számára, hanem csendes cinkosává válunk a probléma fennmaradásának.

Mikor több mint 1° egy korrekció?

- Ha van felsorolás (azaz több kérdést is kezelünk kell)
- Ha nem vakfolt (azaz tudják, hogy amit csináltak, nem helyes)
- Ha azon tűnődünk, hogy dokumentálnunk kellene-e.

Amikor a sárga vagy piros zónában találjuk magunkat, gyakran rádöbbenhetünk visszatekintve, hogy már korábban kellett volna 1°-os korrekciókat végrehajtani. Könnyű kifogásokat találni, például „nem megfelelő az időzítés”, „már úgyis tisztában van vele”, „már történt némi javulás” vagy „ez egy szürke zóna”. Azonban minél jobban tudatosítjuk és végrehajtjuk az 1°-os korrekciókat, annál ritkábban kerülünk a sárga vagy piros zónába. Gyakori vezetői hiba az, hogy az alkalmazottakkal kapcsolatos problémákat nem kezelik időben. Ha a helyreigazító visszajelzést nem időben adják meg, hanem későbbre felhalmozzák, az embereket váratlanul érheti, ezért meglepettnek és feldúltnak érezhetik magukat. A „nincsenek meglepetések” a jó vezetés egyik alappillére, és ennek kulcsa a folyamatos, időben adott visszajelzés.

Dokumentált beszélgetések

A komolyabb korrekciós beszélgetések célja nem az, hogy megalapozzuk valakinek az elbocsátását. Azért *tartjuk ezeket, hogy segítsünk neki maradni!* E kétféle motivációból származó hangnem és megközelítés nem is különbözhetne jobban egymástól.

Bármilyen helyreigazító beszélgetés során a feladatunk az, hogy Isten szívét képviseljük a megbékélés és helyreállítás érdekében. Ahogy a 2Kor 5,18 mondja: „Mindez pedig Istentől van, aki megbékéltetett minket önmagával Krisztus által, és nekünk adta a békéltetés szolgálatát.” A megbékélés szolgálata tehát ránk van bízva. Az egység és az egészséges kapcsolatok nem maguktól jönnek létre, nem történnek véletlenül. Csak akkor valósulnak meg, ha elfogadjuk a felelősséget, és aktív szerepet vállalunk a létrehozásukban.

Szeretnénk jól szeretni az embereket, és bár általában nem gondolnánk ezeket a beszélgetéseket szeretetteljesnek, mégis azok. A Példabeszédek 13,24 azt mondja: „Aki kíméli botját, gyűlöli a fiát, de aki szereti, idejében megfenyíti.” Ha elmulasztjuk helyreigazítani és fegyelmezni azokat, akik a vezetésünk alatt állnak, az nemcsak hogy nem szeretet, hanem gyűlölet. Ez erős állítás! Minden főbb fordítás ezt a szót használja: gyűlölet. Károli Gáspár Biblia-fordítása így fogalmaz: „A ki megtartóztatja az ő veszejét, gyűlöli az ő fiát; a ki pedig szereti azt, megkeresi őt fenyítéssel.” A megfenyítés definíciója: „átmeneti fájdalom okozása a vétkes visszanyerése érdekében”. Ez az ő javukat szolgálja, a helyreállítás céljával. Az „idejében” itt azt jelenti: „a szokásos vagy elvárt idő előtt; korán”. Tehát gyűlöljük az embereinket, ha nem vagyunk hajlandók helyreigazítani és fegyelmezni őket a helyreállítás érdekében, és mindezt korábban vagy még az előtt megtenni, ahogy a világ más részeire jellemző.

Ne feledd, ennek nem kell ellenségesnek lennie; ez arról szól, hogy sikeressé tegyük őket a munkahelyükön.

A probléma gyökerének feltárása

Ezeknek a beszélgetéseknek az egyik legfontosabb része az előkészítő találkozó, ahol te és a vezetőd áttekintitek az észlelt problémákat, hogy feltárjátok a gyökerét, a kiváltó okokat. Egy jó orvos célja nem a tünetek kezelése, hanem a mögöttes ok megszüntetése. Amikor a sárga vagy piros zónában találjuk magunkat, általában sokféle aggodalom vagy frusztráció merül fel. Nézz át mindent alaposan, és kérdezd meg: Miért csinálja ezt? Hol lehet a félreértés vagy az eltérés? Mi készítheti őt erre a viselkedésre? A mi felelősségünk, hogy pontosan átgondoljuk, mi zavar minket a viselkedésében, azonosítsuk a visszatérő mintázatokat, és leszűkítsük a problémát a valódi kiváltó okra. *Senki sem képes egyszerre több nagy problémára koncentrálni, ezért le kell szűkítenünk a fókusz egy vagy két olyan alapproblémára, amelyek a legnagyobb veszélyt jelenthetik a munkájára.*

Amikor eljutsz erre a szintre, előfordulhat, hogy rájössz: egyszerűen ő nem alkalmas szakmailag a szerepre. Lehet, hogy hiba történt a munkaerő-felvételnél vagy az előléptetésnél, a szerep túlnőtt rajta, vagy a körülményei megváltoztak. Ha nem tudja ellátni azt a munkát, vajon sikeres lehetne egy másik szerepben? Könnyű tévedni ezen a téren, különösen, ha szereted őt, ezért ezt alaposan át kell gondolni. Először is: még mindig úgy gondolod, hogy illik a vállalati kultúrába? Van nyitott pozíció, amelyben jól teljesítené? Ha te egy másik vezető lennél, örülnél, ha egy ilyen személy bekerülne a csapatodba? Végül, hajlandó lennél a hírnevedet kockára tenni érte? Ha bármelyik kérdésnél hezitálsz, akkor rosszat tennél vele, ha egy másik szerepbe helyeznéd őt.

Gyakran a probléma nem a szakmai alkalmasságról vagy egyszerű viselkedésváltozásról szól, hanem egy mélyebb,

szívbeli kérdésről. A leggyakoribb kiváltóokok általában az alábbi területek valamelyikéhez kapcsolódnak: *egység, fejlődés, kiválóság, nagylelkűség, hozzáállás, alázat, bizalom vagy engedelmesség.*

Íme, egy példa, hogyan zajlik egy ilyen problémaelemző beszélgetés. Tegyük fel, hogy te és a vezetőd azonosítottok hat problémátünetet. A beszélgetés során kiderül, hogy ezek közül három közvetlenül egy rossz hozzáállással hozható kapcsolatba. Két másik tünet egy bizalmi problémára utal az alkalmazott és egyik munkatársa között. A hatodik tünetről pedig úgy döntötök, hogy kevésbé fontos, ezért tudatosan félreteszitek, hogy teljes mértékben a két legkritikusabb kérdésre összpontosíthassatok, amelyek, ha megoldatlanok maradnak, akár az érintett állásába is kerülhetnek.

Az utolsó lépés, hogy eldöntsétek, hogyan lehet az alapproblémát néhány kulcsszóval megfogalmazni. Ezeknek a szavaknak olyanoknak kell lennie, hogy az alkalmazott megértse, a jövőben felismerje a hasonló helyzeteket, és képes legyen önkorrekcióna. Hozz az alkalmazott tudomására elég részletet és példát ahhoz, hogy világosan lássa, mire gondolsz, de ne túl sokat, nehogy túlterheld. Soha ne használjuk „bunkósbotnak” az igazságot.

A mi szerepünk és az ő szerepük

Mi tisztázzuk a helyzetet: Amikor ilyen fontos beszélgetéseket folytatunk, az egyik legfőbb feladatunk, hogy biztosítsuk az egyértelműséget. Fontos, hogy mindketten ugyanúgy értsük a probléma súlyát és a továbbiakra vonatkozó elvárásainkat. Tisztában vannak vele, hol állnak? Ha eléjük tennénk a

coaching-folyamatábrát, és megkérnénk, hogy mutassanak rá, hol tartanak szerintük – egyetértésükkel velük? A cél a zavar és a félreértések megszüntetése. Ez mindkét irányban igaz: nem akarjuk, hogy valami súlyosabbnak tűnjön, mint amilyen valójában, de azt sem, hogy valamit ne vegyenek komolyan, miközben az akár az állásukba is kerülhet. Ne feledjük: ne legyenek meglepetések!

Az ő feladatuk az elköteleződés: A beszélgetésben a másik félnek az a feladata, hogy elismerje a problémát, vállalja a felelősséget, és elköteleződjön a változtatás mellett. Az igazi javuláshoz elengedhetetlen, hogy elismerjék a változás szükségességét. Ha valaki nem látja be a problémát, nem vállal felelősséget, vagy nem képes őszintén elismerni a változás szükségességét, akkor a helyzet javulásába vetett remény pusztán illúzió, és emiatt nem maradhat tovább a csapatban. Néhány embernek szüksége lehet egy-két napra, hogy otthon átgondolja a dolgokat, de nem engedhetjük meg, hogy visszatérjenek a csapathoz, amíg nem döntenek egyértelműen és határozottan a változás mellett.

A dokumentált beszélgetés háromféle típusa

Szóbeli figyelmeztetés: Ezek olyan korrekciókra vonatkoznak, amelyek nagyobbak az 1^o-os korrekciónál, de még nem olyan jelentősek, hogy egy hivatalos dokumentum aláíratása indokolt lenne. A szóbeli figyelmeztetés speciális eszköz, amit alapos mérlegelés után kell alkalmaznunk. (Ha kétségeink vannak afelől, hogy szóbeli vagy írásbeli figyelmeztetésre van-e szükség, akkor biztosan az írásbeli figyelmeztetést kell választanunk.) A személyt tájékoztatjuk arról, hogy a beszélgetést dokumentálni fogjuk, és az anyagot továbbítjuk a HR

részére, hogy ott az aktájukba helyezték. Az alkalmazott nem kap másolatot, hacsak nem kéri. Célszerű a beszédünket előre pontokba szedni, hogy rendszerezzük a gondolatainkat, biztosítva, hogy világosan kommunikáljunk, majd ezeket az információkat e-mailben továbbítjuk a HR-nek, beleértve az alkalmazott reakcióit is.

Írásbeli figyelmeztetés: Az írásbeli figyelmeztetésre akkor van szükség, amikor jelentős javulást várunk el egy adott területen, ésszerű időn belül. Az ilyen beszélgetések hangneme például így hangozhat: „Ez a téma fontos, de kérek, értsd meg: nincs vészhelyzet. Nincsenek titkosügynökök, akik épp kiürítik az irodádat, miközben beszélgetünk. Arról van szó, hogy egy ésszerű időtartamon belül jelentős javulást kell látnunk ezen a területen. Ma csak egy dolgot várok tőled: erős ígéretet a fejlődésre. Rendben?”⁴⁰ Az írásbeli figyelmeztetés célja, hogy megfelelő nyomást gyakoroljunk, de anélkül, hogy feleslegesen feszült légkört teremtenénk. Az írásbeli anyag másolatának átadása lehetőséget ad az alkalmazottnak, hogy később átnézze, megértse és emlékezzen arra, amit megbeszéltünk. Az aláírás kérése segít, hogy komolyan vegye a problémát. Az ilyen beszélgetéseket előnyös úgy kezdeni, hogy az írásos összefoglalót lefelé fordítva az asztalra helyezzük, először átbeszéljük a helyzetet, hogy megismerje a szándékainkat, majd bemutatjuk a dokumentumot mint az elhangzottak összegzését. Ezt követően formális utánkövetést kell beütemezni egy héttel későbbre, hogy ellenőrizzük az előrehaladást. Ezt az ütemezett utánkövetést addig ismételjük, amíg mindkét fél egyetért abban, hogy a probléma megoldódott, és az alkalmazott visszatért a „zöld zónába”.

„Vészhelyzeti segélyhívás” avagy „911 hívás”: Ez egy speciális típusú írásbeli figyelmeztetés, ahol azonnali változtatást követelünk meg. Ebben az esetben zéró toleranciát alkalmazunk a vétség megismétlésével szemben. Ilyen esetekben ajánlott egy magasabb rangú vezetőt is bevonni az előkészítő megbeszélésbe, hogy bölcs tanácsot kapjunk, és a lehető legtisztább kommunikációt biztosítsuk. Ezekből a súlyosabb beszélgetésekből az érintett személy csak néhány mondatra fog emlékezni, ezért tudatosan kell megismétel-nünk a legfontosabb üzeneteket. A beszélgetés során egyértelműnek és határozottnak kell lennünk a probléma súlyosságát illetően. Például így fogalmazhatunk: „Ez a beszélgetés a te 911 hívásod. Amit most tárgyalunk, rendkívüli fontossággal és sürgősséggel bír. Ha a viselkedésed azonnal nem változik, akkor meg kell kérnünk, hogy távozz a csapatból. Ezt szeretném, hogy megjegyezd, amikor kilépsz ezen az ajtón: kilenc–egy–egy. Világos?”⁴¹ Ilyen helyzetekben az utánpótlásokat szintén be kell ütemezni, de mivel a probléma ilyen súlyos, kezdetben napi ellenőrzés szükséges, mielőtt áttérhetünk a heti rendszerességű ellenőrzésekre.

Összegzés

Ideális esetben ez egy fokozatos folyamat, de hogy valaki hol helyezkedik el ezen a skálán, az a körülményektől függ. Rendszerépítőként szeretnénk, ha a figyelmeztetések mindig fokozatosan, egy világos, meghatározott folyamat szerint követnék egymást, de az emberek iránti szeretet megköveteli, hogy az adott helyzethez igazodjunk. Vannak esetek, amikor az a legjobb, ha azonnal egy írásbeli figyelmeztetést

vagy akár egy „911 hívást” alkalmazunk. Például, ha valaki megosztóan viselkedik, azt azonnal orvosolni kell. Ha vakon követjük ezt a lineáris folyamatot, akkor árthatunk az embereknek, mert nem vagyunk elég őszinték azzal kapcsolatban, hogy mennyire kritikus a helyzet, és mik az elvárásaink. A cél az, hogy megfelelő mértékű ráhatást alkalmazzunk, ami segít az érintett személynek a szükséges változás elérésében, és lehetővé teszi, hogy újra összhangba kerüljünk. *Ne feledjük: soha ne legyenek meglepetések!*

Egy fontos szabály van, amikor ezekről a nagy jelentőségű beszélgetésekről van szó: soha ne csináld egyedül! Az 1°-os korrekciókkal ellentétben, amelyeket azonnal, előzetes egyeztetés nélkül is elvégezhetünk, *mindenhez, ami a sárga vagy piros kategóriába esik, bölcs tanácsot kell kérnünk, meg kell beszélnünk a vezetőnkkel, mielőtt belevágunk a beszélgetésbe.*

A sárga zónába tartozó beszélgetéseknél te és a vezető eldönthetitek, hogy együtt adjátok-e át az üzenetet, vagy megelőlebb, ha egyedül teszed. Azonban a piros zónába tartozó beszélgetéseknél mindig legyen melletted a vezető, vagy ha ő nem elérhető, egy másik magas rangú vezető. Ez a második személy támogatást nyújt, biztosítja a kommunikáció egyértelműségét, és további perspektívát adhat ahhoz, hogyan segíthetünk a megbékélésben és az érintett helyzete helyreállításában, hogy egészséges tagként vissza illeszkedhessen a csapatba.

Az, hogy az emberek hogyan reagálnak, és képesek-e változni, nagyrészt attól függ, hogy mi magunk hiszünk-e bennük. Ezt nem lehet megjátszani. Az emberek kiváló

érzéssel megérik, hogy a vezetőjük mellettük áll-e vagy sem. Ha úgy érzik, hogy ellenük vagyunk, nem fogják befogadni az üzenetet.

Ha biztosak vagyunk benne, hogy a helyzet nem javítható, akkor teljesen más típusú beszélgetést kell kezdeményeznünk – nem korrekcióról, hanem elbocsátásról. Néha rájövünk, hogy egy helyzet reménytelen, mert a komolyabb korrekciós beszélgetéseket már korábban kellett volna megtartani, és ennek elmulasztásában éppúgy hibásak vagyunk, mint az érintett személy. Ebből tanulnunk kell, de ez nem jelenti azt, hogy figyelmen kívül hagyhatjuk a jelenlegi valóságot, vagy újrakezdési lehetőséget adhatunk az érintettnek. A múltat nem lehet újraírni. A továbblépés módjáról szóló döntést őszinte értékelés alapján kell meghozni: vajon több erőfeszítés és idő hozhat-e más eredményt, vagy csak hiú ábrándokat kergetünk? A jelenlegi helyzet alapján mi a következő helyes lépés számára, a csapat számára és minden érintett számára?

Ha azonban még mindig hiszünk abban, hogy az illető képes megváltozni és sikeres lenni nálunk, akkor ezt el kell mondanunk neki! Mondjuk el, hogy törődünk vele, és nem azért vagyunk itt, hogy elüldözzük – azért vagyunk itt, hogy segítsünk neki maradni! Az érintett személy bármikor dönthet úgy, hogy „nem ez lesz a történet vége”. Azok, akik hosszútávon sikeresek nálunk, mind átértékelték már ezt a pillanatot – és nemcsak túléltek, hanem fejlődtek is általa. Ez az, amit az út minden egyes lépésétől remélünk.

COACHING

KÉNYELEM VS. BÁTORSÁG

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁴²

*„Választhatod a bátorságot, vagy választhatod a kényelmet,
de a kettőt egyszerre nem lehet.”*

– Brené Brown

A mikor vezetőnek nevezed magad, azzal kijelented azt is, hogy a passzivitás többé nem opció. A vezetés nem a gyengéknek vagy félénkeknek való; óriási tartásra és bátorságra van szükség.⁴³ A bátorság nem a félelem hiánya, hanem egy döntés, hogy valami más fontosabb, mint a félelem. Ahogy John Wayne mondta: „A bátorság az, amikor halálra vagy rémülve, de mégis nyeregbe szállsz.”

Ez ott mutatkozik meg sok vezetőnél, hogy hogyan vonják felelősségre a vezetett kollégáikat és csapattagjaikat. Sok vezető küzd ezzel, anélkül, hogy tisztában lenne vele. Néhányan azt mondják, mivel nem félnek embereket elbocsátani, ezért biztosan nincs problémájuk a felelősségre vonással. Természetesen ez félreértés. Valakit elbocsátani nem feltétlenül a felelősségre vonás következménye, sokszor inkább az utolsó gyáva tette annak a vezetőnek, aki nem tudja, vagy nem hajlandó felelősségre vonni az embereket.

⁴² LENCIONI 56.

⁴³ RAMSEY 58.

A felelősségre vonás, számonkérés lényege az, hogy legyen bátorságunk szembesíteni valakit a hiányosságaival, majd ebben a helyzetben kezelni a reakcióját, ami nem biztos, hogy kellemes lesz. Ez önzetlen cselekedet, amelynek gyökere egy szó, amit nem használok könnyedén egy üzleti témájú könyvben: szeretet. Valakit felelősségre vonni annyit tesz, mint annyira törődni vele, hogy vállaljuk annak kockázatát is, hogy hibáztatni fog minket azért, mert rámutatunk a hiányosságaira.

Sajnos sokkal természetesebb és gyakoribb, hogy a vezetők elkerülik a számonkérést. Ez az egyik legnagyobb akadálya annak, hogy a csapatok és a vállalatok kihasználhassák teljes potenciáljukat.

Sok vezető, aki ezzel küzd, megpróbálja meggyőzni magát arról, hogy vonakodása a kedvességéből fakad: egyszerűen nem akarja, hogy az alkalmazottai rosszul érezzék magukat. De ha őszintén újragondolják motivációjukat, beismerhetik, hogy valójában ők nem akarják rosszul érezni magukat, és végső soron önzőség kibújni a számonkérés kötelezettsége alól. Semmi nemes nincs abban, hogy visszatartunk olyan információt, amely segíthetne egy alkalmazottnak a fejlődésben. Az alkalmazott fejlődésének hiánya idővel vissza fog ütni – egy teljesítményértékelés során, vagy amikor elbocsátják. Nincs semmi kedvesség abban, hogy valakit elbocsátanak anélkül, hogy előtte időben szembesítették volna a teljesítményével.

„Bátorság, kedves szív.”

– C. S. Lewis

COACHING

MONDJ IGAZAT SZERETETTEL!

HENRY CLOUD KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁴⁴

Életünk egyik legfontosabb képessége kétségtelenül a konfrontálódás készsége. Az igazság az, hogy azt kapod, amit eltűrsz. *Mert a valóság olyan, hogy mindig vannak problémák, de ha ezekkel nem konfrontálódunk, hanem eltűrjük őket, akkor mindig problémáink lesznek.* Sosem találkoztam olyan emberrel, aki igazán teljes, sikeres életet élt, miközben nem volt jó a konfrontációban.

Azok, akik nem konfrontálódnak, sok sikert veszni hagynak. Ahhoz, hogy jól teljesítsünk, és jól bánjunk az emberekkel, szembe kell néznünk a velük kapcsolatos problémáinkkal. A konfrontálódás elmaradása sok rendezetlenséget hagy maga után, lehetővé téve, hogy gyökeret verjen a mély csatlódottság. A konfrontálódás segít fenntartani a struktúrát a csapatokban, projektekben, kapcsolatokban és az életben. A struktúra biztonságot ad, és a magukat biztonságban érző emberek boldogulnak. A konfrontálódás adta biztonság nélkül hanyatlanak az emberi kapcsolatok. Mind a kapcsolat, mind a teljesítmény megbetegszik és meghal.

De a konfrontálódás hiánya csak az egyik része a problémának. A másik a rosszul végrehajtott konfrontálódás. Sok ember könnyen – talán túl könnyen – helyezkedik szembe

⁴⁴ CLOUD: INTEGRITY 126, 191.

valamivel vagy valakivel, de olyan módon, ami inkább romboló, mint segítő. A harcos, dühös, kritikus vagy lealacsonyító konfrontálódás nem old meg problémákat, hanem inkább félelmet teremt, nem pedig megoldást.

Ha nem konfrontálódasz, veszíteni fogsz. De ha rosszul konfrontálódasz, még többet fogsz veszíteni. *Tehát konfrontálódnod kell, de jól.* Ez azt jelenti, hogy az igazságot szeretettel és odafigyeléssel közöld. Úgy kell szembenézned a problémával, hogy közben meg kell óvnod a kapcsolatot és az illető személyének integritását.

A legjobb tanács vezetők számára arra vonatkozóan, hogyan tegyék ezt, egy barátunktól származik, aki egy céget vezet. Ez nemcsak a vezetésre, hanem az élet minden területére alkalmazható. Azt mondta: „Kemény vagyok a problémával, de szelíd az emberrel szemben.” Az igazság kimondása és a személyes kapcsolat iránti kímélet egyesül egyetlen beszélgetésben.

Ennek érdekében a vezetőknek ügyelniük kell arra, hogy „semlegesítsék” a kemény igazságot, és lehetővé tegyék annak objektív vizsgálatát. Ha a vezetőben még sok harag dolgozik, akkor a konfrontáció mérgező lesz. Ebben az állapotban fennáll a veszélye, hogy másokat nem úgy kezelünk, ahogyan magunk is szeretnénk, hogy bánjanak velünk.

A jól végrehajtott konfrontáció másik aspektusa, hogy törődünk az eredményével. A vezető felteheti magának a kérdést előtte: „Mit szeretnék elérni ezzel?” És magában így válaszolhat: „Meg akarom oldani a problémát, erősíteni akarom a kapcsolatot, segíteni akarom a másik személy

fejlődését, és támogatni akarom a haladását.” Ennek megfelelően kell konfrontálódnia, hogy elérje ezt az eredményt.

A jó vezetők általában kétféleképpen is fenntartják a kapcsolatot a konfrontáció után. Visszakérdeznek, hogy meggyőződjenek róla, tisztán kommunikáltak-e. „Mit hallottál ki abból, amit mondtam?” – kérdezik, hogy biztosak legyenek benne, az üzenetüket megértették, és a kapcsolat sértetlen maradt. Egy későbbi időpontban is követik az eseményeket, hogy lássák, hogyan haladnak a dolgok, mert tisztában vannak vele, hogy a konfrontáció és a probléma megoldása egy folyamat, nem pusztán egy esemény.

A konfrontációnak nem kell ellenségesnek lennie. Csupán azt jelenti, hogy együtt nézünk szembe egy problémával ahelyett, hogy homokba dugnánk a fejünket, és figyelmen kívül hagynánk. Szeretjük azt a kifejezést, hogy „arccal a probléma felé fordulunk”, mint a konfrontáció definícióját. Ez nem jelent háborús szembenállást a másik féllel, hanem hogy két ember együtt szembesül egy problémával, és olyan megoldást találnak, amely mindent egyben tart.

A rossz szembesítés olyan hatást kelt, mintha „én vs. te” vagy „mi vs. ők” helyzet lenne, szemben az alábbi megközelítéssel:

Te és én vs. a probléma

Ebben a forgatókönyvben egy csapatként állunk ki a hibás dolgok ellen, és együtt dolgozunk a kijavításukon. Ez a megközelítés fenntartja a probléma, a személy, a kapcsolat és az eredmény egészséges viszonyát.

COACHING

VISELKEDÉS VS. MÉRHETŐSÉG

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁴⁵

Egyes vezetők nem is veszik észre, hogy nehézséget jelent nekik a számonkérés, mert a számukra kényelmesebb témában, a mérhető teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekben gyakran konfrontálódnak. Például amikor egy közvetlen beosztott négy egymást követő negyedévben nem éri el az értékesítési céljait, vagy nem szállít időben vagy az elvárásoknak megfelelően egy terméket, a vezetőknek általában nem okoz gondot ezt közölni velük és intézkedni. Ez valóban egyfajta felelősségre vonás, de nem a legfontosabb. A fontosabb, alapvetőbb és nehezebb felelősségre vonás a viselkedéssel kapcsolatos. Még a legvonakodóbb, legfélénkebb vezetők is összeszedik általában a bátorságukat, hogy közöljék valakivel, ha nem teljesítette a számokat. Ez viszonylag objektív, nem ítélező cselekedet, amely biztonságos és érzelmeiktől mentes. Valakit a viselkedésével szembesíteni egészen más kérdés. Ez ítélethozatalt igényel, ami sokkal inkább válthat ki védekező reakciót.

A viselkedéssel kapcsolatos felelősségre vonás nem azért fontosabb, mert nehezebb, hanem azért, mert a viselkedési problémák szinte mindig megelőzik a teljesítmény és az eredmények romlását. Akár egy futballcsapatról, egy értékesítési osztályról vagy egy általános iskoláról beszélünk, a mérhető

teljesítmény jelentős visszaesése szinte mindig visszavezethető olyan viselkedési problémákra, amelyek elkerülhetlenné teszik a visszaesést. Az edzéseken a részletekre figyelés hiánya, a hideghívások fegyelmének csökkenése, a tantervek rossz előkészítése: ezek viselkedési problémák, amelyek már jóval azelőtt léteznek, hogy a mérhető eredménycsökkenés nyilvánvalóvá válna. *A nagy vezetők és kiváló csapattagok korán szembesítik egymást ezekkel a viselkedésekkel, mert látják az összefüggést a két dolog között, és eléggé törődnek a csapattal ahhoz, hogy ezt a kockázatot vállalják, mielőtt az eredmények romlani kezdenének.*

Érdemes megemlíteni, hogy az emberek gyakran összekeverik a felelősségre vonást a konfliktussal, mivel mindkettő kellemetlenséggel és felfokozott érzelmekkel jár. Azonban a kettő között hatalmas különbség van. *A konfliktus az ügyekről és ötletekről szól, míg a felelősségre vonás a teljesítményről és a viselkedésről.* Bár sok ember számára kellemetlen konfliktusba kerülni, az mégis valamennyire objektív, eltávolítható a személy viselkedésétől. Sokkal nehezebb egymást felelősségre vonni, mert ez valamiféle személyes, viselkedési megítélést von maga után.

Az átmeneti kényelmetlenség ellenére azonban nehéz túlbecsülni egy olyan szervezet előnyeit, amely alkalmazza a számonkérést, a felelősségre vonást.

COACHING

A BÖLCS, AZ OSTOBA ÉS A GONOSZ

DR. HENRY CLOUD KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁴⁶

Dr. Henry Cloud elmagyarázza, hogy klinikusként utálja a leegyszerűsítő, közhelyes rendszerezést, amikor az emberek másokat kategóriákba sorolnak. Az emberi viselkedés ehhez túl bonyolult, és amikor ilyen címkéket hall, fellázad, és bizonyítani akarja, hogy az adott rendszer téves. De dr. Cloud kifejti, hogy létezik mégis három kategória, amelyeket minden olyan tudós csoport leírt már, amely az emberi viselkedést tanulmányozta. Ezek megjelennek az elmúlt évszázadok nagy irodalmi műveiben is, és fogadok, hogy az emberekkel kapcsolatos saját tapasztalataid alapján is igaznak találod.

Dr. Cloud szerint egy ember bármely időben és környezetben háromféle viselkedési stílust mutathat. E három kategóriának sokféle elnevezése létezik, de dr. Cloud az ókori bölcsességi irodalomban használt kifejezéseket részesíti előnyben:

1 Bölcs
emberek

2 Ostoba
emberek

3 Gonosz
emberek.

Ezek azok a viselkedési kategóriák, amelyekkel szinte bármilyen, másokat is érintő helyzetben találkozhatasz. És itt jön a lényeg: e három típus motivációi nagyon különbözőek. Ennek

következtében az, hogy hogyan lehet változásra bírni őket, szintén teljesen eltérő.

A különböző kategóriákba tartozó emberek eltérő stratégiákat igényelnek. Ha például egy ostoba személlyel úgy próbálsz bánni, mint egy bölcs emberrel, az örületbe fog kergetni, és időt, erőforrásokat, energiát fogsz elpazarolni. Ha pedig egy gonosz emberrel kell szembenézned, akár a vállalkozásodat vagy az életedet is elveszítheted. Ezért alapvető fontosságú, hogy gyorsan felismerd, kivel van dolgod, és ennek megfelelően reagálj.

Lehet, hogy túl szigorúnak érzed ezeket a kategóriákat, de a valóság az, hogy nem teljesen merevek. A legtöbbünkben van mindhárom típusból egy kicsi. Egy bizonyos helyzetben vagy környezetben bölcsen viselkedhetünk, míg egy másikban ostobán. Ezek a címkék nem merev kategóriák, hanem hasznos eszközök bizonyos viselkedési minták felismerésére azoknál az embereknél, akiről nehéz döntéseket kell meghoznod.

Bölcs emberek

- Amikor az igazság megmutatkozik, a bölcs emberek meglátják a fényt, befogadják, és alkalmazkodnak hozzá. Bár az őszinte visszajelzést szinte mindenkinek nehéz meghallgatni, a bölcs ember elfogadja azt. Olyan dolgokat mondanak, mint például: „Köszönöm, hogy ezt elmondtad. Segít jobban megérteni, hogyan hatok másokra.” Vagy: „Komolyan vettem, amit mondtál, és ezt tettem ennek alapján.” Vagy: „Köszönöm, hogy elég fontosnak tartottad, hogy felhívd erre a figyelmem. Szükségem volt rá.” Valamilyen formában mindig hálásak a visszajelzésért, mert értéket látnak benne, még ha

nehéz is elfogadni. Esetleg azt mondhatják: „Ezt nehéz elfogadnom, de hasznos. Segíteni fog, még ha fáj is.”

- Vállalják a felelősséget a teljesítményükért, problémáikért és nehézségeikért, kifogások vagy mások hibáztatása nélkül.
- Együttérzők, és aggódnak a viselkedésük másokra gyakorolt hatása miatt.
- Megbánást tanúsítanak. Az az érzésed velük kapcsolatban, hogy őszintén törődnek az adott problémával, és valóban jobban szeretnének teljesíteni.
- Nem engedik, hogy a már megoldott problémák ismétlődő mintázatokká váljanak. Változtatnak. Alkalmazkodnak, és kijavítják a hibáikat. Ez nem jelenti azt, hogy a változás azonnali lesz. De a bölcs emberek foglalkoznak a hibáikkal, és változást látsz a tetteikben és viselkedésükben, ahelyett, hogy a kapott visszajelzéseikben folyton változatlan mintázatok térnének vissza.

Ha bölcs emberekkel van dolgod, akkor a visszajelzés megerősíti a kapcsolatodat. Megköszönik, hogy törödsz velük annyira, hogy vállalod a kellemetlen beszélgetést velük. A bölcs emberekkel érdemes beszélgetni és erőforrásokat adni nekik, mert megtérül.

Ostoba emberek

- Amikor az igazság megmutatkozik, az ostoba ember elutasítja, ellenáll neki, megmagyarázza saját

hibáját, vagy másokat hibáztat. Az ostoba ember megpróbálja az igazságot úgy alakítani, hogy neki ne kelljen alkalmazkodnia hozzá. Amikor visszajelzést kap, védekezővé válik, és azonnal kifogásokkal áll elő, hogy miért nem az ő hibája. Gyakran próbálja a problémát kisebbíteni, és meggyőzni téged arról, hogy nem olyan rossz, mint amilyennek gondolod. Racionalizálja a viselkedését, magyarázatot adva arra, hogy miért teljesen érthető az, amit tett. Az ostoba ember mindenáron elkerüli, hogy felelősséget vállaljon a problémáért. Amikor felelősségre vonják őket, az ostoba emberek gyakran másokra mutogatnak, vagy a kritikát visszafordítják.

- Gyakran kezdik a válaszaikat azzal, hogy: „Nos, te...”, és azonnal téged hibáztatnak, mintha az egész helyzet a te hibád lenne. Ilyeneket mondanak: „Ha több erőforrást adtál volna, meg tudtam volna csinálni.” Vagy: „Ez azért van, mert azt mondtad, hogy a másik projektre koncentráljak.” Vagy: „Soha nem mondtad, hogy ezt így akarod.” Az energiák iránya megváltozik, és hirtelen te válsz a bíráló célpontjává.
- Az érzelmi reakciójukban nincs megbánás; inkább mérgesek lesznek rád, mert szerintük te „támadod” őket. Ilyeneket vágnak a fejedhez: „Szerinted mindent csak rosszul csinálok!” Vagy: „Hogy hozhatsz fel, mindazok után, amit tettem?” Vagy az önsajnálathoz menekülnek: „Ez szörnyű, én semmit sem tudok jól csinálni!” Ez arra készíthet, hogy megpróbáld mentesíteni őket, és rámutass, mennyire jók valójában.

- Az ostoba emberek ritkán, vagy egyáltalán nem érzik át a fájdalmat vagy frusztrációt, amit másoknak okoznak, sem a problémákat, amelyeket viselkedésükkel előidéznek. Miközben viselkedésük sok kárt okozhat másoknak, úgy tűnik, hogy ők maguk nem veszik ezt észre, és inkább másokat hibáztatnak, amiért problémát csinálnak a helyzetből. Az ostoba emberek gyakran áldozatnak tekintik magukat, és üldözőknek látják azokat, akik szembesítik őket a problémákkal, mintha csak azért hoznának fel dolgokat, hogy őket bántsák. Morálisan felsőbbrendű áldozatnak érzik magukat, és gyakran keresnek támogatót, aki megmenti őket, és egyetért azzal, hogy te vagy a „rossz”, amiért ellene vagy. Számukra a világ két részre oszlik: jókra és rosszakra. A jók azok, akik egyetértenek velük és jónak látják őket, a rosszak pedig azok, akik nem gondolják őket tökéletesnek.

Ellentétben a bölcs emberekkel, akikkel a problémák átbeszélése megerősíti a kapcsolatot, az ostoba emberekkel való próbálkozás konfliktust, elidegenedést vagy akár a kapcsolat megszakadását okozza. Ezért *hagyd abba a probléma megvitatását*, mert az nem segít, és térj át két fontos beavatkozásra: a *korlátozásokra és következményekre*.

Először is, szabj korlátokat önmagad számára abban a tekintetben, hogy mennyi káros hatásnak engeded magad kitenni az ostoba ember destruktív viselkedése következtében. A világosan kifejtett következmények pedig az utolsó esélyt jelentik, aminek hatására a mélypontra került illető talán még „meglátja a fényt”. Például: „Roger, megpróbáltalak rávezetni téged a problémára, és arra, hogy változtass, de ez nem segített. Ez a csapat és a környezet, amit itt szeretnénk megteremteni, nagyon fontos

számomra, ezért nem engedhetem meg, hogy a bántó viselkedésed tönkretegyje. Ha nem látok azonnali változást ebben az ügyben, kénytelen leszek eltávolítani téged a pozíciódból.”

Gonosz emberek

Néhány jóhiszemű ember számára nehéz elfogadni azt a tényt, hogy vannak olyan emberek a világban, akik nem véletlenül bántanak – mint az ostoba emberek –, hanem szándékosan. Bár lehet, hogy nem találkozol sok ilyen emberrel, az igazság az, hogy vannak, akik másokat bántani és elpusztítani akarnak. Ezt nehéz elfogadni néhány vezető számára; azt gondolják, hogy bárkivel lehet ésszerűen beszélni, és végül elérik, hogy megértsék őket. De a gonosz emberek nem ésszerűek. Az ő céljuk a pusztítás.

- A gonosz emberek szeretnek másokat lehúzni. Szándékosan megosztók. Élvezik, ha valaki kudarcot vall, és aktívan próbálják mások, illetve a csapat bukását előidézni.
- A gonosz emberek pusztításra törekszenek.
- Általában tele vannak energiával.

Időnként muszáj az embereket olyannak látni, amilyenek valójában, megvédeni magad, és megszakítani velük minden kapcsolatot. Ne reméld, hogy a gonosz emberek megváltoznak. Ez megtörténhet, de nem azáltal, hogy engedsz nekik, megpróbálsz érvelni, vagy újabb esélyt adsz nekik, hogy bántsanak. Változás akkor történhet, amikor végre olyan korlátozások alá kerülnek, amelyek arra kényszerítik őket, hogy változtassanak.

A gonosz emberekkel kapcsolatos alapvető szabály az, hogy maradj távol tőlük, hozd meg a lehető legszigorúbb védelmi intézkedéseket, és kérj segítséget ennek érdekében. Használj ügyvédeket, rendvédelmi szerveket, valamint pénzügyi forrásokat annak biztosítására, hogy egy gonosz ember ne árthasson neked vagy azoknak a dolgoknak, amelyek fontosak számodra. Míg a bölcs emberekkel beszélhetsz a problémákról, az ostobákkal pedig az általuk okozott problémák következményeiről, a gonosz emberekkel egyáltalán ne beszélj – és pont! A „keresse az ügyvédemet” kijelentés pontosan ilyen esetekre való.

COACHING

AZ IRGALOM FELÉ BILLENTETT ÍTÉLET

LOIS TVERBERG KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁴⁷

„Ítéld meg mindenkit úgy, hogy a mérleg az ő javára billenjen.”

– Yehoshua ben Perachia (Kr.e. 120)

A fenti idézet az ősi piactér képét eleveníti meg, ahol egy kereskedő úgy méri ki a gabonát, hogy egy mérleg serpenyőjébe önti, amíg az egyensúlyba nem kerül az ellenoldalon lévő súllyal. Egy barátságos boltos egy kicsivel többet is ráhalmoz, hagyva, hogy a mérleg serpenyői átbillenjenek az egyensúlyi ponton. Az ideálkép az, hogy mások cselekedeteit a nagylelkűség felé billenve mérlegeljük. Egyszerűen megfogalmazva: próbáljuk a legjobbat feltételezni másokról.

Jézus hasonló metaforát használt az ítélkezésről:

„Adjatok, és akkor ti is kaptok. Jó, tömött, megrázott és túlcsonduló mértékkel mérnek öletekbe. Mert amilyen mértékkel ti mérték, olyanul mérnek majd nektek is”

– Lk 6,38

De hogyan is valósíthatjuk meg ezt a nagylelkű életmódot? Egy rabbinikus példázat szemlélteti:

Egy ember három éven keresztül dolgozott egy ültetvényen. Egy nap odament a munkaadójához, és a fizetését kérte, hogy hazavihesse a feleségének és gyermekeinek.

A gazda így szólt: „Nincs pénzem, amit adhatnék.” A munkás alkudozott: „Akkor adj nekem valamit azokból a terményekből, amiket segítettem megtermelni.” A gazda ezt válaszolta: „Nincs semmilyen terményem!” A dolgozó sírva fakadt: „Akkor adj nekem azokból a juhokból, amelyeket segítettem felnevelni!” A gazda megvonta a vállát, és azt mondta, hogy semmit sem tud neki adni.

Így a munkás összeszedte a holmiját, és szomorú szívvel hazament.

Az ünnepek után a munkaadó elment a munkás házához, elhozta az összes fizetését, és háromszekérnyi ajándékot hozott magával. Együtt vacsoráztak, és miközben ettek, a gazda megkérdezte: „Amikor azt mondtam, hogy nincs pénzem, mit gondoltál?”

„Azt hittem, hogy egy alkalmi vételre költötted minden pénzedet” – felelte a munkás.

„És mit gondoltál, amikor azt mondtam, hogy nincsenek terményeim?” „Azt hittem, talán bérbe adtad őket másoknak.”

„És mit gondoltál, amikor azt mondtam, hogy nincsenek állataim?” „Azt hittem, talán a templomnak ajánlottad fel őket.”

A gazda így felelt: „Pontosan így történt. A fiam nem akarta az Írásokat tanulmányozni, és azon a napon, amikor eljöttél hozzám, meggondolatlanul Istennek ajánlottam minden tulajdonomat. De néhány nappal ezelőtt feloldották a fogadalmamat, így most meg tudlak fizetni. És ami téged illet, ahogyan te engem kedvezően ítéltél meg, úgy ítéljen meg téged is az Úr kedvezően!”

Ebben a példázatban a béres mindig a lehető legjobb szándékot feltételezi munkaadója cselekedetei mögött, még akkor is, ha azok gyanúsnak tűnnek. Erről szól a rabbinikus mondás, hogy szomszédunkat „a mérleg az ő javára billenjen” elv szerint ítéljük meg. Nem emlékeztet-e a történet utolsó sora Jézus szavaira? „Amilyen mértékkel mértek, olyannal mérnek majd nektek is.”

Szinte minden helyzetben dönthetünk aközött, hogy mások viselkedése mögött jó vagy rossz indítékot feltételezünk-e. Az, ahogyan egy személy indítékát értelmezzük, mélyen befolyásolja azt, ahogyan reagálunk rá. Ha valakinek szokásává válik, hogy „kedvezően ítéljen”, az kedvesebb és türelmesebb emberré formálódhat. A hozzáállása szeretetteljesebbé válik, amikor a körülötte lévő emberekről inkább a legjobbat, mint a legrosszabbat feltételezi.

Képzeli el annak a lehetőségét, hogy következetesen a legjobb fényben látunk másokat. Olyan dolgokat kezdenénk mondani, mint: „Talán a főnök ma azért volt ingerült, mert otthon gondjai vannak.” Ha vitánk lenne egy baráttal, azt feltételeznénk, hogy ő csak egy általa ésszerűnek tartott véleményt véd, nem pedig azt, hogy minket támad. Ez a kis gyakorlat megváltoztathatja az egész életszemléletünket.

Még akkor is, amikor a másik ember egyértelműen hibázik, sokkal könnyebb megbocsátani, ha elkezdünk olyan dolgokat gondolni, mint például: „Talán nem is sejtette, mennyire bántó volt a tette.” A pozitív megítélés még akkor is segít, amikor valakit szembesíteni kell. Ha például kiderül, hogy egy jó barátunk viszonyt folytat egy kollégájával, mondhatnánk: „János, tudom, hogy neked és Helénnek nehézségeitek voltak, és szükséged volt valakire, aki megért téged. De bármi is legyen az oka annak, hogy belekeveredtél ebbe, kérlek, ne tedd ezt magaddal és Helénnel!” Ha még akkor is megadjuk a jóhiszeműség előnyét, amikor valaki nyilvánvalóan hibás, könnyebben tudjuk kifejezni az aggodalmunkat.

Bármilyen szép is lenne, ha mindig kedvezően ítélnénk, reménytelenül naiv lenne azt hinni, hogy senki sem vét szándékosan és tudatosan. Gyakran az emberek szándékai és cselekedetei nyilvánvalóan rosszindulatúak. Az igazságos ítékezés nem jelenti azt, hogy naiv módon ítélkezzünk. Ha valaki többször is rombolóan vagy megosztóan viselkedik, nem vagyunk kötelesek erőltetett magyarázatokat kitalálni, hogy mentsük a viselkedését. Valójában az ilyen emberek kedvező megítélése negatív hatással lehet a saját jellemünkre is, mert arra ösztönözhet minket, hogy elfogadjuk a rossz tetteiket.

Jézus nem azt tanítja, hogy hagyjuk figyelmen kívül a helytelen cselekedeteket, de emberekként mindannyian olyanok vagyunk, mint a boltos, hüvelykujjával a mérlegen. Az ítélet mérlege gyakran súlyosan el van állítva, és inkább a bűnösség, mint az ártatlanság felé billen. Tudatosan kell visszabilentelnünk a másik irányba, és vállalnunk kell a kockázatát, hogy hibázunk az irgalom oldalán.

COACHING

A BEFEJEZÉS SZÜKSÉGSZERŰSÉGE

HENRY CLOUD KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁴⁸

„Nagy művészet elkezdni, de még nagyobb művészet befejezni.”

– Henry Longfellow

Az a holnap, amelyre vágyunk, soha nem jöhet el az életünkben és üzleti vállalkozásunkban, ha nem fejezünk be néhány dolgot, amiket ma csinálunk. A befejezések nem tragédiák, hanem a világ természetes részei, az életünknek és az üzletünknek szembe kell nézniük velük, különben elakadnak vagy elhalnak. Ahhoz, hogy elérjük a következő szintet, és gyakran még ahhoz is, hogy fenntartsuk a vállalkozásunk jelenlegi szintjét, vezetőként le kell zárunk a tegnapi jó ötleteit, stratégiáit vagy kötelezettségeit, hogy elegendő erőforrásunk és fókuszunk legyen, amikkel a vállalkozásunkat elvezethetjük a holnaphoz. Néha ez azt is jelenti, hogy munkatársaktól is meg kell válni.

Néhány befejezés nem a növekedés természetes következménye, de ugyanolyan szükséges. Bárcsak ne lennének, de mégis elkerülhetetlenek! Ezek nem a fejlődés érdekében következnek be, hanem azért, mert valami rosszul alakult.

Mind a normális életben, mind a rosszul alakult életben a végek, befejezések szükségesek. A Prédikátor könyve szerint mindennek megvan az ideje, a dolgok kezdetének és végének is – mert ilyen az élet működése. Lehet, hogy már olvastuk ezt a szakaszt, de figyeljünk a befejezések kiemelt szerepére:

*„Mindennek megvan az órája,
és minden szándékának a maga ideje az ég alatt:
Van ideje a születésnek és a halálnak;
ideje az ültetésnek és az ültetvény kiszedésének.
Ideje az ölésnek és ideje a gyógyításnak;
ideje a bontásnak és ideje az építésnek.
Ideje a sírásnak és ideje a nevetésnek;
ideje a jajgatásnak és ideje a táncnak.
Ideje a kő eldobálásának, és ideje a kő összeszedésének;
ideje az ölelkezésnek, és ideje az öleléstől való tartózkodásnak.
Ideje a keresésnek, és ideje az elvesztésnek;
ideje a megőrzésnek, és ideje az eldobásnak.
Ideje az eltépésnek, és ideje a megvarrásnak;
ideje a hallgatásnak, és ideje a szólásnak.
Ideje a szeretetnek, és ideje a gyűlöletnek;
ideje a háborúnak, és ideje a békének.”*

– Préd 3,1–8

A végek, befejezések nemcsak az élet részei; elengedhetetlenek a személyes és szakmai élethez is, hogy élni és fejlődni tudjunk. A halál az első lépés a valódi élet felé, legalábbis Jézus így látta.⁴⁹ Az életben maradás

49 LÁSD MK 8,35; RÓM 6; GAL 2,20

megköveteli, hogy néha elengedjünk dolgokat, amelyekbe korábban energiát fektettünk, hogy gyökerestől kitépjük azt, amit korábban neveltünk, és leromboljuk azt, amit egy korábbi időszakra építettünk. A befejezések az okai annak, hogy nem az első bálunkra kísért partnerünkkel házasodtunk össze, vagy hogy nem az első munkahelyünkön dolgozunk. De ha nem tudjuk helyén kezelni a befejezéseket, akkor elbukhatunk, megrekedhetünk, és nem érhetjük el a céljainkat és álmainkat.

A gyönyörű rózsák termesztésének titka

Ha valaha láttál már egészséges rózsabokrot, tele ragyogó, teljesen kinyílt virágokkal, akkor tudod, milyen elismerés illeti meg azt, aki ápolta ezt a szépséget. De van a termesztésnek egy sajátos módszere a szépség mögött. Ezt metszésnek nevezik. A metszés: a proaktív befejezések folyamata. Kiderült, hogy egy rózsabokor – sok más növényhez hasonlóan – nem érheti el teljes potenciálját egy szisztematikus metszési folyamat nélkül. A kertész szándékosan és céltudatosan vágja le azokat az ágakat és rügyeket, amelyek az alábbi három kategóriába tartoznak:

1. Egészséges rügyek vagy ágak, amelyek nem a legjobbak.

A rózsabokrok és más növények több rügyet hoznak, mint amennyit teljes kifejlődésig képesek táplálni, nem tudják mindet virágzásra készíteni. Ahhoz, hogy a bokor fejlődjön, bizonyos számú rügytől meg kell válnia. A kertész folyamatosan vizsgálja a bokrot,

hogy mely rügyek érdeemesek a növény korlátozott erőforrásaira, és azokat megtartja, míg a többieket eltávolítja. Metszés nélkül soha nem lennének teljesen kinyílt, érett virágok. A befejezések nélkül nem fejlőd-
nének ki a legszebb rózsák.

2. Beteg ágak, amelyek nem fognak meggyógyulni.

A kertész figyelemmel kísérheti, táplálhatja és ápolhatja a beteg ágakat, de van, amikor belátja, hogy több víz, több tápanyag vagy több gondoskodás sem fog segíteni. Bármilyen is az oka, ezek az ágak nem fognak helyrejönni, és nem tudják betölteni azt a szerepet, amire a kertésznek szüksége van, hogy megalkossa a kívánt szépség végső képét.

Menniük kell. Ennek eredményeként a bokornak már több üzemanyaga van, amit az egészséges rügyekbe tud önteni. A növény így teljes mértékben meg tud felelni a küldetésének, energiáját minden nap a teljes érettségre és kinyílásra szánt bimbók táplálására összpontosítja.

3. Elhalt ágak, amelyek elfoglalják az egészségesek számára szükséges helyet.

Az egészséges ágaknak helyre van szükségük ahhoz, hogy elérjék teljes hosszúságukat és magasságukat, de nem tudnak terjeszkedni, ha elhalt ágak kényszerítik őket görbülésre és kitérésre. Az elhalt ágakat el kell távolítani, hogy az egészséges virágok és ágak akadálytalanul növekedhessenek.

A metszés lehetővé teszi, hogy a rózsabokrok elérjék teljes fejlettségüket. Nélküle legfeljebb átlagosak

lehetnek, és messze elmaradnak attól, amire tervezték őket. Gondolj bele, sosem kéne átlagosnak lennie egy rózsabokornak! Természetükből adódóan semmi átlagos sincs bennük – hihetetlen szépségre és gazdagságra vannak tervezve. De ha nem metszik őket megfelelően, sosem jutnak el a csúcsra. És ahogy a rózsabokroknak, úgy az üzletednek és az életednek is szüksége van erre a háromfajta metszésre, hogy elérjék azt, amire vágysz.

A végek, a lezárások és befejezések az élet és az üzlet normális részei. Nem problémaként kell tekinteni rájuk. Bátor-ság kell ahhoz, hogy elismerjük, amikor további erőfeszítések sem hozzák a kívánt eredményt. Mindannyian láttuk már filmekben azt a jelenetet, amikor a beteg meghal, az orvos ránéz az órára, kimondja a halál időpontját, mélyet sóhajt, leveszi a kesztyűjét, és kisétál az ajtón. Amikor az életfunkciókat mutató monitoron már csak egy vízszintes vonal látszik, az orvos elfogadja a természetes, bár nem kívánatos valóságot, és továbbmegy, hogy megpróbálja megmenteni a következő életet. Hasonlóképpen, az üzleti életben is eljön az a pillanat, amikor ezt a valóságot meg kell látnunk és értenünk. Az alábbi négy kérdés segíthet a valóság felismerésében. Ezek nagyszerű kérdések lehetnek egy csapat számára is, amikor döntéseket kell hozniuk kulcsemberekről, valamint konkrét stratégiákról és projektekről.

- 1 Milyen volt az eddigi teljesítménye?
- 2 Ez elég jó?
- 3 Van valami olyan dolog, ami ezt megváltoztatná?
- 4 Ha nincs, megéri ezt ugyanígy folytatni tovább?

Az általunk vezetett vállalatban különösen igyekszünk reménytelik lenni, *de a remény és a pusztta kívánság között nagy különbség van*. A remény egy valós, objektív okból fakad, ami miatt elhihetjük, hogy a jövő más lesz, mint a múlt. Minden más csak egy pusztta vágy, ami a saját kívánságainkból ered. Őszintén fel kell tennünk magunknak a kérdést: „Mi az, ami változhat az összképben, ami miatt hihetek benne?” Van-e valamilyen további képzés vagy új tudás, amit még bevethetünk? Van-e valamilyen támogatás, amivel segíthetnénk a változást? Növelné-e a siker esélyeit, ha szakmai coachingot vagy tanácsadást vennénk igénybe?

Honnan tudjuk, hogy lehet reményünk? *Ahhoz, hogy reménykedhessünk az emberek megváltozásában, szükség van arra, hogy elismerjük: szükségük van a változásra. Fel kell ismerniük, hogy problémájuk van, és fel kell vállalniuk azt. Nézzük meg azt is, hogy mennyire hajlandóak önállóan vezetni a folyamatot. A változás iránti éhségüknek – hogy jobbá tegyék a holnapot – önmotiválásban kell megnyilvánulnia.*

A változás időt vesz igénybe, de láthatónak kell lennie a haladásnak. Valaminek történnie kell, még ha nem is éri el még a végcélt. Ha nincs előrehaladás, és nincs semmi konkrét, amire hivatkozhatnánk, ami miatt reménykedhetünk, akkor egyszerűen csak vágyakozunk egy reménytelen helyzetben. A szükségszerű vég akkor jön el, amikor valódi reménytelenség áll fenn. De ez a metszéshez hasonló pillanat az egyik legjobb, ahová eljuthatunk, mert ez üzemanyagot szolgáltat a változáshoz és egy jobb holnaphoz.

COACHING

SZIGORÚAN, NEM KEGYETLENÜL

JIM COLLINS KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁵⁰

Jim Collins a *Jóából kiváló* című könyvében leírta, hogyan zajlik az élet azokban a vállalatokban, amelyek sikeresek és nagyok lettek. Ezek a munkahelyek egy külső szemlélőnek valószínűleg keménynek tűnnek – és azok is. Ha valakinek nincsenek meg a szükséges képességei, nem fog sokáig ott maradni. De ezek nem kegyetlen, hanem szigorú kultúrák, és ez a különbség alapvető. Kegyetlennek lenni azt jelenti, hogy vágunk és nyessük, különösen nehéz időkben, vagy meg-gondolatlanul bocsátunk el embereket bármiféle átgondolt mérlegelés nélkül. Szigorúnak lenni azt jelenti, hogy követke-zetesen alkalmazunk szigorú szabályokat minden időben és minden szinten, különösen a felsővezetésben. Szigorúnak, de nem kíméletlennek lenni azt jelenti, hogy a legjobb emberek-nek nem kell aggódniuk a pozíciójuk miatt, és teljes mérték-ben a munkájukra koncentrálhatnak.

Jim Collins a kutatócsapatával három gyakorlati alapelvet dolgozott ki annak érdekében, hogy szigorúak legyünk, de nem kíméletlenek:

1. alapelv: Ha valakivel kapcsolatban kétségeid vannak, ne vedd fel – keress tovább!

A menedzsment egyik megváltoztathatatlan törvénye a „Packard-törvény”: *Egyetlen vállalat sem képes gyorsabban növelni bevételeit, mint amennyi megfelelő embert képes találni annak a növekedésnek a végrehajtásához, amitől naggyá válik.* A nagy, jól működő vállalatok növekedésének végső korlátjai nem a piacok, a technológia, a verseny vagy a termékek. Mindennél fontosabb az, hogy képesek legyenek elegendő és megfelelő embert megszerezni és megtartani.

A jóból naggyá váló vezetők nem egy expeditív „próbáljunk ki sok embert, és csak azt tartsuk meg, aki beválik” típusú menedzsmentmodellt követtek. Ehelyett a következő megközelítést alkalmazták: „Szánjunk időt arra, hogy már az elején szigorú minőségi elvek alapján válogassunk. Ha jól választunk, utána mindent megteszünk, hogy hosszú ideig megtartsuk őket.”

2. alapelv: Ha tudod, hogy személyi változtatásra van szükség, cselekedj!

Amint úgy érzed, hogy valakit szorosan irányítanod kell, tudd, hogy hibás döntést hoztál a felvételénél. A legjobb embereket nem kell irányítani. Utat mutatni, tanítani, vezetni – igen. De szorosan irányítani nem. Hagyni, hogy a rossz emberek a csapatban maradjanak, igazságtalan a jó emberekkel szemben, mivel végül elkerülhetetlenül kompenzálniuk kell a rossz emberek hiányosságait. Még hátrányosabb, hogy ez elriaszthatja a legjobb embereket.

Azokkal szemben is igazságtalan túl sokáig várni az elküldéssel, akiknek távoznuk kellene. Ha hagyjuk, hogy az emberek hónapokig vagy évekig bizonytalanságban tengődjenek, az életük értékes idejét vesztegetjük, amit valami másra

fordíthatnának. Ez kegyetlenség lenne. Az a szigorúság irányvonala, hogy azonnal szembenézünk a helyzettel, hadd lépjenek tovább az emberek az életükben.

Honnan tudhatod, hogy itt az ideje cselekedni? Két kulcskérdés segíthet ebben:

1 Felvennéd-e újra azt a személyt?

2 Ha az a személy azzal fordulna hozzád, hogy távozik, mert egy izgalmas új lehetőséget kapott, szörnyen csalódott lennél, vagy titokban megkönnyebbülnél?

3. alapelv: A legjobb embereidnek a legnagyobb lehetőségeket add, ne a legnagyobb problémákat.

A problémáid kezelése csak azt teszi lehetővé, hogy jó vezetővé válj, míg a lehetőségeid építése az egyetlen módja annak, hogy kiválónak válj.

CSAPATÉPÍTÉS

A KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT

Nálunk nem egyszerű munkaerő-felvétel, hanem kiválasztási folyamat zajlik. Ez azzal kezdődik, hogy a vezető imában arra kéri Istent, hogy válassza ki azt a személyt, akit Ő a csapatunk tagjának szán az adott munkakörbe. Néha Isten egy keresztényt küld, máskor lehet, hogy egy nem hívőt választ a küldetésünk támogatására. Számunkra szent felelősség, hogy engedelmesen várjunk az Ő útmutatására, hogy rátaláljunk arra a személyre. Végso soron annak kiválasztása, hogy ki legyen a csapat tagja, az egyik legfontosabb döntés, amit egy vezető valaha meghozhat.

Gyakran előfordul, hogy amikor a csapatunkba új emberre van szükség, már eleve túlterheltek vagyunk a sok feladat miatt. Jack Welch elmagyarázza, hogy „a pusztá kényelem vagy egy szimpatikus jelölt megjelenése arra készíthet, hogy eltekints ettől a szemponttól. De nem teheted ezt anélkül, hogy ne ártanál a szervezetednek.”⁵¹ Könnyen elcsábulhatunk, hogy felvegyük az első érdeklődőt. Sietségünkben naivan hisszük, hogy az illető egy-két gyors interjú után ugyanúgy fogja szeretni és gondját viselni az üzleti vállalkozásunknak, mint mi. Aztán, amikor belép az életünkbe, kiderülhet, hogy nem törődik vele annyira, mint mi, nem dolgozik olyan keményen, mint mi, sőt, még időben sem érkezik meg! Ha ezt a felvételi módot folytatjuk, végül csak egy

alkalmazottakkal teli cégünk lesz. Emlékezzünk az „alkalmazott” meghatározására: az alkalmazott az, aki késik, korán távozik, és lop, amíg ott van. Mi nem alkalmazottakat, hanem csapattagokat akarunk, és az ő kiválasztásukhoz időre és energiára van szükség.⁵² A toborzás talán csak egy újabb döntésnek tűnik a zsúfolt időbeosztásodban, de valójában nem csupán egy döntés. Olyasvalakit választasz, aki majd több száz döntést hoz meg a nevedben.

A kiválasztási folyamat általában 30 napot vesz igénybe a jelentkezéstől az állásajánlatig, de már három hét alatt is befejeződhet. Azonban az idő nem fontos tényező! Az, hogy meddig tart, a vezető prioritásainak függvénye. Ezért a kiválasztási folyamatot kiemelten kell kezelünk, és a vezetőnkkel együtt kell működnünk annak érdekében, hogy a mindennapi munkák e létfontosságú folyamathoz igazodjanak.

Idővel rájöttünk, hogy az alábbi lépések követése segít a toborzó menedzsernek abban, hogy jobban megismerje a jelölt személyiségét. A folyamat során olyan dolgokra derülhet fény, amelyek vagy a felvétel irányába, vagy attól távolabb terelnek minket. Ez a döntés túl fontos ahhoz, hogy szűk körben hozzuk meg, ezért másokat is bevonunk, hogy további meglátásokat és tanácsokat kapjunk. Bár a döntés nem demokratikus, emlékezzünk arra, hogy „tanács nélkül a tervek meghiúsulnak, de sok tanácsadóval sikerülnek”.⁵³ Miközben másokat is hívunk, hogy segítsenek a döntésben, amelyért mi vagyunk felelősek, különböző nézőpontokból láthatjuk a dolgokat, és egységes véleményt alakíthatunk ki a jelölttel kapcsolatban.

⁵² RAMSEY 135.

⁵³ PRÉD 15,22

A folyamat során mindvégig kérnünk kell Istent, hogy tisztázza, vajon a jelölt tovább juthat-e vagy sem, és mi legyen a következő helyes lépés.

A lépések sorrendje fontos, és követni kell őket, ha csak különleges körülmények nem indokolják a módosítást. Minden lépés kötelező a szervezetünk bármely pozíciójában, kivéve, ha csak opcionálisként van megjelölve. Ha nincs benned béke azzal kapcsolatban, hogy a jelöltnek a következő szintre kellene lépnie, de azt se érzed, hogy ki kellene zárnod a folyamatból, akkor nyugodtan tarts további interjúkat a további vizsgálat érdekében. Végző soron, amíg nem gyullad ki „tűzijáték” a fejedben az izgalomtól, hogy ez a személy a csapathoz csatlakozzon – addig ne lépj tovább a következő lépcsőfokra.

A kiválasztási folyamat lépései

Jelentkezés áttekintése: Alaposan vizsgáljuk meg a pályázó önéletrajzát és jelentkezési dokumentumait, hogy kiválasszuk, kit szeretnénk a következő szakaszba behívni.

Gyors interjú a toborzási vezetővel: Ez egy rövid, „ismerkedős” beszélgetés, ami segít eldönteni, hogy folytassuk-e a jelölttel, vagy kizárjuk őt. Legyen 15–30 perces. Ha tetszik a jelölt, lesz bőven lehetőség további interjúkra. Magyarázzuk el, hogy a folyamat időigényes lehet. Ez az interjú telefonon is megvalósítható, ha szükséges, de személyesen hatékonyabb.

DISC személyiségteszt (a gyors interjú előtt is elvégezhető): Ha a gyors interjú jól sikerült, küldjünk egy kódot a jelöltnek a DISC teszt kitöltéséhez. Emlékeztessük, hogy ne

gondolkodjon túl sokat a válaszokon. Ez a teszt nem „sikerült” vagy „nem sikerült” értékelést ad, hanem betekintést nyújt abba, hogyan viselkedik és cselekszik természetesen.

Online kutatás: Keressünk rá a jelölt nevére az interneten (Google, Facebook, Instagram, LinkedIn). Vannak közös ismerősök, akiket megkérdezhetnénk? Az online profiljukból sokat tanulhatunk róluk.

Interjú(k) a toborzási vezetővel és a közvetlen vezetőkkal:

Ez az első nagyobb interjú, amely szakmai, kulturális és csapatbeli illeszkedésére fókuszál. Ez egy hosszabb interjú, ahol sok jelölt kiszűrhető.

Wonderlic teszt (opcionális): Ha az előző interjú jól sikerült, végezzük el a Wonderlic tesztet. Ez a teszt segít nagyjából felmérni, hogy a jelölt milyen gyorsan tanul új készségeket, és hogyan alkalmazkodik a változásokhoz. Ne mondjuk el előre a jelöltnek, hogy ezt a tesztet el fogja végezni, és ügyeljünk arra, hogy a bevált gyakorlatokat kövessük ennek adminisztrációja során (ezeket egy külön dokumentum tartalmazza). Az átlagos pontszám 20, és bár ez nem köbe vésett követelmény, de ha a pontszám ez alatt van, meg kell beszélnünk a vezetőnkkel, hogyan folytassuk.

Munkahelyi szimuláció: Ez egy élő értékelés, amely betekintést nyújt a jelölt szakmai képességeibe és szociális készségeibe. Lehetővé teszi, hogy valós helyzetekben lássuk, hogyan teljesít. A szimuláció típusa a pozíciótól függően változik, de néhány példa lehet: értékesítők számára szerepjáték, karbantartó technikusok számára faljavítás, szoftverfejlesztők számára kódfejtés, vagy építőmunkások számára

közös munka egy tapasztalt építővel. Legyünk kreatívak; minden pozícióra találhatunk megfelelő szimulációt.

HáttérelLENŐRZÉS: Győződjünk meg róla, hogy a jelölt érti: ez a lépés még nem jelenti azt, hogy állásajánlatot készülünk tenni. A háttérelLENŐRZÉS kiterjedhet például az autóvezetési előéletükre, hogy van-e biztosításuk, és hogy van-e valami a nyilvántartásukban.

Referenciák ellenőrzése: Kérjük meg a jelöltet, hogy adjon meg néhány személyes és szakmai referencianevet, valamint mondja el, milyen kapcsolatban áll ezekkel az emberekkel. Érdeemes lehet konkrét személyeket kérni, például az előző munkahelyi vezetőjét, kollégáit vagy beosztottjait. Amikor felhívjuk a referenciaszemélyt, mindig kérdezzük meg tőle, van-e még valaki más, akivel beszélnünk kellene a jelöltről.

Interjú(k) az igazgatóval vagy a vezetői csapat egy tagjával és más menedzserekkel: Ez az interjú az általános beilleszkedésre fókuszál: a pozícióhoz való funkcionális illeszkedésre, a kulturális illeszkedésre és a csapatbeli illeszkedésre. Ez az alkalom arra is jó, hogy a toborzási vezető alaposabban megvizsgálja az előző interjúk során felmerült potenciális problémákat vagy megválaszolatlan kérdéseket. Ha úgy gondoljuk, hogy ez a jelölt a megfelelő ember az állásra, itt van az ideje, hogy beszéljünk az alapértékeinkről és arról, mi szükséges a sikerhez a szervezetünkben.

Kötetlen vacsora a házastárssal (nem vezetői szerepköröknél ez csak opcionális): Ez nem egy kérdezz-felelek típusú interjú, hanem egy lehetőség arra, hogy találkozzunk a jelölt házastársával, halljuk a véleményét a pozícióról, megfigyeljük,

hogyan viszonyulnak egymáshoz, és hogy bevonjuk a saját házastársunk véleményét is, ha van rá mód. A vacsorát legfeljebb három pár részvételével érdemes lebonyolítani. Bár minden pozíció esetében ajánlott, ez a lépés csak vezetői szerepköröknél kötelező.

Ez a kiválasztási folyamat gyakorlati tapasztalatokon, számos elkövetett hibán, valamint elismert üzleti vezetők – például Dave Ramsey – bölcsességén alapszik. Dave Ramsey a saját folyamatában 12 különböző szempontot alkalmaz annak érdekében, hogy még a felvétel előtt kiderítse, ki nem megfelelő az ő szervezete számára. Ez jelentősen csökkenti a fluktuációt.⁵⁴ Amikor mi is egy tudatosabb kiválasztási folyamatot vezettünk be, jelentős csökkenést tapasztaltunk a fluktuációban, ami elkötelezettebb és egészségesebb csapatokat eredményezett.

Végző soron, ha nem érzünk a lelkünkben százszázalékos békét egy döntéssel kapcsolatban, akkor ne hozzuk meg azt! Jobb meghosszabbítani a kiválasztási folyamatot, mint kockáztatni egy olyan személy felvételét, aki árthat a csapatnak, és újrakezdsre kényszeríthet bennünket. Egyik módja annak, hogy ellenőrizzük magunkat, ha feltesszük a kérdést: „Szomorú lennék, ha nem fogadná el a pozíciót?” Ha nem, akkor ne ajánljuk fel neki az állást.

A kiváló vezetők mindig toborzó üzemmódban vannak. Figyeljünk fel arra, ha például egy gumiszerviz vezetője vagy egy fogorvosi rendelő recepciósja valami különlegeset tesz, amivel lenyűgöz minket! Még ha éppen nem is keresünk

embert konkrét szerepkörre, mondjuk el nekik, hogy észrevetük a nagyszerű munkájukat, és hozzuk a tudomásukra, hogy mindig örömmel fogadunk ilyen kiváló embereket. Nem kell túlbonyolítani vagy túlgondolni ezt a lehetőséget. Egyszerűen csak említsük meg, hogy ha valaha is gondolkodnának a váltáson, keressenek fel minket. A többi már rajtuk múlik. Az, hogy felismerjük és megdicsérjük valakinek a nagyszerű munkáját, önmagában áldás számukra, még akkor is, ha soha nem jelentkeznek hozzánk.

CSAPATÉPÍTÉS

HÁZASTÁRSÁK ÉS BELSŐ JELÖLTEK FELVÉTELE

A legnagyobb elismerés, amit egy csapattagtól valaha is kaphatunk, ha szeretné, hogy a házastársa vagy egy közeli barátja csatlakozzon a szervezetünkhöz. Ez azt jelenti, hogy az alkalmazott érzi munkahelye megbecsülését és gondoskodását, és azt szeretné, ha azok az emberek, akiket szeret, szintén megtapasztalnák mindazt, amit ő itt átél. Tehát, mielőtt belemerülnénk a kiválasztási folyamat gyakorlati részleteibe, álljunk meg egy pillanatra, és ünnepeljük meg ezt a pillanatot!

Az idők során sok házastársat alkalmaztunk. Többen közülük kiválóan megfelelték, de néhány eset katasztrofálisan végződött. Néha a vége olyan fájdalmas volt, hogy felvetődött bennünk a házastársak felvételének tiltása. De amikor működik a dolog, az gyönyörű lehet mind a házaspárnak, mind a cégnek. Mielőtt tehát felvennénk egy házastársat, hinnünk kell abban, hogy ő a *legjobb* személy az adott munkára – nem csak az *egyik* legjobb az eddig kapott önéletrajzok közül. Ez minden jelölt esetében igaz kell hogy legyen, de egy házastárs esetén még nyomatékosabban és alaposabban meg kell vizsgálnunk ezt a szempontot. Egy vezetőnek teljes szívvel hinnie kell abban, hogy a házastárs vitathatatlanul és egyedülállóan alkalmas arra, hogy kiválóan ellássa azt a munkát, amelyre felvesszük.

A toborzási vezetőnek szorosan együtt kell működnie a meglévő csapattag vezetőjével a kiválasztási folyamat során. Mindkettőjüknek egyet kell érteniük abban, mielőtt ajánlatot tennének, hogy ez a legjobb döntés mindkét házastárs számára. Ha akár egyetlen apró jele is van a meglévő alkalmazott teljesítményével vagy viselkedésével kapcsolatos problémáknak, soha nem szabad interjúra hívnunk a házastársát.

Van néhány dolog, amit mindkét vezetőnek figyelembe kell venni, amikor egy házastárs esetleges felvételéről van szó:

- Bár számos pozitívuma van, ha párok együtt dolgoznak, az árnyoldalai lehetnek az otthoni egészségtelen beszélgetések. Lehet, hogy sokkal gyakrabban beszélgetnek a munkáról, mint ha különböző szervezeteknél dolgoznának, és nehéz elkülöníteni, mit kellene vagy nem kellene megosztaniuk. Ezenkívül, ha egyikük tudomást szerez egy másik alkalmazott problémájáról, az befolyásolhatja a házastársuk véleményét is az adott személyről. Korábban láttunk már ilyen helyzeteket, amik jelentős problémákat okoztak, és sok itt dolgozó pár elmondja, hogy ez a dinamika nehezebben kezelhető, mint ahogy eleinte gondolták.
- Amikor egy házastársat veszünk fel, közölnünk kell mindkettőjükkel, még mielőtt elfogadják az ajánlatot, hogy ha bármelyikük munkája bármilyen okból nem válik be, az veszélybe sodorhatja a másik házastárs állását is. Miután egy embert elbocsátottunk, ritka, hogy a házastársa békésen és eredményesen folytassa itt a munkáját. Bár előfordult már, de bölcs dolog előre tisztázni, hogy egy ilyen helyzet kezelése

különleges körütekintést igényel. Sokszor az az eredmény, hogy mindkét alkalmazott távozik. De hogy egy pár esetében hogyan kezeljük ezt, az adott helyzet sajátosságaitól függ.

A toborzási vezetőnek és a meglévő csapattag vezetőjének végig kell gondolnia azt a forgatókönyvet is – bármennyire is valószínűtlennek tűnik az adott pillanatban –, hogy elveszítik a párt. Például, ha az egyik házastárs nem maradhat a pozíciójában, és ez veszélybe sodorja a másik házastárs munkáját, akkor mindkét csapattagot el kell bocsátaniuk. Ebben az esetben a pár az egész családjuk megélhetését elveszítené, és előfordulhat, hogy keserűség vagy neheztelés alakulna ki közöttük amiatt, hogy mi történt, és ki okozta. Ez hatalmas stresszt jelenthet egy pár számára, és akár válást is okozhat. Ezért óvatosságnak kell lennünk, hogy ne hozzuk ilyen helyzetbe azokat az embereket, akiket fontosaknak tartunk.

Mindkét vezetőnek átgondoltan és körültekintően kell mérlegelnie a döntést, és csak akkor szabad lépni, ha:

- 1** A meglévő alkalmazott kiválóan teljesít.
- 2** Úgy véljük, hogy a házastársa a legjobb jelölt a betölteni kívánt pozícióra.
- 3** Úgy gondoljuk, hogy érett módon képesek lesznek kezelni az itt tárgyalt bonyodalmakat és dinamikákat.

Őszinte megfontolás után és a két vezető közötti teljes egyetértés esetén örömmel és bizakodva kell tovább haladni.

Belső jelentkezők, akik pozíciót szeretnének váltani

A szervezeten belüli csapattagok elsőként értesülnek az új pozíciókról a vállalatnál, hogy jelentkezhessek egy állásra, vagy a legjobb toborzóinkként megoszthassák az információt barátaikkal és családjukkal. Ugyanakkor megköveteljük, hogy a csapattagok először beszéljenek jelenlegi vezetőjükkel, mielőtt új pozícióra jelentkeznének.

A szeretteink iránti tisztelethez hasonlóan szeretnénk bánni minden csapattaggal, aki egy másik szerepkörre pályázik a szervezetünkben. Ez már abban a pillanatban elkezdődik, amikor kifejezik érdeklődésüket egy másik pozíció iránt. Arra törekszünk a kiválasztási folyamat során, hogy miközben igyekszünk megtalálni a legjobb személyt az adott munkára, mindenkit jól szeressünk, beleértve a már meglévő csapattagokat is. Ezért különleges figyelmet és gondoskodást kell fordítanunk csapattagjainkra, világosan és időben kell kommunikálnunk velük a folyamat minden lépésénél. A belső jelentkezők nem részesülhetnek lazább vagy késedelmesebb eljárásban csak azért, mert már a csapat tagjai.

Ugyanakkor nincs előre meghatározott lépésrend a belső felvételek esetében, mert minden helyzet egyedi. De nagy felelősség terheli mind a jelenlegi, mind a toborzási vezetőt ebben a folyamatban. Ez a tapasztalat ugyanis kézzelfogható módon mutatja meg embercentrikus vezetési stílusunkat, ezért nagy figyelemmel kell irányítanunk az embereket a folyamat során, mert a hibák megrendíthetik az alkalmazottak vezetésbe és vállalatba vetett bizalmát.

A jelenlegi vezető szerepe

Az a szépsége annak, ha valaki a „házon belül” jelentkezik egy pozícióra, hogy nap mint nap együtt élünk vele, és sokkal többet tudunk róla, mint egy külső jelentkezőről. Tehát a jelenlegi vezetőjeként tedd fel magadnak a következő kérdéseket:

1 Habozás nélkül ajánlanád őt erre a pozícióra?

2 Feltennéd a hírnevedet arra, hogy ez a személy sikeres lesz az új szerepkörében?

Megjegyzés: ha nem tudod pontosan, milyen készségek szükségesek egy szerep betöltéséhez, hívd fel a toborzási vezetőt, és kérdezd meg a szerepkörrel kapcsolatos tudnivalókat.

Ha a csapattag vezetői pozícióra pályázik, és ez előléptetést jelentene, akkor ezt a helyzetet meg kell vitatni a senior vezetőnkkel is. A jelenlegi vezetőjét arra kérjük, hogy osszon meg példákat, amikor a csapattag bizonyította, hogy rendelkezik a Vezetői Alapértékekkel, és indokolja meg, miért áll készen egy vezetői szerepre.

Ez az a pillanat, ami világossá teszi egy csapattag fejlődését – vagy annak hiányát. Mert ebben a pillanatban vagy megdicséred a csapattagot, és ajánlod őt a szerepre, vagy őszinte és szeretetteljes beszélgetést folytatasz vele arról, hogy miért nem ajánlhatod, majd felvázolod, hogyan szeretnéd segíteni őt. Akárhogy is, e folyamatban a legtöbb felelősség a csapattag jelenlegi vezetőjére és az ő ajánlására hárul.

A toborzási vezető szerepe

A legmegfelelőbb személy megtalálása érdekében a toborzási vezetőnek interjút kell készítenie a csapattag jelenlegi vezetőjével, és fel kell tennie a következő kérdéseket, mielőtt továbbléptetné a jelöltet:

- 1** Mi alapján hiszed, hogy megvannak a készségei az állás betöltéséhez?
- 2** Jó állapotban van? Ha nem, miért és mikor volt a legutóbbi helyreigazító beszélgetésed vele?
- 3** Ha nem kapná meg ezt az új állást, örülnél annak, ha továbbra is a csapatodban maradna?

Ha nincsenek akadályok, mindig személyes találkozót kell szervezned a belső jelölttel és a saját vezetőddel. A megismerésükkel töltött idő az egyik kifejezése annak, hogy szeretjük és tiszteljük őket e folyamat során is. Meg fogsz lepődni, mennyi mindent megtudhatsz a gondjainkra bízott emberekről! A vezetőknek ezeket a pillanatokat fejlesztési és bátorítási lehetőségnek kell tekinteniük.

Minden interjúnak és beszélgetésnek, legyen szó házastársról vagy belső jelöltről, arra az aranyszabályra kell épülnie, amely Máté 7,12-ben van megírva: *„Amit csak szeretnétek, hogy az emberek tegyenek veletek, mindenben ugyanúgy tegyetek ti is velük.”* Képzeld magad az adott személy helyébe, légy őszinte és tisztelettudó a folyamat során, és keresd a legjobb embert a szerepkörre. Ez a szeretet kifejezése a felvételi folyamat során.

CSAPATÉPÍTÉS

A NAGY DÖNTÉSEKET NE EGYEDÜL HOZD MEG!

*„Dobd fel, és lőj rá lyukakat. Ha leesik,
és valami megmarad, talán van benne valami.”*

– Bob Smithson

Az egyik dolog, ami megkülönböztet minket a tipikus vállalatoktól, hogy rendkívül együttműködők vagyunk, és sok döntést csapatként hozunk meg. Ez nem azt jelenti, hogy a döntéseknek demokratikus szavazással kell születniük, de ha más vezetőkkel vagy csapattagokkal együtt ötletelünk, az jobb eredményeket hozhat. Ha egyikünk előáll egy jó ötlettel, az még jobbá válhat, ha mások is véleményezik. Végül is a Példabeszédek 15,22 azt mondja: „Megbuknak a tervek, ha nem vitatják meg őket, sok tanácsadóval létrejön a dolog.”

Soha ne szigeteld el magad, amikor fontos döntéseket hozol! Amikor egy döntés a csapatodon kívüli embereket is érint, bölcs dolog más vezetők tanácsát kérni. Ne tekintsd a folyamat- vagy termékváltoztatásokat apró döntéseknek, mert ezek százszor ismétlődnek, és hosszútávon jelentős hatásuk lehet. Különösen fontos tanácsot kérni, amikor emberekkel kapcsolatos döntéseket hozunk. Mivel mély emberi kapcsolatokat építünk velük, szükségünk van másokra, hogy segítsenek tisztán látni a helyzetet és minden érintett számára a legjobb döntést hozni.

Értsük meg, hogy itt nem a döntések formális jóváhagyási folyamatáról van szó! Nem a bürokrácia a célunk, hanem az, hogy olyan megbízható embereket találjunk, akik más perspektívát tudnak adni, kihívást jelentenek számunkra, és segítenek feltárni, hol vannak az elfogultságaink. A kiváló vezetők hallgatnak a megbízható, sokszínű, ellentétes nézőpontokra, és értékelik azokat.

Dave Ramsey jellegzetes, szókimondó stílusával így fogalmaz: „Láttam már igazán csúnya babákat, de még sosem találkoztam olyan anyával, aki csúnyának tartotta volna őket. A saját teremtményed iránti büszkeségedben elvakít az érzelmi elfogultságod.”⁵⁵ Egy harmadik fél objektív perspektívát nyújthat, ami lehetetlen lehet valakinek, aki a döntésben érintett.

A magabiztos vezetők elég alázatosak ahhoz, hogy beismerjék, nincs mindenre válaszuk, és értékelik mások véleményét. Nem akarnak maguknak bizonyítani. A bizonytalan vezetők viszont úgy vélik, maguknak kell megoldaniuk a problémákat, mert azt hiszik, hogy a segítségkérés gyengeségüket mutatná. Valójában ennek az ellenkezője igaz. Ha nem engedjük meg másoknak, hogy részt vegyenek egy döntésben, az a bizalomhiány tünete is lehet. A segítségkérés bátorságot, alázatot, bizalmat és tiszteletet mutat.

A Harvard Business Review ebben a témában bölcs megfigyeléseket és javaslatokat oszt meg: „Azt tapasztaltuk, hogy akik szembemennek a megfelelési kényszerrel egy nagy szervezetben, általában egészséges egóval rendelkeznek. Fontos felismerni ezt, ugyanakkor nem hagyni, hogy ez a

lázadozó érzés arra késztesse, hogy egyedül próbálj meg boldogulni. Mérsékelj az egódat azzal, hogy másokkal együtt dolgozol az ötleteid előmozdítása érdekében. Lehet, hogy még arra is fel kell készülnöd, hogy lemondj az ötleted »tulajdonjogáról«, hogy egy szélesebb csoport valósítsa meg a változtatást. Ha az ötlet közösségi tulajdonná válik, még jobb lesz, mivel többen adnak hozzá friss perspektívát.”⁵⁶

Az, hogy egy ötletet közösségi tulajdonná tegyünk, jól illeszkedik a magasfokú együttműködésen alapuló kultúránkhoz. Ha nagy változásról van szó, a víziókat már a kezdetektől megosztjuk a közösséggel. Ne maradj a háttérben, amíg kidolgozol egy teljesen kész javaslatot! Minél hosszabb ideig dolgozunk egy ötleten elszigetelten, annál védekezőbbé és ellenállóbbá válunk a másoktól érkező véleményekkel szemben, amikor végül bemutatjuk a nagy víziókat. Pedig a friss perspektívák csak segíthetnek nekünk, és végső soron nem is rólunk szól ez az egész.

*„A büszkeség azzal foglalkozik, hogy kinek van igaza.
Az alázat azzal foglalkozik, hogy mi az igazság.”
– Ezra Taft Benson*

*„A bolond nem leli kedvét a megértésben,
csak azt mutogatja, ami tetszik neki.”
– Péld 18,2*

A vezetőknek időnként „verbális processzorként” kell működniük, vagyis hangosan meg kell osztaniuk az ötleteiket, és másokat is együttműködésre kell hívniuk. Ez természetesebb

néhány személyiségtípus számára, de mindannyiunknak el kell sajátítanunk ezt a képességet.

De ne úgy értsd ezt, hogy mindenben konszenzusra kell jutni. *Ha a csapatok az egyetértésre várnak, mielőtt cselekednének, akkor a döntések általában késve születnek meg, és végül mindenki számára részben elfogadhatatlannak lesznek. Ez a közepszerűség és a frusztráció receptje.*⁵⁷

Rick időnként emlékeztet minket: „Ez nem demokrácia!” Természetesen nem a zsarnokságot támogatja, de a legjobb vezetők sem hoznak minden döntést népszavazással. Bizonyos esetekben egy vezetőnek bátran kell fellépnie – még akkor is, ha ez nem nyeri el mindenki tetszését –, hogy előmozdítsa a szervezet fejlődését.

Nem szabad túl sok időt fordítanunk egy-egy döntésre, csak annyit, amennyi a döntés nagyságával arányos. A nagy döntések több időt igényelnek, a kisebbek azonnal meghozhatók. Minél több pénzt érint, annál inkább lassítani kell. Minél több időt érint, annál inkább lassítani kell. Minél több ember érint, annál inkább lassítani kell. De ha például egy csomag rágógumit vásárolsz, csak tedd meg gyorsan – máskülönben feltartod a sort!⁵⁸

Jim Collins elmagyarázza, hogy amikor a vezetőket valami reakcióra készíti – például egy dühös ügyfél telefonál –, a természetes ösztön azt diktálja, hogy azonnal reagáljanak és tegyenek valamit. De a nagyformátumú vezetők azt mondják: „Várjunk egy pillanatot, mielőtt bármit teszünk, nézzünk rá magasabb nézőpontból.” Próbálnak felülről

⁵⁷ LENCIONI 48.

⁵⁸ RAMSEY 64.

rálátni a helyzetre, és megkérdezik maguktól: „Mennyi időnk van a cselekvésig, mielőtt még a kockázati profilunk megváltozna? Percekről, órákról, napokról, hetekről vagy hónapokról van szó?” Aztán ezen az időkereten belül hoznak döntést. Amint megállapították az időkeretet, újra a részletekre összpontosíthatnak.⁵⁹

Néhány döntés nyomasztónak tűnhet. Ez talán azért van, mert a rendelkezésünkre álló sok tény miatt túl nagynek látszik, ezért meg kell találnunk a módját, hogy kisebb döntésekre bontsuk. Több időre is szükségünk lehet az adatok összegyűjtéséhez, a lehetőségek felméréséhez, vagy egyszerűen csak feltárni, hogy mi is az igazság egy adott helyzetben. De tartsuk szem előtt: „Egy döntés halogatása valójában a status quo melletti döntés. A legtöbb döntés kulcsfontosságú eleme nem annyira az, hogy tudjuk, mit kell tenni, hanem hogy képesek legyünk együtt élni az eredményekkel.”⁶⁰ Néha a tétlenség ára magasabb, mint a hibás döntés ára.

*A paradoxon az, hogy a világ legstresszesebb emberei közé tartoznak azok, akik a döntésképtelenség miatt ledermednek. Óriási energia és béke rejlik abban, hogy döntéseket hozunk. Még a csapatainkat is energiával tölti fel egy olyan vezető, aki jól hozza meg a döntéseket.*⁶¹

59 MANAGER TOOLS PODCAST

60 SANDERS 70.

61 RAMSEY 78.

CSAPATÉPÍTÉS

NEM ÉRTEK EGYET, DE ELFOGADOM

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁶²

„Az egység fontosabb, mint az, hogy igazunk legyen.”

– Cal Zant

„Akik nem hajlandók megváltoztatni a véleményüket, soha nem változtatnak semmin.”

– George Bernard Shaw

Ellentétben az általános vélekedéssel, a legsikeresebb csapatok nem azok, amelyekben a tagok mindig egyetértnek egymással. Ehelyett gyakran jellemzi őket az egészséges vita, sőt, időnként heves érvelések is. Azonban ezek a viták nem gyengítik, hanem erősítik és összekovácsolják őket.

Az egyik ok, amiért a kiváló csapatok konfliktusok révén képesek fejlődni, az, hogy lézerpontossággal figyelnek az eredményekre. Bizonyítékokat és adatokat keresnek, és igyekeznek a lehető legobjektívebbek maradni. Ennek eredményeként, bár külön-külön eltérő nézőpontokkal rendelkezhetnek, közösen az igazságot keresik. A csapattagok vitázhatnak, de végül ugyanarra az oldalra állnak. Ezzel szemben a sikertelen csapatok tagjai hajlamosak személyeskedni a nézeteltérések során, vagy megkérdőjelezni a másik fél

szándékait, ami megosztottságot eredményez, és tovább mélyíti a konfliktust.⁶³

Jim Collins azt mondta, hogy a Phillip Morris, a multinacionális cigaretta- és dohánygyártó vállalat, magáévá tette ezt a kultúrát, és ez tette őket nagyszerűvé. Egy Phillip Morris vezető így fogalmazott: „Nem számított, hogy mennyit vitáztak, mindig a legjobb választ keresték. Végül mindenki beállt a döntés mögé. Minden vita a vállalat közös érdekét szolgálta, nem pedig az egyéni érdekeket.”⁶⁴

A konfliktus, a vita azért fontos, mert egy csapat nem tud elköteleződni nélküle. Az emberek nem fogják támogatni a döntést, ha nem kaptak lehetőséget arra, hogy hozzászóljanak, kérdéseket tegyenek fel, és megértsék a mögöttes érveket. *Ha az embereknek nincs valamibe beleszólásuk, nem is tudnak elköteleződni mellette.*

Ez azonban nem értelmezhető a konszenzus melletti érvként. A kiváló csapatok elkerülik a konszenzus csapdáját azzal, hogy magukévá teszik azt a szemléletet, amelyet az Intel „nem értek egyet, de elfogadom” elvnek nevez. Úgy vélik, hogy még akkor is, ha az emberek nem tudnak megállapodni egy kérdésben, a természet egyértelműen úgy kell elhagyniuk, hogy elfogadjanak egy közös cselekvési tervet. A legtöbben, akik hallanak erről a filozófiáról, szeretnék alkalmazni, de ez megköveteli a vezetőtől, hogy hajlandó legyen elviselni a konfliktusokkal járó kellemetlenségeket, mert a „nem értek egyet, de elfogadom” elv nem működhet a „nem értek egyet” rész nélkül.

63 RATH ÉS CONCHIE 71.

64 COLLINS 60.

A vezető csak akkor tudja magabiztosan ellátni egyik legfontosabb feladatát, a döntéshozatalt, ha a kollégák bátran elmondják véleményüket, és minden tartózkodás nélkül megosztják gondolataikat. Ha a vezető meggyőződik arról, hogy a csapat minden tagja hozzájárult a döntéshozatallhoz, és minden releváns nézetet megosztottak, akkor képes egyértelműen lezárni a megbeszélést – és így számíthat arra, hogy a csapattagok a végső döntést elfogadják, még akkor is, ha eredetileg másként gondolták.

Egyes vezetők attól tartanak, ha teret engednek a nézeteltéréseknek, kevésbé tudják elnyerni mindenkinek az elköteleződését. Az igazság azonban az, hogy a legtöbb ember általában ésszerűen gondolkodik, és képes támogatni egy olyan ötletet, amely ugyan nem az övé, de volt lehetősége kifejezni a véleményét. Ha nem volt konfliktus, és a különböző véleményeket nem ütköztették és vitatták meg, gyakorlatilag lehetetlenné válik, hogy a csapattagok valóban elköteleződjenek egy döntés mellett – legalábbis aktívan nem.

Amikor az emberek aktív elköteleződés nélkül távoznak egy értekezletről, nem az történik, hogy visszatérnek az irodájukba, és tervet készítenek az ötlet sabotálására. Ez csak a tévé- és mozifilmekben van így. A valóságban sokkal unalmasabb, de egyben veszélyesebb dolog történik.

A legtöbb vezető megtanulta a passzív ellenállás művészetét: elmennek az értekezletre, mosolyognak és bólogatnak, amikor egy olyan döntés születik, amivel nem értenek egyet. Ezután visszatérnek az irodájukba, és a lehető legkevesebbet teszik az ötlet támogatásáért. Nem népszerűsítik azt a saját csapatukban, és nem fognak aktívan közbelépni, hogy

megakadályozzanak egy katasztrófát. Ehelyett hátradőlnek, csendben figyelik, ahogy kibontakoznak a problémák, titkon várva a napot, amikor a dolgok már annyira rosszra fordulnak, hogy azt mondhatják: „Nos, én sosem támogattam ezt az ötletet.” Ennek a következménye gyakran kínos és költséges a szervezet számára.

Az egyetlen módja a passzív szabotázs megakadályozásának, ha a vezetők megkövetelik a nyílt vitát a csapattagjaiktól, és tudatják velük, hogy felelősséggel tartoznak a csapat végső döntésének végrehajtásáért.

Egy csapattal, akikkel dolgoztunk, hosszú vitát folytattunk arról, hogy érdemes-e befektetni egy új ötletbe.

Hónapokig tartó intenzív viták után John – aki technikailag „elvesztette” a vitát – könnyen hátradőlhetett volna sértődötten, miután megszületett a döntés.

Azonban ennek éppen az ellenkezője történt. Más kiváló csapattagokhoz hasonlóan, akiket tanulmányoztunk, John gyorsan túllépett a vitán, és feltette a kérdést: „Milyen segítségre van szükségetek tőlem ahhoz, hogy ez sikeres legyen?” Amint megszületik a döntés, a kiváló csapatok tagjai összefognak, hogy segítsék egymást (és a szervezetet) a siker elérésében.⁶⁵

Az együttműködés szabályai

Egyik tanácsadónk egy nagy italgyártó vállalat egyik divíziójának vezetői csapatával dolgozott. Meggyőzte a divízió alelnökét, hogy több nyílt vitára van szükség a csapaton belül. Sajnos azonban nehézséget okozott,

hogy az emberek nem voltak hajlandók aktívan részt venni a vitákban. Ez gyakori jelenség.

Ezért az alelnök két hivatalos szabályt vezetett be.

Először is, ha valaki csendben maradt a megbeszélés során, azt ellenvéleményként értelmezte. Így az emberek gyorsan rájöttek, hogy ha nem szólalnak meg, a döntés nem születhet meg.

Másodszor, minden megbeszélés végén az alelnök körbement a teremben, és a csapat minden tagjától hivatalos elköteleződést kért a döntés mellett.

Ezek az egyszerű szabályok megváltoztatták a megbeszélések természetét, és szinte azonnal növelték az egészséges konfliktusok számát. Ez nem történt volna meg, ha az alelnök egyszerűen csak azt mondta volna a csapatának, hogy többször hozzá kell szólniuk a témához.

Fontos megjegyezni, hogy a konfliktus elkerülése gyakran bizalomhiányból fakad. Ha a csapattagok nem érzik magukat biztonságban sebezhetőségük felvállalásához, nem fognak konfliktusba bocsátkozni. Az egészséges vita kialakulásához először a bizalmat kell megteremteni. Ahogy a bizalom lehetővé teszi a konfliktust, úgy a konfliktus az aktív és világos elköteleződést teszi lehetővé. Nincs rövidebb út.

CSAPATÉPÍTÉS

SÜRGŐS & FONTOS

DAVE RAMSEY KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁶⁶

*„A legtöbb dolog, ami sürgős, nem fontos,
és a legtöbb dolog, ami fontos, nem sürgős.”*

– Dwight D. Eisenhower

Gyakran érzed úgy, hogy túlterhelt vagy? Előfordul, hogy fontos projektek háttérbe szorulnak a kisebb „tűzoltások” miatt? Az igazság az, hogy a sok elfoglaltságunk miatt egyszerűen nem tudunk mindent elvégezni, amit szeretnénk. Ha nincs időnk minden teendőnket elvégezni, akkor melyikre fordítsuk az időnket? Stephen Covey azt tanítja, hogy minden egyes dolog, amire időt fordítunk, az alábbi négy negyed egyikébe sorolható:

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	1 FONTOS ÉS SÜRGŐS <i>Válság, bérfizetés, határidős projektek és megbeszélések, zárások előkészítése.</i>	2 FONTOS, DE NEM SÜRGŐS <i>Kapcsolat- és csapatépítés, képzés és személyes fejlődés, testmozgás, új lehetőségek, tervezés és előkészítés.</i>
Nem fontos	3 NEM FONTOS, DE SÜRGŐS <i>Sok „tűzoltás”, váratlanul jött dolgok, néhány telefonhívás és találkozó, számos sürgető, közeli ügy.</i>	4 NEM FONTOS ÉS NEM SÜRGŐS <i>Időpocsékoló tevékenységek, tévénézés, internetböngészés, lényegtelen e-mailek és telefonhívások.</i>

Az 1. negyed elemei egyértelműek. A legtöbb vezető felismeri és elvégzi a fontos és sürgős dolgokat. Az 1. negyedben lévő feladatok azok az alapvető teendők, amelyek szükségesek az üzlet működéséhez. Amikor egy vállalkozás kezdeti szakaszában még nincs csapatod, akiknek delegálhatnád a feladatokat, te magad intézel mindent: a banki befizetéseket, a bérek kifizetését, reggel kinyitod az üzletet – szinte minden szerepet te töltesz be. Ezek a feladatok elengedhetetlenek.

A 4. negyed elemei szintén könnyen felismerhetők. Azok a dolgok, amelyek nem fontosak és nem is sürgősek, nyilvánvaló időpazarlásnak minősülnek. Bár lehet, hogy néhány alkalmazottadnak ezt is el kell magyarázni, de általában a vezetők vagy a sikeres emberek ritkán küzdenek ezzel. A túlzott tévézés például tipikusan ebbe a kategóriába tartozik. Ha munkaidőben a személyes Facebook-oldaladat böngészed, az is időpazarlás. A hasonló passzív, nem produktív pillanatok ide sorolhatók.

A valódi kihívás: a 2. és 3. negyed! A legtöbben a 2. és 3. negyed közötti különbségtétellel küzdenek. Ezeknek a negyedeknek a felismerése és megkülönböztetése kulcsfontosságú ahhoz, hogy hatékonyan rangsoroljuk a tennivalókat, így a vezető és a csapat csak olyan dolgokra fordítsa az idejét, amik előre viszik a céget.

3. negyed: „Nem fontos, de sürgős” feladatok. Ez a negyed megtévesztő lehet, mert az adott feladat sürgőssége fontosságot sugall, holott valójában időpocsékolás. Tedd fel magadnak a kérdést: te és a csapatod tagjai mi mindenre fordítotok időt, ami valójában nem visz közelebb a céljaitokhoz?

Elképzeltető az is, hogy valami elég sürgős és fontos ahhoz, hogy megvalósuljon, de nem szükséges, hogy ezt te végezd el. Ahogy növekszik a vállalkozásod és a felelősséged, egyre inkább szűkítened kell a személyesen végzett feladataid körét. Csak azokra a dolgokra szabad időt fordítanod, amiket kizárólag te végezhetesz el. Amikor egy vállalkozás elindul, szinte minden szerepet te töltesz be, de ahogy növekszik a bevétel és a csapat, fokozatosan át kell adnod a szerepek többségét.

Dave Ramsey a 3. negyedről:

Mire fordítod az életenergiádat? Még mindig könyvelsz, még mindig te írod a leveleidet, még mindig te szervezed a saját utazásaidat, vagy még mindig te porszívózol az irodában? Én minden ilyen dolgot elvégeztem, és nem vagyok annyira büszke, hogy ne csinálnám meg most is. De megtanultam, hogy könyvet írni vagy egy fiatal vezetőt mentorálni olyan dolgok, amiket csak én tudok, viszont ezeket nem tehetem meg, ha az időm azzal telik, hogy sürgős, de nem fontos dolgokkal foglalkozom.

2. negyed: „Fontos, de nem sürgős” feladatok. Ez talán a legfontosabb időfelhasználási terület egy vezető számára. *Az ide tartozó dolgok valószínűleg jobban befolyásolják az életünk és vállalkozásunk minőségét, mint bármi más.* Ilyen például a testmozgás, a stratégiai tervezés, a célkitűzések, üzleti és vezetői könyvek olvasása, tanfolyamokon való részvétel, kapcsolat- és csapatépítés, imádság, randevú a házastársunkkal, szabadnap, amit ötletelésre és tervezgetésre szánunk, végrendeletünk megfogalmazása, pénzmegtakarítás vagy az autó olajcseréje... A fontos, de nem sürgős

dolgok a leglényegesebb tevékenységek lehetnek, amikor visszatekintünk az életünkre. A probléma az, hogy olyan társadalomban élünk, ahol az állandó mozgás, a zaklatott tevékenykedés tűnik a kor szellemének. Az *olyan tevékenységek, mint amiket az előbb említettem, az élet és a vállalkozás magas minőségének alapkövei, mégis, mivel nem sürgősek, ezeket kerüljük ki a leginkább.*

Érdekes, hogy ha mellőzzük a 2. negyed tevékenységeit, azok végül sürgőssé válnak, és átkerülnek az 1. negyedbe. Ha nem edzünk, és nem étkezünk megfelelően (mert egyszerűen nincs időnk rá), akkor „kapunk” kényszerszabadidőt, amikor muszáj lesz elvégezni rajtunk egy koszorúér-bypass műtétet. Ha nem szánunk időt meghitt együtt-létekre a feleségünkkel, és nem építjük a kapcsolatunkat, akkor majd időt szánhatunk a házassági tanácsadásra. Ha nem cseréljük le az autónk olaját, végül egy új motort kell vásárolnunk. Az ilyen nem sürgős tevékenységek elhanyagolása potenciálisan sokba kerül.

	<i>Sürgős</i>	<i>Nem sürgős</i>
<i>Fontos</i>	1 FONTOS ÉS SÜRGŐS <i>Fókusz</i>	2 FONTOS, DE NEM SÜRGŐS <i>Fókusz</i>
<i>Nem fontos</i>	3 NEM FONTOS, DE SÜRGŐS <i>Delegálás</i>	4 NEM FONTOS ÉS NEM SÜRGŐS <i>Elkerülés</i>

A leghatékonyabb vezetők kizárólag az 1. és 2. negyed tevékenységeire szánnak időt, és amennyire csak lehet, elkerülik a 4. negyedet. A 3. negyed tevékenységeit vagy delegálják, vagy szintén elkerülik.

CSAPATÉPÍTÉS

A BALTA ÉLESÍTÉSE

A legjobb vezetők tudatosan szánnak időt arra, hogy csapatuk folyamatosan képzéseken vegyen részt, mind a szakmai, mind a személyes fejlődésük céljából. Cégünk régóta fontosnak tartja, hogy erőforrásokat szánjon a csapattagok fejlesztésére, így minden egyes alkalmazottunkat konferenciákra és képzésekre küldjük. Néhány szervezet fél befektetni az emberei képzésébe. Úgy gondolkoznak: „Mi van, ha pénzt és időt fordítunk a képzésükre, majd elmennek?” De egy másik nézőpontból a kérdés ez lehet: „Mi van, ha nem képezzük őket, és maradnak?” Ez jobb lenne? Az emberek fejlődésének segítése a vezetők feladata, amelynek alapelemei a rendszeres képzések és a munkába integrált tanulás.

Egyszer volt, hol nem volt, egy erős favágó munkára jelentkezett egy fakereskedőnél, aki örömmel felvette.

A fizetése jó volt, és a munkakörülmények is, így a favágó eltökélte, hogy mindent belead.

A fakereskedő adott a favágónak egy baltát, és megmutatta, hol dolgozzon. Az első napon a favágó tizennyolc fát döntött ki.

„Gratulálok – mondta a főnök. – Csak így tovább!”

A főnök szavai motiválták a favágót, aki másnap még keményebben dolgozott, de csak tizenöt fát tudott kivágni.

Harmadnap még inkább próbálkozott, de már csak tíz fát döntött ki. Napról napra egyre kevesebb fát hozott.

„Biztosan veszítetek az erőmből” – gondolta a favágó.

Elment a fakereskedőhöz, és bocsánatot kért, mondván, hogy nem érti, mi történik.

„Mikor élezted meg utoljára a baltádat?” – kérdezte a fakereskedő.

„Élezni? Nem volt időm élezni a baltát. Fát kellett vágnom!” – mondta a favágó.

„Ha kicsorbul a vas, és nem köszörülük ki, akkor több erőt kell kifejteni. A helyesen alkalmazott bölcsesség a hasznos!”
– A prédikátor könyve 10,10

Néhány ok, amiért alkalmazottainkat utazásokra is elküldjük, valójában egyáltalán nem kapcsolódik a baltához. Íme, néhány kevésbé nyilvánvaló cél, amelyek túlmutatnak a munkaszpecifikus képzéseken:

#1: Segíteni az embereknek, hogy szélesebb látókörük legyen az iparágunkról.

#2: Csapatépítés: Valami varázslatos történik, amikor néhány napra együtt elutazunk, együtt étkezünk, és egy helyen alszunk. Ez olyan élményeket ad, amelyeket nehéz máshol megszerezni. Időnként stratégiaileg választjuk ki, kik vegyenek részt ezeken az utakon, és szándékosan vegyítjük a különböző csapatokat és személyiségeket.

#3: Nagylelkűség és az alkalmazottak megbecsülése: Valakit elvinni élete első ötcsillagos éttermébe vagy egy napra

Disney Worldbe – erőteljes üzenetet közvetít. Azt üzeni, hogy „nemcsak a munkaköröd miatt törődünk veled, hanem emberként is értékelünk”. Bár mindennapi működésünk során takarékosak vagyunk, ezek az alkalmak lehetőséget adnak arra, hogy valóban nagylelkűen bánjunk az alkalmazottakkal.

„A siker szintje, amit elérhetsz, szorosan összefügg a személyes fejlődésed iránti elkötelezettségeddel.”

– Dr. L. Ken Jones

„A vezetés és a tanulás elválaszthatatlanok egymástól.”

– John F. Kennedy

A folyamatos fejlődés iránti igény a vezetővel kezdődik. Senki sem válik véletlenül kiváló vezetővé. A vezetők kötelessége, hogy örök diákok legyenek, akik folyamatosan fejlődnek.

A mester-szint titka bármely területen az, hogy mindig tanulók maradjunk. Ez különösen igaz a vezetésre. Még a legbölcsebb és legtapasztaltabb vezetőknek is sokat kell tanulniuk.

Az egyik legbiztosabb módja a tanulásnak, ha folyamatosan könyveket olvasunk (vagy hangoskönyveket hallgatunk). Amikor olvasunk, új információkat hívunk a tudatalattinkba. Lehet, hogy tíz teljes órát eltöltünk egy könyvvel, mégis úgy érezzük, nem lettünk okosabbak. De aztán egy nap vagy egy hét múlva szembejön egy vezetői dilemma, amit csak azért tudunk megoldani, mert elolvastuk azt a könyvet.

Bill Hybels így fogalmaz: „Nincs sok türelmem azokhoz a vezetőkhez, akik vezetői nehézségekbe ütköznek, majd bevallják, hogy évek óta nem olvastak vezetésről szóló könyvet. Ha komolyan gondolod a vezetéset, olvasni fogsz. Annyit olvasol,

amennyit csak tudsz. Olvasni fogsz, amikor kedved van hozzá, és akkor is, amikor nincs. Bármit megteszel, hogy gyarapítsd a vezetői tudásodat, mert tudod, hogy ez jobbá tesz.”⁶⁷

„Háromféle ember létezik. Az, aki olvasásból tanul.

Az a kevés, aki megfigyelésből tanul.

A többieknek le kell pisilniük az elektromos kerítést, hogy tanuljanak.”

– Will Rogers

Az olvasás nem az egyetlen módja a vezetői készségek fejlesztésének. Íme, néhány javaslat:

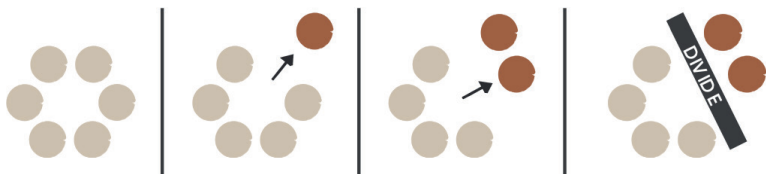
- Nézz videókat a KingdomAtWork.com oldalon.
- Iratkozz fel Craig Groeschel havi „Leadership Podcast”-jére.
- Nézz TEDTalk videókat a vezetésről.
- Iratkozz fel John Maxwell „A Minute With Maxwell” coaching-videóira.
- Hallgasd meg a Harvard Business Review „Management Tip of the Day” adását egy Amazon Echo eszközön, és tedd a napi rutinod részévé.
- Hallgass hangoskönyveket.

CSAPATÉPÍTÉS

ALKALMI SZÖVETSÉGEK

Mivel szoros kapcsolatokat ápolunk a vállalatunkban, van valami, amire különösen érzékenyeknek kell lennünk az egység megőrzése érdekében: az alkalmi szövetségekre. Azért nevezzük ezeket alkalmi vagy véletlenszerű szövetségeknak, mert akaratlanul is kialakulhatnak, és ártatlannak tűnhetnek. De megtanultuk, hogy teljes csapatokat képesek szétrombolni, ha nem ismerjük fel és nem kezeljük őket gyorsan.

Egy ilyen szövetség akkor alakul ki, amikor két vagy több ember egy adott cél érdekében összefog, de kizárják a többi csapattagot.



Ha úgy érezzük, hogy nehezen tudjuk kifejezni véleményünket a csapatunknak vagy a vezetőnknek, kísértést érezhetünk arra, hogy egy közeli baráthoz forduljunk, és megosszuk vele a csalódottságunkat. Ez olyan, mintha az ellenvéleményt képviselő személy a csoporton kívül helyezkedne el, és magával húzna egy barátot is. Amikor ők ketten összefognak valaki vagy valami ellen, szövetség jön létre, és ezzel szakadék keletkezik közöttük és a csapat többi része között.

Az ilyen helyzetekben „suttogó kritika” terjed, amikor valami negatívát osztanak meg úgy, hogy az nem a megoldást vagy a kibékülést célozza, hanem csak megosztottsághoz vezet. És ezek még csak nem is feltétlenül hazugságok. A szükségtelenül megosztott negatív igazságok ugyanúgy károsak lehetnek. Ilyen lehet például, ha elmondjuk a munkatársainknak, hogy a főnökünk elrontotta a prezentációját. Megjegyzést tehetünk a házastársunknak, hogy milyen rosszul énekelt az istentiszteleti vezető. Vagy panaszkodhatunk egy barátnak, hogy a házastársunk már megint elfelejtette a születésnapunkat.

A zsidó rabbinikus kommentárok gyakran hasonlítják az ilyen típusú negatív beszédet a leprához. Az összehasonlítást az indokolja, hogy a héber szavak hasonlóan hangzanak (*motzei shem ra* és *metzora*), és mert Isten hét napig leprával büntette Mirjámot, amikor rágalmazta testvérét, Mózeset.⁶⁸ A rabbik szerint a büntetés illik a bűnhöz, mivel sok közös vonásuk van. Kezdetben a tünetek alig észrevehetőek, de idővel a betegség krónikussá válik – az a személy, aki egyvalakiről pletykál, újra elköveti ezt. Ráadásul a betegség fertőző, mivel a hallgatók gyakran továbbadják a negatív szavakat. És akárcsak a lepra, a rosszindulatú beszéd elválasztja a férjet a feleségtől, a testvért a testvértől és a barátot a baráttól.⁶⁹

A Szentírás azt mondja: „Élet és halál van a nyelv hatalmában”⁷⁰, és abban a pillanatban, amikor egy titkos kritika hal-
 kan elhangzik, a halál áttérjed arra a személyre, aki mondja, arra, akiről szól, és arra is, aki hallgatja. A mérgező szavak

68 SZÁM 12,1–15

69 TVERBERG 96.

70 PÉLD 18,21

gyorsan elterjedhetnek a szorosan összefonódott közösségekben, ezért a Biblia egy szikrához hasonlítja ezeket, amely nagy erdőket is felégethet.⁷¹ Ha nem tudjuk gyorsan helyrehozni és visszavezetni ezeket az embereket a közösségbe, akkor el kell távolítanunk őket, hogy megőrizzük a csapat többi részének egységét.

Elkötelezettek vagyunk egy olyan kultúra mellett, amely az egységet ápolja, és amelyben tisztelik egymást. Azt akarjuk, hogy a szavaink bátorítsanak és életet leheljenek az emberekbe. Úgy bánunk másokkal, ahogyan szeretnénk, hogy velünk bánjanak, még akkor is, ha nincsenek jelen. A lényeg ez: el kell utasítanunk minden olyan beszélgetést valaki másról, ami nem pozitív.

Miért pletykálunk másokról? Az egyik fő oka az, hogy magunkat akarjuk felemelni azáltal, hogy másokat leértékelünk. Pál megoldást kínál erre a problémára: „Semmit ne tegyetek önzésből, se hiú dicsőségvágyból, hanem alázattal különbnek tartsátok egymást magatoknál; és senki se a maga hasznát nézze, hanem mindenki a másokét is.” (Fil 2,3–4) Ha őszintén annyira törődünk másokkal, mint önmagunkkal, akkor megpróbáljuk megvédeni az ő hírnevüket, akárcsak a sajátunkat. Arra is törekszünk, hogy alázatot mutassunk és kegyelmet gyakoroljunk, amikor megadjuk másoknak a kétely előnyét. Beismerjük, hogy nem mindig rendelkezünk minden információval, és nem feltétlenül értjük egy-egy döntés teljes hátterét, ezért alapból úgy döntünk, hogy azt mondjuk: „Ha azt tudnám, amit ők, valószínűleg én is ugyanazt a döntést hoznám.” Ez nem azt jelenti, hogy

vakon bízunk vagy nem teszünk fel kérdéseket. Egyszerűen csak azt jelenti, hogy ha olyasmit látunk, ami látszólag nem illik az elképzelésünkbe, feltételezzük, hogy talán van egy részlet, amit nem látunk. Ezért kérdéseket teszünk fel, hogy megértsük, nem pedig azért, hogy vádoljunk.

Ahelyett, hogy valakit egy szövetség kedvéért kiszakítana a csoportból, egy igazi barát hidat épít, hogy segítse az illetőt visszatérni a csoportba.

Mivel kapcsolatokat ápolunk a különböző csapatok között is, előfordulhat, hogy egy barát egy másik csapatból hozzád fordul, és elpanaszolja: „Nem értek egyet azzal, ahogyan a vezetőm kezeli ezt a dolgot.” Ne indulj rögtön a segítségére! Ezt mondhatod például: „Átérzem az aggodalmadat, de nem én vagyok az a személy, aki változtatni tud ezen a helyzeten. Segíthetek rendezni a gondolataidat és megvizsgálni a saját motivációidat, hogy miért nem tudsz ezzel azonosulni. Akár el is játszhatjuk a helyzetet: ha én lennék a vezetőd, mit mondanál? Segíthetek, de végső soron neked kell majd beszélned a vezetőddel, hogy megoldást találjatok.” Egy igazi barát később még rá is kérdezhet, hogy megtörtént-e az a beszélgetés.

Kegyetlennek tűnhet, amikor valakit elutasítunk, lényegében ezt közölve: „Ne beszélj erről nekem,” de valójában ezt mondjuk: „Segíteni szeretnék neked, mert ez nem az utolsó alkalom, amikor ilyen konfliktussal találkozol az életedben. Szeretném, hogy megtanuld, hogyan kezeld ezt egészségesen és hatékonyan.” Ha valaki hosszú távon sikeres akar lenni nálunk, meg kell tanulnia, hogyan kezelje a konfliktusokat ilyen módon. Alkalmanként, ha valakinek nincs bátorsága egyedül

odamenni a vezetőjéhez, felajánlhatjuk, hogy csendes támogatóként elkísérjük őt, hogy segítsünk neki cselekedni.

Azonban az alkalmi szövetségek veszélyét nem annyira másokban kell keresnünk, mint inkább saját magunkra kell figyelnünk. Nehéz ugyanis észrevenni, amikor mi magunk keveredünk egy véletlenszerű szövetségbe. Ha nem értünk egyet valakivel, közvetlenül hozzá kell fordulnunk, hogy megpróbáljuk megérteni őt, és alázattal megosszuk vele az aggályainkat. Ne keressünk valakit, aki összefog velünk. Ha azon kapjuk magunkat, hogy egy problémáról olyasvalakivel beszélünk, aki nem tudja azt megoldani, akkor valószínűleg épp egy szövetséget kezdeményezünk. Imádkozzunk, gondoljuk át az aggályainkat, majd beszéljünk közvetlenül az érintett személlyel. Ez a konfliktuskezelés bibliai modellje Máté evangéliuma 18,15 alapján: „Ha pedig vétkezik ellened a testvéred, menj el hozzá, fedd meg négy szemközt: ha hallgat rád, megnyerted a testvéredet.”

Ha hozzánk jönnek panaszkodni, azt gondolhatjuk, barátságosan viselkedünk, ha csak meghallgatjuk a másik felet. Talán még egyet sem értünk az ő nézőpontjával, *de azáltal, hogy egyszerűen meghallgatjuk, amit mondanak, passzívan megerősítjük, és akár bátorítjuk is.* Ha nem tiltakozunk, aktívan támogatjuk a megosztottságot. Mivel mi a Betenbough-nál hitbeli szolgálatként is működünk, nem ritka, hogy az emberek „imakérés” álcájában hoznak elő problémákat, de fel kell ismernünk ezt, és helyes irányba kell terelnünk a beszélgetést.

Természetesen vannak olyan helyzetek, amikor káros információkat kell továbbadnunk, hiszen vezetőként az egyik fő felelősségünk az emberek fejlesztése. Íme, néhány kérdés, amivel ellenőrizhetjük saját szívünk indítékait:

- Ez a beszélgetés negatív színben tüntet fel másokat?
- Rendben lenne, ha meghallaná ezt az a személy, akitől beszélünk?
- Valóban a probléma megoldása a célunk, vagy csupán az, hogy egyetértünk abban, hogy ők tévednek, vagy nem olyanok, mint „mi”?

Sajnos ezek az alkalmi szövetségek gyakran már elfogadott normák a világban, ezért rendkívül fontos számunkra, hogy az új csapattagokkal megértessük a mi szemléletünket: nem tolerálhatjuk ezeket a véletlenszerű szövetségeket! Gyorsnak kell lennünk egymás és csapattagjaink felelősségre vonásában.

*„Kóbor kutyát ragad fölön,
 aki olyan perbe avatkozik, amihez semmi köze.
 Mint az eszeveszett ember, aki tüzes
 és halálos nyilakat lövöldöz, olyan az,
 aki becsapja felebarátját, és aztán így szól:
 »Hiszen csak tréfáltam!«
 Ha elfogy a fa, kialszik a tűz, ha nincs rágalmazó,
 megszűnik a viszály.”
 – Péld 26,17–20*

CSAPATÉPÍTÉS

TANÍTSD ÉS HATALMAZD FEL A CSAPATODAT!

DAVE RAMSEY KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁷²

*„Mielőtt vezetővé válnál, a siker rólad szól, a saját fejlődésedről.
Amikor vezetővé válsz, a siker mások fejlődéséről szól.”*

– Jack Welch

A legkönnyebb és leghatékonyabb döntések azok, amiket soha nem kell meghoznod. Azért nem kell, mert már felkészítettél valakit arra, hogy ő hozza meg a döntéseket. Szülőként az a célunk, hogy megtanítsuk gyermekeinket a saját jó döntéseik meghozatalára. Miért? Mert hatástalan és frusztráló, ha egy negyvenéves a pincédben él, és mindennap arra vár, hogy megmondod neki, mit tegyen. Az üzleti életben ugyanez a helyzet, és annak ellenére, hogy ez nyilvánvaló, gyakran mégis úgy bízunk egy halom döntést a csapatunk valamelyik tagjára, hogy előtte nem győződünk meg arról, jártas-e a döntéshozatal művészetében.

Nagy hiba, ha a vezetőnek a „fő tűzoltó” címet adják egy csapatban. Az ő feladata, hogy egyedül eloltsa az összes tüzet – vagyis hogy meghozza az összes döntést. Ez kimeríti a vezetőt, és szűk keresztmetszetet okoz a munkafolyamatban. Amikor elindul egy vállalkozás, gyakran a tulajdonos dönti el a fénymásolóba tett papír minőségét és árát, a kávé

típusát és minden más részletet. Mindenért ő a felelős, de nagyon hamar kimerül, a csapatnak pedig se hatalma, se méltósága nem lesz semmihez. Sorban állnak a tulajdonos asztala előtt, hogy engedélyt és iránymutatást kérjenek minden egyes részletről. Ez minden új üzlet vagy csapat normális fejlődési folyamata, de gyorsan fel kell ismerned, ki kell javítanod, és fel kell hatalmaznod az embereidet, hogy ők hozzák meg a döntéseket.

Steve Brown, egy vezetői tréner, arról beszél, hogy szemléljük ezt a folyamatot a majmokra alkalmazva. Ezt írja: amikor egy csapattag belép az irodádba egy problémával vagy egy döntésre váró helyzettel, képzelj el, hogy egy majom ül a vállán. Amikor a csapattag bejelenti, hogy „van egy problémánk,” képzelj el, hogy az a majom leugrik a válláról, és a te íróasztalod közepére ugrik. Ha egész nap csapattagok jönnek az irodádba, és mind otthagyják a majmaikat, hamarosan egy állatkertet fogsz irányítani. A felelős vezetői hozzáállás – aki valóban törődik az embereivel – az, hogy biztosítod: amikor a csapattagod kilép az irodádból, a majmát is magával viszi.

Mi egy rendkívül együttműködő szervezet vagyunk. Vezetőként az a feladatunk, hogy segítsük az embereinket sikeressé válni, ezért nem akarjuk elutasítani őket, amikor segítségre van szükségük. Azonban, amikor egy problémát beszélünk meg, nem annyira a megoldásra kell koncentrálnunk, mint inkább arra, hogy az adott személy fejlődjön a megoldás során. A vezetőnek segítenie kell a csapattagot, hogy átgon-dolja a helyzetet, így felkészültebb és magabiztosabb lesz a jövőbeli problémák kezelésében. Az eredményes vezetők igyekeznek szükségtelenné tenni magukat. Minden alkalommal, amikor megoldunk egy olyan problémát, amit mások is

megoldhatnának, elrablunk egy lehetőséget a növekedésre, és gyengítjük a csapatunkat.

*„Nem a te dolgod befejezni a feladatot,
de nem is vagy szabad, hogy meglépj előle.”*

– Rabbi Tarfon

A kulcs az, hogy felismerd a tanítható pillanatokat, és ne siess el mellettük. Küzdj a késztetés ellen, hogy egyszerűen csak megmondod nekik, mit tegyenek, majd továbblépj. Ha ezt teszed, halat adsz az embereknek ahelyett, hogy megtanítanád őket halászni. Holnap pedig visszajönnek egy újabb majommal, így se időt nem takarítasz meg magadnak, se őket nem segíted a fejlődésben. Ez egy elszalasztott vezetői lehetőség.

Idővel a csapattagnak el kell jutnia arra a pontra, ahol tudja, mit kell tennie, de még ekkor is előfordulhat, hogy hiányzik belőle a magabiztosság a cselekvéshez. Az ilyen önbizalomhiányt tapintatosan, de egyértelműen kell kezelni. Segíts neki végiggondolni a problémát a megbeszélés során, sőt, ötleteket is adhatsz, hogy mi a teendő. De állj ellen a késztetésnek, hogy a segítségükre siess, és helyettük oldd meg a feladatot. A leghatékonyabb módja, hogy segíts nekik fejlődni, ha csak annyi támogatást nyújtasz, amennyi szükséges ahhoz, hogy maguk cselekedjenek. Az irántuk tanúsított bizalmad hat rájuk, és ők is magabiztosabbnak fogják érezni magukat.

Végso soron képesnek kell lenned megbízni a csapattagjaiban, hogy meghozzák a döntéseiket. A megfelelő fejlődés nem mehet végbe bizalom nélkül, és az egyetlen módja, hogy megtudd, bízatsz-e valakiben, az, hogy bízol benne. Ha úgy érzed, minden döntésben részt kell vened, az vagy

azt jelenti, hogy kontrollproblémáid vannak, vagy azt, hogy ők nem a megfelelő pozíciókban vannak – akárhogya is, ez a te problémád, amit meg kell oldanod.

„Egy szervezet ereje azon múlik, hogy milyen mélyen vannak a struktúráján belül olyan emberek, akik készek igent mondani.”

– Craig Groeschel

Gondolj arra, hogyan hatalmazta fel Jézus a tanítványait: nemcsak feladatokat, hanem hatalmat is adott nekik! Nem részletezte kimerítően, hogyan kell elvégezniük a munkát, hanem megbízott bennük, hogy véghezviszik.

Tudatosságot, erőfeszítést, időt, tapintatot és bátorítást igényel tőled a csapatod tanítása és felkészítése a döntéshozatalra – de hosszútávon minden érintett számára óriási megtérülést jelent.

CSAPATÉPÍTÉS

HAGYD ŐKET ROSSZUL DÖNTENI!

Az egyik legmélyebb és legrejtélyesebb tanács, amit Rick Betenbough valaha adott, így hangzik: „Néha hagyni kell, hogy az emberek rossz döntést hozzanak.” Ezzel a mondatlalt több dolgot is kifejezett, finoman érzékeltetve, hogy nem mindig a mi álláspontunk helyes, és bizonyos szituációkban a legjobb megoldás az, ha megengedjük valakinek, hogy rossz döntést hozzon.

Bob Smithson, a cégünk egyik alapító vezetője ezt így magyarázta: Amikor egy csapattag elindul az úton, és látjuk, hogy épp rossz irányba kanyarodik, néha hagyjuk, hogy megtegye azt a kanyart, még akkor is, ha egy kicsit lehorzsolja a térdét. Bob azonban gyorsan hozzáfűzte, hogy ezt csak olyan helyzetekben hagyjuk, ha nincs hosszútávú következményük vagy nem károsítják az ügyfélélményt. A közmondás szerint: „Többet tanulsz a vereségből, mint valaha a győzelemből.” T.D. Jakes ezt azzal a hasonlattal magyarázza, hogy a sasfiókák nem repüléssel tanulnak meg repülni – hanem az esésekkel. A megfelelő időben a szüleik kilökik őket a fészekből, egy magas szikláról. Nem is igazán a repülést próbálják megtanulni, inkább csak túlélni igyekeznek. Csapkodnak, zuhannak, csapkodnak, zuhannak, csapkodnak, zuhannak, csapkodnak... csapkodnak... és repülnek!

Természetes hajlamunk azt diktálja, hogy túl gyorsan közbelépünk és megmentünk valakit, de gyakran valójában az történik,

hogy megfosztjuk őket egy tanulási lehetőségtől. Ez nem sokban különbözik a gyerekneveléstől. Dr. Brené Brown kifejti: *„Úgy lehet reményteli és bátor gyermekeket nevelni, hogy hátralépünk, és hagyjuk őket megtapasztalni a csalódást, kezelni a konfliktusokat, kiállni önmagukért, és lehetőséget adunk nekik a kudarcaikra. Ha mindig követjük őket az arénába, elhallgattatjuk a kritikusait és biztosítjuk a győzelmüket, soha nem tanulják meg, hogy képesek önállóan is nagy dolgokat véghezvinni.”*

Legyünk óvatosak, ne kritizáljuk túlzottan a csapatunkat a kudarcokért, hanem inkább arra összpontosítsunk, és azt ismerjük el, amit tanultak belőle. Gondoljunk csak egy autó szélvédőjének méretére a visszapillantó tükörhöz képest. Vezetés közben előre nézünk a hatalmas szélvédőn keresztül, és csak időnként pillantunk vissza a múltba a visszapillantó tükörben. Legyen hasonló arányban, hogy mennyi időt töltünk a múltbeli események elemzésével.

Sok innovatív szilícium-völgyi vállalat megünnepeli a kudarcot, és bátorítja az embereket, hogy „hibázz gyorsan, hibázz korán, és hibázz gyakran”. Ez ellentmondásosnak tűnhet, de ha megnézzük a legújabb innovációs trendeket – a gyors prototípus-készítéstől a termékek korai béta-verzióinak kiadásáig –, ezek mind arról szólnak, hogy gyorsan ismétlődő módosításokat végeznek: apró hibákat fedeznek fel, majd gyorsan kijavítják azokat. A kis hibák rendben vannak, amíg a jövőbeni sikerekhez vezetnek. Ezek a vállalatok még az állásinterjúk során is rákérdeznek a jelöltek kudarcokkal kapcsolatos tapasztalataira, mert olyan embereket keresnek, akik többször is átélték a kudarcot, és képesek gyorsan tanulni és alkalmazkodni, ahelyett, hogy elidőznének a kudarcon, vagy másokat hibáztatnának érte.

„Nem a kritikus számít; nem az az ember, aki rámutat, hol botlott meg az erős ember, vagy hogyan tudta volna jobban elvégezni a feladatát. Az elismerés annak jár, aki ténylegesen az arénában van, akinek az arcát por, izzadság és vér borítja; aki bátran küzd, aki hibázik, aki újra és újra elbukik, mert erőfeszítés nincs hiba és hiányosság nélkül; aki valóban megteszi a dolgokat; aki nagy lelkesedést és odaadást tanúsít; aki nemes célért fáradozik; aki a legjobb esetben a végén megismeri a nagy teljesítmény diadalát, és aki a legrosszabb esetben, ha elbukik is, legalább bátran próbálkozott; így soha nem lesz azok között a hideg és gyáva lelkek között, akik sem győzelmet, sem vereséget nem ismernek.”

– Theodore Roosevelt

A vezető feladata olyan környezetet teremteni, ahol az emberek biztonságban érzik magukat, hogy bevallják a hibáikat, és tanuljanak egymástól. Jim Collins *Jóból kiváló* című tanulmányában felfedezett egy mintát azoknál a vezetőknél, akiknek a vállalatai nem tudtak a kiválóság szintjére lépni. „A vizsgálat során olyan vállalatokat találtunk, ahol a legfőbb vezető olyan nagy erővel irányított, vagy olyan félelmet keltett, hogy az emberek jobban aggódtak a vezető miatt – hogy mit fog szólni, mit gondol, mit tesz –, mint az őket körülvevő valóság miatt.”⁷³

Alapvetően mi nem egy olyan vállalat vagyunk, amely mikromenedzseli az embereit. Nem tarthatjuk felelősnek az embereket az eredményekért, ha közben mi felügyeljük a módszereiket. A vezetőknek meg kell adniuk a csapatnak az irányt, de hagyniuk kell, hogy szabadon mozogjanak a meghatározott határok között. Hagyjuk, hogy mások

meghozhassák azokat a döntéseket, amelyekért felelősek, és kerüljük a már meghozott döntések felülbírálatát, hacsak nem feltétlenül szükséges.⁷⁴ Bízunk kell az embereinkben, hogy ne csak az előírt folyamatokat hajtsák végre, hanem felismerjék, mikor kell megkérdőjelezni vagy akár megszegni a szabályokat. Amikor az emberek önállóan hozhatnak döntéseket, rájönnek, hogy az erőfeszítéseik valóban számítanak.

A vezetői bátorság az, hogy esélyt adsz másoknak a sikerre, miközben a felelősséget te viseled a dolgok elvégzéséért.

– Simon Sinek

CSAPATÉPÍTÉS

VEZESS KÉRDÉSEKKEL, NE VÁLASZOKKAL

„A felfedezett igazság erősebb, mint a közvetített igazság.”

– Bill Spencer, *Narrow Gate*

Jézus gyakran inkább kérdéseket tett fel, mintsem kijelentéseket tett volna. Ez valójában nagyon gyakori módszere volt a korabeli rabbiknak. A következő történet jól szemlélteti ennek a megközelítési módnak az erejét:

Egy turista betért egy izraeli művészeti stúdióba, ahol egy idős, lengyel rabbi fényképei voltak kiállítva. A nő maga is amatőr fotós volt, és lenyűgözte a rabbi tehetsége. Mielőtt elment volna, megkérdezte őt:

„Kérdezhetek valamit?” – kezdte a nő.

A rabbi így válaszolt: „Igen, mit szeretne?”

„Melyik a kedvence?”

A rabbi ezt kérdezte: „Ön házas?”

A kérdés egy pillanatra meglepte a nőt, de rövid szünet után így válaszolt: „Igen, férjnél vagyok. Miért?”

„Vannak gyerekei?” – kérdezte a rabbi.
„Igen, van egy fiam és két lányom. Miért?”

Mire a rabbi ezt felelte: „És melyik a kedvence?”

A nő könnyekkel a szemében lépett ki az üzletből. Azt mondta, soha nem értette meg igazán egy kérdés erejét. A saját kérdésére adott válasz viszont a szívéből jött, nem az elméjéből.⁷⁵

Ha a rabbi egyszerűen azt válaszolta volna, hogy „nem tudok választani”, ha nem szán időt és energiát arra, hogy gondosan elvezesse őt a válaszhoz, a nő soha nem érthette volna meg ilyen mélyen. Ez Jézus zsenialitása is. Nem azzal érte el, hogy az emberek meglássák az igazságot, hogy *elmondta* nekik, hanem azzal, hogy *elvezette* őket hozzá.

Liz Wiseman egy példát hozott arra, hogyan kapcsolódik ez a gyermekeihez. Elmesélte, hogy minden este egy küzdelem volt, amikor eljött az alvás ideje, és a gyerekeinek pizsamába öltözését, fogmosását, rendrakását, ágyba készülését kellett menedzselnie. Többször el kellett mondania nekik, mit tegyenek, és úgy érezte, állandóan a nyomukban kell lennie, hogy végre haladjanak. Miután valaki azt javasolta, hogy próbálja kérdésekkel vezetni őket, egy este kísérletet tett. Amikor eljött az alvás ideje, megkérdezte a gyerekeit: „Mit csinálunk először?” „Felvesszük a pizsamánkat”, válaszolták, és meg is tettek. Miután végeztek, megkérdezte: „Mit csinálunk utána?” „Fogat mosunk”, válaszolták, és további irányítás nélkül meg

is csinálták. Liz úgy érezte, mintha valami misztikus dologra bukkant volna! A valóság az, hogy a gyerekei tudták, mit kell tenniük, de a kérdéses megközelítés sokkal hatékonyabb volt számukra, hogy vállalják is a folyamatot. Ez a különbség az emberek vezetése és terelgetése között.

Jim Collins azt javasolja, hogy a vezetők kövessék nyomon a kérdés–állítás arányukat, és ügyeljenek arra, hogy a kérdések aránya idővel növekedjen. A *Jóból kiváló* című művében elmagyarázza: „Azok a vezetők, akik a jóból kiválónak váltak, mind valamilyen szókratészi, kérdéseket feltevő stílusban dolgoztak. A jóból kiválónak válás nem azt jelenti, hogy kitalálsz a válaszokat, majd mindenkit arra motiválsz, hogy kövesse a messianisztikus víziót. *Inkább azt jelenti, hogy rendelkez azzal az alázattal, hogy felismerd: még nem értesz meg mindent eléggé ahhoz, hogy készen legyenek a válaszok, és ezért felteszed azokat a kérdéseket, amelyek a lehető legjobb felismerésekhez vezetnek.*”⁷⁶

Dr. Brené Brown ezt így magyarázza: „A vezető feladata az, hogy példát mutasson a bátorságra, amikor nehéz kérdéseket kell feltenni. Nem az a dolgod, hogy mindenre tudd a választ.” Készen kell állnunk arra, hogy beismerjük: nem tudunk mindent. Kérdéseket kell feltennünk, hogy jobban megértsük a helyzetet a csapatmegbeszélés során. Beismerhetjük, hogy nem tudunk mindent, és nyugodtan megkérdezhetjük: „Várj, te mit értesz ez alatt?” vagy „Segíts megérteni, hogyan működik ez.” Ha a vezető teszi meg az első lépést ebben, a csapat tagjai is magabiztosabban fognak hasonlóan cselekedni.

CSAPATÉPÍTÉS

EGÉSZSÉGES CSAPATOK

„A csapatod és az egyes csapattagok egészsége a vezetői hatékonyságod egyik mutatója.”

– Holly Betenbough

Bár nincs egyetlen, mindenre érvényes recept az egészséges csapat kialakítására, általában mégis könnyű felismerni. Íme, néhány gyakori jellemző, amiket az egészséges csapatoknál megfigyeltünk:

Élvezik a munkájukat, nem rettegnek a hétfő reggelektől. Úgy érzik, hogy a munkájuk fontos, és hatással van másokra.

Érezhető bizalom van köztük. Elég nyitottak, hogy valódi aggodalmaikat vagy eltérő nézeteiket kifejezzék. Kellően magabiztosak ahhoz, hogy új ötletet vessenek fel, vagy „butának tűnő” kérdést tegyenek fel. Nem vágnak egymás szavába, és nincs egyetlen személy, aki uralja a beszélgetéseket. Őszintén igyekeznek megérteni a másik álláspontját, és nem érzik szükségét annak, hogy megkérdőjelezzék egymás szándékait.

„A csapat nem csupán egy olyan embercsoport, amely együtt dolgozik. A csapat olyan emberek csoportja, akik bíznak egymásban.”

– Simon Sinek

Egészséges vitákban vesznek részt, mégis egységesek maradnak. A közhiedelemmel ellentétben a legsikeresebb

csapatok nem azok, ahol a tagok mindig egyetértenek egymással. Sokkal inkább jellemzi őket az egészséges vita – és néha a heves érvelések is. De ezek a viták nem széthúzást okoznak, hanem éppen erőt adnak és növelik az összetartást.⁷⁷ Mivel mindenkinek lehetősége van hozzászólni és kérdéseket feltenni, később könnyebben elköteleződnek a csapat közös döntései mellett.

Ösztönösen segítik egymást anélkül, hogy kérni kellene, vagy bármilyen jutalomra számítanának. Ez nemcsak a munkahelyükön, hanem gyakran a magánéletükben is megmutatkozik.

Szinte természetfeletti kreativitási hullámokat élnek meg. Egyfajta szinergia alakul ki közöttük, ami túlmutat az egyéni teljesítmények összegén. Ha problémák merülnek fel, általában maguk között találják rájuk megoldást. A kölcsönös bizalomnak köszönhetően sokkal gyorsabban tudnak eredményeket elérni, mint azok a csapatok, ahol ez a kötelék hiányzik.

Egymással is törődnek, nem csupán a munkával. Megosztják egymással, mit csináltak hétvégén, jártak már egymás otthonában, és ismerik csapattársaik házastársainak és gyermekeinek nevét. Munkaidőn kívül is találkoznak egymással. Őszintén szólva, ha nem tudunk legalább két-három dolgot valakinek a munkahelyen kívüli életéről, az valószínűleg arra utal, hogy nincs igazán mély kapcsolatunk vele.

Mágnesként vonzzák a tehetségeket. Ha egy egészséges csapatot akarsz találni, csak olyat keress, amelyikhez mindenki csatlakozni szeretne. Sokan talán nem értik, hogy miért akar

valaki egy olyan csapathoz csatlakozni, ahol keményebben dolgoznak, óriási elvárásokkal néznek szembe, az eredményekért pedig intenzív felelősségvállalást követelnek. Mégis, a legtehetségesebb embereket ezek a csapatok vonzzák leginkább. Úgy tekintenek rájuk, mint a legizgalmasabb helyre, ahol megmutathatják képességeiket, és valódi hatást fejthetnek ki.⁷⁸

Úgy érzik, vezetőjük valóban törődik velük, mint emberrel. Ez a legfontosabb. Egy egészséges csapatban, ha valaki beismeri, hogy nem tud valamit, vagy hibázott, tudja, hogy a vezetője és a csapata mellette áll. Ez egy biztonságos környezet. Természetesen hívóként hiszünk abban, hogy szeretnünk kell az embereinket, de az üzleti világ is egyre inkább felismeri ennek a megközelítésnek a jelentős megtérülését. Egy Gallup-felmérés több mint 10 millió embert kérdezett meg arról, érzik-e, hogy a főnökük valóban törődik velük, mint emberrel. Az eredmények szerint azok az alkalmazottak, akik ezt érzik, sokkal nagyobb eséllyel maradnak a szervezetnél, elkötelezettebb ügyfeleket vonzanak, jelentősen produktívabbak, és nagyobb nyereséget termelnek a vállalat számára.⁷⁹ Ha a munkatársainkkal többet törődünk, eredményesebbek leszünk.

Nem az eredmények különböztetik meg a jó vezetőket a kiválóaktól, hanem hogy mennyire képesek egészséges csapatokat építeni és fenntartani. Az egészséges csapatok nem maguktól jönnek létre. *Ne feledjük, ha csak az eredményekre összpontosítunk, nem fogunk csak úgy egy egészséges csapatot alakítani. De ha arra összpontosítunk, hogy egészséges csapatot építsünk, az eredmények is jönni fognak.*

⁷⁸ RATH ÉS CONCHIE 75.

⁷⁹ RATH ÉS CONCHIE 85.

Az egészséges csapat építésének konkrét módszere csoportonként eltérhet, és idővel még ugyanazon csoport esetében is alkalmazkodni kell. Nincs egyetlen formula vagy mindenkire érvényes megközelítés. Ha már van egy egészséges csapatunk, folyamatosan meg kell erősíteni, és biztosítani kell minden tag elkötelezettségét és egységét.

Vezetőként az az elsődleges feladatunk, hogy nap mint nap ebbe az irányba vezessük a csapatunkat. E tekintetben legalább annyira felelősek vagyunk a csapatunkért, mint ők miértünk. Mindenkinek joga van ahhoz, hogy szeresse a munkáját és azokat az embereket, akikkel együtt dolgozik. A vezető terhe és kiváltsága, hogy ezt biztosítsa.

„Évekkel ezelőtt az üzleti iskolák ezt a dilemmát állították fel: „Kik a legfontosabbak? Az alkalmazottak, a részvényesek vagy az ügyfelek?” De ez nem dilemma. Az alkalmazottak az elsők. Ha helyesen bánsz az alkalmazottakkal, mi történik? Az ügyfeleid visszatérnek, és ez boldoggá teszi a részvényeseket. Kezdd az alkalmazottakkal, és minden más ebből következik.”

– Herb Keller, a Southwest Airlines alapítója

CSAPATÉPÍTÉS

AZ EGYES SZÁMÚ CSAPAT

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁸⁰

Túl sok vezető kötődik erősebben és lojálisabb az általa vezetett csapathoz, mint ahhoz a vezetői csapathoz, amelynek tagja, vagy ahhoz a szervezethez, amelyet közösen kellene szolgálniuk.

Az egyetlen mód arra, hogy a menedzsmentben közös gondolkodásmódot alakítsunk ki, ha minden tag előre helyezi azt a vezetői csapatot, amelyhez tartozik, mint azt az osztályt vagy részleget, amelyet vezet. Ennek egyik jó módszere, ha egyszerűen megkérdezzük őket, hogy melyik csapat számukra a prioritás. Sok jószándékú vezető elismeri majd, hogy bár elkötelezettek a csapat iránt, amelynek tagjai, de a vezetett részlegük az elsődleges számukra. Ezt azzal indokolják, hogy ők vették fel közvetlen beosztottjaikat, a közelükben dolgoznak, és több időt töltenek velük mindennap. Élvezik a csapat vezetését, sőt, lojalitást éreznek a beosztottjaik iránt, mert ők védelmet várnak tőlük. Ez teljesen természetes, gyakori és érthető. És veszélyes.

Amikor a vezetői csapat tagjai erősebb elköteleződést és lojalitást éreznek a vezetettjeik, mint a vezetői csapatuk iránt, amelynek ők maguk is a tagjai, akkor a csapatuk egy olyan helyé válik, mint az Egyesült Államok Kongresszusa vagy az

ENSZ: csupán egy hely, ahol az emberek azért gyűlnek össze, hogy lobbizzanak a saját képviseltjeikért. Az ilyen fragmentált csapatok vezetői gyakran felveszik azt a hozzáállást, amit az a halász képvisel, aki a csónak másik végében ülő társára néz, és kijelenti: „Hé, a te oldaladon süllyed a csónak.” Azok a vezetői csapatok, amelyek egészséges vállalatokat vezetnek, elutasítják ezt a modellt, és elfogadják azt a nehéz, de kulcsfontosságú követelményt, hogy a vezetőknek a magasabb szintű csapat igényeit kell a részlegük igényei elé helyezniük. Ez az egyetlen módja annak, hogy olyan jó döntések szülessenek, amelyek legjobban szolgálják az egész szervezetet.

Néhány vezető bizonytalan lehet abban, hogy kik is tartoznak az „első számú csapatukhoz”. Ha például egy régió értékesítési vezetője vagy, akkor az első számú csapatod nyilvánvalóan a régió más helyi vezetőiből áll, például az építkezési vezetőből, a garanciavezetőből, a részlegvezetőből és az ügyvezető igazgatóból. Ebben az esetben az elsődleges számodra az a helyi menedzsmentcsapat, amelynek tagja vagy, nem pedig az értékesítési csapat, amelyet közvetlenül irányítasz. Még ha az értékesítés a te területed is, neked nem csupán az értékesítési csapat érdekeit kell szem előtt tartanod; hanem a legnagyobb jóra kell törekedned az összes csapat számára az adott régióban.

Más vezetők számára azért nem egyértelmű, kik tartoznak az első számú csapatukba, mert nincsenek közvetlen vezetőtársaik a saját szakterületükön belül. Ilyen esetekben a vezetőknek nem szabad túl sokat töprengeniük azon, hogy ki tartozik az első számú csapatukba. A lényeg az, hogy folyamatosan a szélesebb csoport számára legjobb megoldásra összpontosítsanak, ne arra, ami csak közvetlenül az általuk

vezetett csapat számára optimális. Kik azok a vezetők, akik segíthetnek abban, hogy átlásd, hogyan befolyásolják a csapatodon belüli döntéseid a nagyobb csoportot? Vannak más vezetők, akiknek a csapatait közvetlenül érinti egy általad fontolgatott változás? Ha igen, akkor az ilyen vezetőket kell az első számú csapatodnak tekintened az adott döntésnél. Dolgozz együtt velük, és kérd meg őket, hogy segítsenek megtalálni a legjobb megoldást az egész csoport számára, ahelyett, hogy a döntést elszigetelten hoznád meg, kizárólag az általad vezetett csapat érdekei alapján.

Tagadhatatlanul nagyobb az az előny, amit azzal érhetünk el, ha egy csapat prioritásait az egyéni célokról a kollektív célokra helyezzük át, és ezzel valódi elköteleződést mutatunk az első számú csapat iránt.

Dolgoztunk egy hatalmas vállalat informatikai igazgatójával (CIO). Ő küzdött azokkal a vezetőivel, akik szinte kizárólag saját prioritásaikon dolgoztak, és kevés figyelmet fordítottak arra, hogy mi történik a többi osztályon belül. Ennek következményeként minimális volt az együttműködés és a szinergia, ami az IT-szervezet általános teljesítményére és hírnevére is negatívan hatott. Az IT-igazgató szembesítette a csapatot a problémával, és bejelentette, hogy konkrét és nehéz intézkedéseket fog hozni annak érdekében, hogy a munkatársak az első számú csapatukra figyeljenek. Az intézkedések között szerepelt, hogy közvetlen beosztottjait a saját osztályaikból egymás közelébe helyezte a cég campusán belül, ugyanazon épület ugyanazon emeletére. Minden reggel összehívta a csapatot egy ötperces tájékoztatóra, hogy

elkezdjék kiépíteni azokat a szakmai és személyes kapcsolatokat, amelyek szükségesek a szervezet megújulásához, ami így jobban szolgálja a vállalatot.

Kezdetben a közvetlen beosztottjai ellenálltak. Nem akarták elhagyni osztályaik fizikai és érzelmi kényelmét, és attól tartottak, hogy saját beosztottjaik elhagytottnak érzik majd magukat. De mivel ő volt a főnökük, engedelmeskedtek.

Néhány hónapon belül a vezetők viselkedése, a csapaton belüli szinergia és a szervezet általános teljesítménye drámaian javult. Az egyik vezető megjegyezte: „Valahogy új csapattá váltunk, amely közös célokra összpontosít, ahelyett, hogy különálló alosztályok lennénk, amelyek csak a saját feladatukat végzik. El sem tudjuk képzelni, hogy visszatérjünk a régi módszerekhez.” Hozzátette: „Még az osztályomon belüli emberek is profitáltak ebből, amikor látták, hogy mennyire összehangoltan és összpontosítva dolgozunk vezetőként.”

CSAPATÉPÍTÉS

A CSAPAT ELSZÁMOLTATHATÓSÁGA

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁸¹

Még a csapat legjobb szándékú tagjait is ellenőrizni kell, ha a csapat tartani akarja magát a döntéseihez, és el akarja érni céljait. Bizonyos esetekben az emberek szándékosan térnek el egy tervtől vagy döntéstől, mivel arra csábulnak, hogy saját egyéni érdekeiket kövessék a csapat érdekei helyett. Más esetekben az emberek anélkül térnek le az útról, hogy észrevennék. Mindkét esetben a csapat feladata, hogy figyelmeztesse és helyes útra terelje őket.

Figyeljük meg, hogy itt a csapattagok közötti kapcsolatra összpontosítunk! Ennek az az oka, hogy egy egészséges szervezetben *a kollégák közötti számonkérés az elődleges és leghatékonyabb formája a felelősségre vonásnak*. A legtöbben úgy gondolják, hogy a vezetők kellene a fő ellenőrnek lennie – és valóban ez a norma a legtöbb egészségtelen szervezetben –, de ez nem hatékony, és nem is praktikus.

Amikor egy csapat tagjai minden alkalommal a vezetőhöz fordulnak, ha észreveszik, hogy egy társuk eltér egy kötelezettségétől, az tökéletes táptalaja lesz a figyelemelterelésnek és a belső politikai játszmáknak. A munkatársak elkezdik találgatni, ki „árulta el” őket, neheztelni kezdenek egymásra, és a

81 LENCIONI 56.

csapat vezetője folyton olyan helyzetekbe kényszerül, amiket nélküle gyorsabban és hatékonyabban lehetne megoldani.

„Ha testvéred megbántott, menj, és figyelmeztesd négy szemközt.

Ha hallgat rád, megnyered testvéredet.”

– Mt 18,15

Amikor a csapattagok tudják, hogy a kollégáik valóban elkötelezettek valami iránt, képesek konfrontálódni egymással anélkül, hogy védekezni kezdenének vagy visszavágnának. Hiszen ezzel csak segítenek egy társuknak visszatérni a helyes útra, vagy tisztázni akarnak valamit, ami nem tűnik helyesnek. Az a személy, akit viselkedése vagy teljesítménye miatt kérdőre vonnak, hajlandó elismerni, hogy akaratlanul letért az útról – elvégre ez bárkivel előfordulhat –, és ennek megfelelően korrigálja viselkedését.

Tudjuk, hogy azok, akik nem összetartó csapatokban dolgoznak, mindezt mesébe illőnek gondolják. Azok azonban, akik tapasztalták, milyen egy összetartó csapatban dolgozni, tudják, hogy ez a leghatékonyabb módja annak, hogy egymásnak segítsenek a legfontosabb dolgokra összpontosítani.

Az egyik tanácsadónk egy olyan vezetői csapattal dolgozott, amely nem egész egy éve alakult meg, és tagjai hónapok óta nem találkoztak személyesen. Nem meglepő módon a kapcsolatok kicsit dőcögősen alakultak. Egy kihelyezett találkozó során tanácsadónk egy felelősségvállalási gyakorlatot vezetett, amelyben a csapattagok szembesíthették egymást a viselkedésükkel. Ez a gyakorlat, ami nem olyan ijesztő, mint amilyennek

hangzik, általában egy órát vesz igénybe. De ebben az esetben, mivel a csapat már hosszú ideje nem dolgozott együtt, és mert komolyan vették egymás értékelését, az ülés három órán át tartott.

Néhány a gyakorlat során elhangzott megjegyzések közül: „Továbbra is ki kell állnod a vezérigazgatóval szemben, és nem szabad hagynod, hogy visszahozza az egyoldalú döntéshozatalt.” „Olyan beszélgetésekbe vonsz be engem, amelyekbe nem kellene. Menj közvetlenül a munkatársaimhoz, és intézd el velük, amire szükség van.” „A beosztottjaid nem mondják el neked, de a szarkasztikus humorod sértő számukra, és árt a csapatonak.” „A hátam mögött panaszkodsz rám a kollégáidnak, de nem jössz hozzám közvetlenül. Ez mindannyiunknak árt.” „Figyelj a felsőbbrendű hozzáállásodra! Ez tönkreteszi a közös ötletelésünket.”

E három óra alatt némi feszültség biztosan volt. De figyelmesen meg is hallgatták egymást, és még nevettek is. A legfontosabb, hogy mindenki bátran megszólalt. És bár az ülés hosszadalmasra sikerült, a csapat képes volt újraépíteni az elmúlt hónapok alatt elvesztett bizalom jelentős részét, és bizonyították egymásnak, hogy mindannyian egy jól funkcionáló csapatként akarnak együtt dolgozni.

Az egészben az az irónia, hogy egy csapat csak akkor tud valódi, kollégák közötti felelősségvállalási kultúrát kialakítani, ha a vezető maga is megmutatja, hogy hajlandó szembenézni a nehéz helyzetekkel, és felelősségre vonja az

embereket. Ez az igazság. Bár a vezető nem a felelősségre vonás elsődleges forrása, de mindig ő lesz annak végső döntőbírója. Ha vonakodik betölteni ezt a szerepet, ha nincs meg benne a bátorság, és folyamatosan visszariad attól, hogy valakin számonkérje a viselkedését vagy teljesítményét, akkor a csapat többi tagja sem fogja megtenni a maga részét. Miért akarna egy csapattag szembesíteni egy kollégát egy problémával, ha a vezető sem hajlandó erre, és valószínűleg úgyis hagyja, hogy megússza?

Minél magabiztosabban vonja felelősségre a vezető a csapattagokat, annál kevésbé lesz szükség arra, hogy ezt gyakran megtegye. Viszont minél kevésbé hajlandó konfrontálódni, annál többször fogják a beosztottjai arra kényszeríteni, hogy ő végezze el helyettük a kellemetlen munkát.

KOMMUNIKÁCIÓ

A „MIÉRT” KOMMUNIKÁLÁSA

Gyakran előfordul, hogy vezetőként csupán az alapvető, „amit feltétlenül tudni kell” információkat adjuk át egy döntéssel, folyamattal, szabályváltozással, új projekttel, stb. kapcsolatban, mert túl elfoglaltak vagyunk, és túlságosan a végeredményre összpontosítunk. A mai világban rövid szöveges üzeneteket küldünk, hashtagekkel és tweetekkel kommunikálunk, és gyorsan átadjuk az információkat. Ez a gyors, felülről lefelé irányuló, parancselvű vezetési stílus könnyebbnek és természetesebbnek tűnhet, de nem inspirálja vagy ösztönzi az embereket. Megmondjuk valakinek, hogy tegyen meg valamit (a „mit”), majd javasoljuk, hogyan csinálja (a „hogyan”-t), de a „miért” elveszik vagy háttérbe szorul a mindennapi rohanásban. Pedig a „miért” – a szándék, a cél, ami a döntés mögött van – kommunikálása az egyik legerősebb eszköz, amely egy vezető rendelkezésére áll, ezért nagyon fontos, hogy ne rohanjunk el mellette.

A „miért” világos elmagyarázása gyakran sokkal nehezebb, mint a „mit” vagy a „hogyan” kommunikálása. Valakinek elmondani, mit tegyen és hogyan, egyszerűen parancsadást jelent. Ez olyan, mint amikor a szüleid azt mondták neked: „Mert én azt mondtam!” Ezt a megközelítést mindenáron el kell kerülnünk, mert megfosztja az embereket a kritikus gondolkodástól és a kreativitástól, visszafogja a fejlődésüket, és végső soron az egész szervezet kárát látja. Ezzel szemben, ha elmagyarázod, miért kell valamit megtenni, tanárrá válsz,

nem pedig parancsnokká. *Ez lehetővé teszi a csapattagok számára, hogy megértsék a döntés mögötti szándékot, ezáltal az információk befogadójából annak valódi híveivé váljanak.*

A „miért” általában túlmutat az időn, míg a „mit” és a „hogyan” mulékony lehet. Amikor változtatásokat vezetünk be, lehetőségünk van arra, hogy fokozatosan építsük a bizalmat a csapatunkban azáltal, hogy segítünk megérteni a változások mögötti szándékot és értéket. Idővel a csapattagok felismerhetik az értékek és a döntéshozatal következetességét még a változások közepette is, ami egyre inkább fejleszti kritikus gondolkodási készségeiket ezeken a területeken.

Ha az emberek nem értik a „miért”-et, végül fellázadnak a rendszer ellen. Amint az alkalmazottak megértik és hisznek a „miért”-ben, elkötelezettebbé és magabiztosabbá válnak a munkájukban, és bátrabban élnek a kreatív és innovációs képességeikkel. Olyan ötletekkel állnak elő, amelyekre mi nem gondoltunk, és olyan módszerekkel fejlesztik az üzletet, amiket nem láthattunk előre. Azok a csapattagok, akik megértik a „miért”-et, inspirálttá, felelősségteljessé, produktívvá és elkötelezetté válnak. És ez a mi reményünk.

KOMMUNIKÁCIÓ

A LÉPCSŐZETES KOMMUNIKÁCIÓ

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁸²

A legmegbízhatóbb és leghatékonyabb módja annak, hogy egy szervezet egységes irányba haladjon, ha a vezetők a meghozott döntésekkel kapcsolatban világos üzenetekkel távoznak a megbeszélésekről, és ezeket azonnal megosztják közvetlen beosztottaikkal, akik ugyanezt teszik a saját beosztottaikkal. Ezt nevezzük „lépcsőzetes kommunikációnak”, mert ez indítja el azt a strukturált, mégis személyes folyamatot, amely során a kulcsfontosságú üzenetek végighaladnak a szervezeten.

Ez nevetségesen egyszerűnek hangzik – mert az is. És mégis, rendkívüli hatékonysága ellenére a legtöbb vállalatnál mégsem valósul meg. Pedig hatékonyságának egyik oka az, hogy éles ellentétben áll a hivatalos kommunikációs módszerekkel. Az elmúlt 15–20 évben az alkalmazottak hozzászoktak vezetőik következtlen, késedelmes és mesterséges elektronikus kommunikációjához. Ez nem cinikus megjegyzés, csupán a valóság. Bár sok vezető kiváló az e-mail-küldésben és a prezentációkban, mégis küzdenek a hatékony kommunikációval, mert az alkalmazottak gyakran szkeptikusak az üzenetek hitelességével kapcsolatban.

A lépcsőzetes kommunikáció kiváló lehetőség ennek megváltoztatására. Meglepő módon, amikor a szervezet különböző részein dolgozó alkalmazottak azt hallják, hogy a vezetők ugyanazt az üzenetet közvetítik a megbeszéléseik után, elkezdik elhinni, hogy az összehangoltság és a világos iránymutatás valóban lehetséges.

Az egyik első ügyfelem egy nemzetközi szoftvercég volt, amelynek kirendeltségei voltak szinte a világ minden részén. Nem meglepő módon a különböző irodák dolgozói egymástól elszigeteltnek érezték magukat, függetlenül attól, hány e-mail-t, videokonferenciás üzenetet vagy céges pólót kaptak.

Majd a vezetői csapat elkezdte alkalmazni a lépcsőzetes kommunikációt: a megbeszélések után visszamentek közvetlen beosztottjaikhoz, és egységes üzeneteket adtak át nekik. Ezek a beosztottak aztán ugyanazokat az üzeneteket továbbították saját csapataiknak.

Emlékszem arra a napra, amikor az ausztráliai HR vezető felhívta német kollégáját, hogy elmondja neki, amit a főnöke épp most közölt vele a központi irodából. A német kolléga meglepetten válaszolt: „Jé, az én főnököm is épp ezt mondta nekem!” Ennek az egyetlen, egyszerű, következetes informális üzenetváltásnak köszönhetően nagyobb összetartozást érezték, mint bármely más típusú kommunikáció során.

A lépcsőzetes kommunikáció alapelvei

1 Üzenetek következetessége a vezetők között

2 Időben történő továbbítás

3 Élő, valós idejű kommunikáció

Ez a folyamat mindig a megbeszélések végén kezdődik – éppen akkor, amikor a vezetők már sietnének kifelé az ajtón. Ilyenkor valakinek fel kell tennie a százezer dolláros kérdést: „Hé, de mit fogunk mondani az embereinknek?” A következő néhány percben, de néha hosszabb ideig is, a vezetőknek át kell tekinteniük a megbeszélés során elhangzottakat, és ki kell választaniuk, mely döntések állnak készen a kommunikációra, és melyek nem. Gyakran ekkor derül ki, hogy nem is volt teljes egyetértés bizonyos döntések mögött. Csak akkor tudnak igazán tisztán látni, ha véglegesítik a döntéseiket. Ez bizony időt vesz igénybe, de ha nem teszik meg, az sokkal többbe kerülhet.

Korábban egy olyan cégnél dolgoztam, amely nehéz helyzete miatt költségcsökkentésre kényszerült. Egy hosszú vezetői értekezlet után az a döntés született, hogy befagyasztják az új munkavállalók felvételét, amíg a vállalat bevételi helyzete nem javul.

Az emberi erőforrás vezető elhagyta az értekezletet, és e-mailben bejelentette a felvételi zárlatot. Öt percen belül két kollégája, akik pedig részt vettek a

megbeszélésen, már az irodájában tiltakoztak az új intézkedés ellen.

„Nem gondoltam, hogy a zárlat a sales osztályra is vonatkozik” – érvelt az egyik vezető.

A másik hozzátette: „És semmiképpen sem csökkenthetjük a mérnökök számát, igaz?”

A csapat kénytelen volt visszavonni a bejelentését és módosítani a szabályzatot, ami feszültséget keltett a tagok között, nem is beszélve arról, hogy az alkalmazottak szemében hitelességvesztést eredményezett.

Mindez azért történt, mert nem szántak néhány percet arra, hogy a megbeszélés végén tisztázzák, mire is kötelezik el magukat valójában.

Bár az összhang rendkívül fontos, a csapatoknak nem szabad túlbonyolítaniuk az üzeneteket, sem pedig mechanikusan felolvasni egy előre megírt szöveget. Ehelyett tisztázniuk kell a főbb pontokat, majd ezeket a saját szavaikkal kell közvetíteniük a csapataik felé.

Kulcsfontosságú, hogy a vezetők ezt egy rövid és következetes időkereten belül tegyék meg. Ha a csapat egyik tagja közvetlenül a megbeszélés után visszamegy a stábjához, hogy átadja az üzeneteket, míg mások egy hétig várnak ezzel, az érthető zavart és csalódottságot fog okozni az alkalmazottak körében. Ez persze nem jelenti azt, hogy mindennek ugyanabban a pillanatban kell történnie, de egy 24 órás időkeret a megbeszélést követően hasznos irányadó lehet.

Sok vezető felteszi a kérdést, hogy használhatnak-e e-mailt vagy hangüzenetet a megbeszélések eredményeinek

közvetítésére. A válasz: *nem*. Noha ezek az eszközök gyorsabbak és praktikusabbak, az élő kommunikációhoz képest sokkal kevésbé hatékonyak. A lépcsőzetes kommunikáció legjobb módja az, ha szemtől szembe történik.

Egy másik bevált gyakorlat a lépcsőzetes kommunikációhoz, hogy az egész közvetlen beosztotti csoporttal egyszerre közlik az üzenetet, nem pedig egyenként. Ez nemcsak hatékonyabb, hanem biztosítja, hogy mindenki ugyanazt az üzenetet hallja ugyanabban az időben, és profitálhatnak egymás kérdéseiből és észrevételeiből. Ez az ajánlás rendkívül egyszerűnek és alapvetőnek hangozhat. De mégis, a legtöbb szervezet éppen azért egészségtelen, mert nem valósítják meg ezeket az alapvető dolgokat, amelyekhez inkább fegyelemre, kitartásra és következetességre van szükség, mint kifinomultságra vagy intelligenciára.

KOMMUNIKÁCIÓ

HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ VS. EREDMÉNYES KOMMUNIKÁCIÓ

PATRICK LENCIONI KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁸³

A digitális korban csábító, hogy egyszerűen elküldjünk egy e-mailt vagy szöveges üzenetet, amikor valamit közölnünk kell. Noha ezek kétségtelenül gyorsabbak és látványlag hatékonyabbak, mint az élő kommunikáció, de sokkal kevésbé eredményesek. Ennek egyik oka az, hogy a munkatársaknak nincs lehetőségük tisztázó kérdéseket feltenni. Ráadásul, amikor egy alkalmazott elolvassa az e-mailt vagy meghallgat egy hangüzenetet, azon gondolkodhat, hogy az üzenet hogyan lett szerkesztve, és megpróbálhat a sorok között olvasni, hogy kiderítse az esetleges rejtett jelentést.

Ez nem jelenti azt, hogy soha ne használjunk tömeges kommunikációs technikákat. *De ha valami fontosat vagy érzékeny témát kell közölnünk, az eredményesség fontosabb, mint a hatékonyság – ami azt jelenti, hogy a legjobb az élő, személyes kommunikáció.* Az alkalmazottak számára kulcsfontosságú, hogy lássák a vezetőt és hallják a hangsúlyait, valamint hogy lehetőségük legyen egy-két kérdést feltenni. Ugyanakkor a virtuális csapatok és a földrajzilag szétszórta alkalmazottak valósága néha lehetetlenné teszi a személyes kommunikációt. Ilyen esetekben a videókonferencia vagy a telefonhívás jó alternatíva. A lényeg az, hogy a beszélgetés élő és interaktív legyen.

KOMMUNIKÁCIÓ

MIT ÜNNEPELSZ?

ANDY STANLEY KIVONATA ALAPJÁN ÁTDOLGOZVA⁸⁴

A hhoz, hogy a vízió megmaradjon, egy szervezetnek időt kell szánnia arra, hogy megünnepelje az út során elért sikereket. Semmi sem segíti jobban a vízió tisztázását, mint a sikerek megünnepelése. Az egyik módja annak, hogy biztosítsuk, hogy mindenki ugyanabba az irányba haladjon, ha megünnepeljük azokat a valós eseményeket, amelyek lépésről lépésre megvalósítják mindazt, amit elképzelünk. Építsük be ezeket az eseményeket a szervezetünk életritmusába. Az ünneplések lehetőséget teremtenek egy „aha”-pillanatra: „Ó, szóval erről beszéltél!” Egy siker megünnepelése olyan tisztánlátást eredményez, amit a pusztá szavak önmagukban nem tudnak megadni.

Minden szervezet ünnepel valamit. De ha az ünneplések nincsenek összhangban a víziókkal, akkor az, amit ünneplünk, teljes mértékben felülírja a víziót, és másként határozza meg a vállalatunk irányát. Íme, egy szervezeti törvényszerűség, amit nem szabad szem elől tévesztenünk: *Amit megünnepelünk, azt megismételjük.* Azokat a viselkedésformákat, amiket megünnepelünk, megismételjük. Azokat a döntéseket, amelyeket megünnepelünk, megismételjük. Azokat az értékeket ismételiük meg, amelyeket megünnepelünk. Az ünneplések minden esetben felülmúlják a motivációs beszédeket.

KOMMUNIKÁCIÓ

HOGYAN BEFOLYÁSOLJUNK MÁSOKAT? HALLGASSUK MEG ŐKET!

Ma, jobban mint bármikor, az emberek átlátnak az önérdekű meggyőzési taktikákon és technikákon. Nem szeretik, ha rákényszerítik őket valamire, vagy akár finoman terelik őket egy irányba. Ezért, ha másokat szeretnél cselekvésre ösztönözni – például hogy változtassanak a viselkedésükön, vagy alkalmazzanak egy új stratégiát –, akkor inspiráld őket arra, hogy önként elköteleződjenek, ahelyett, hogy kényszerítenéd őket.

Ennek a legjobb módja az, ha személyes érdeklődéssel meghallgatjuk őket, hogy tanuljunk és megértsünk. Azonban lehet egy „vakfolt” az agyunkban, amely akadályozhat ebben. Amit hallunk, könnyen torzulhat saját szükségleteink, előítéleteink, tapasztalataink és terveink alapján, még akkor is, ha a szándékaink jók. Gyakran csak halljuk, amit mások mondanak, anélkül, hogy megértenénk, mit is jelent az, amit mondtak.

Az alábbiakban a hallgatás négy különböző szintjét mutatjuk be. Az első három szint nem elegendő ahhoz, hogy valódi befolyást érzünk el.

1. szint: Elkerülő hallgatás = „Fölülről hallgatás”

Ez az a típusú hallgatás, amikor valaki úgy tesz, mintha figyelne („Aha...”), miközben nyilvánvalóan nem érdekli, mit

mond a másik fél. Úgy tűnik, hogy mással van elfoglalva – és gyakran így is van. Néha e-maileket ellenőriznek vagy üzeneteket írnak, miközben „hallgatnak”. Ez a fajta hallgatás bosszanthatja, sőt feldühítheti a beszélőt.

2. szint: Védekező hallgatás = „Ellentmondásra váró hallgatás”

Ez az, amikor – miközben a másik beszél – ő már arra készül, hogy válaszokat vagy ellenvetéseket fogalmazzon meg. Gyorsan reagál, de lassan mérlegel. Az ilyen emberek gyakran fárasztóak, és idővel inkább kerülik őket. Ez a fajta hallgatás inspirálta Mark Twain megállapítását: „A legtöbb beszélgetés: szemtanúkkal kísért monológ.”

3. szint: Problémamegoldó hallgatás – „A megoldásra figyelő hallgatás”

Ez a hallgatás arra irányul, hogy elérjünk valamit. Az ilyen típusú hallgatás célja a dolgok előmozdítása. Ha mások megoldásokat várnak tőlünk, akkor ez a helyes megközelítés. Azonban az emberek frusztrálódnak, félreértettnek vagy akár sértettnek érezhetik magukat, ha olyan „megoldásokat” ajánlunk nekik, amiket nem kértek vagy nem is igényeltek.

4. szint: Kapcsolatteremtő hallgatás – „Elmélyülő hallgatás”

Ez a meghallgatás legmagasabb foka, amelyre mindannyian vágyunk. Ennek a hallgatásnak a célja, hogy felfedezzük, mi zajlik a másokban, hogy megértsük az álláspontját, így valódi kapcsolatot teremthessünk. Ahhoz, hogy elsajátítsuk ezt a szintet, ellen kell állnunk a készletelésnek, hogy megvédjük magunkat, hogy magyarázkodjunk vagy gyors megoldásokat kínáljunk. Hatékonyabban segíthetünk, ha nem mi döntjük el, hogy a másiknak mire lenne szüksége – mert lehet, hogy az teljesen más, mint amit gondolnánk.

Ne felejtsük el, hogy a hallgatás célja a tanulás. Tegyük fel kérdéseket, például: „Mit jelent ez számodra?” „Hogyan érzel ezzel kapcsolatban?” „Mi a te nézőpontod?”

Sok erős vezető hajlamos túl sokat beszélni, és a kapcsolatteremtő hallgatást időpocsékolásnak tartja – egyszerűen csak arra vár, hogy kifejthesse saját álláspontját. Túl elfoglalt ahhoz, hogy figyelmesen meghallgasson. *Azonban az igazi hallgató arra törekszik, hogy megértse a másikat, előítéletek nélkül.*⁸⁵

Kapcsolatteremtő hallgatónak lenni nem mindig könnyű, de valódi betekintést és valódi hatást eredményez.

HIVATKOZOTT FORRÁSOK

A bibliai idézetek forrása: Szent István Társulat Bibliája

Burkhart, Austin: Avodah: What It Means to Live a Seamless Life of Work, Worship, and Service. 2015.március 31. Institute for Faith, Work & Economics.

Cloud, Henry: Integrity. 2006.

Cloud, Henry: Necessary Endings. 2010.

Collins, Jim: Good to Great. 2001.

Glaser, Judith E.: Preventing Rejection at Work. 2013 április 24. Harvard Business Review.

Goulston, Mark and John Ullmen: For Real Influence, Listen Past Your Blind Spots. 2013. március 19. Harvard Business Review.

Groysberg, Boris and Robin Abrahams. Limit Constant Communication To Get More Done. 2014. április 4. Harvard Business Review.

Hart, Ian: The Teaching of Luther and Calvin about Ordinary Work. The Evangelical Quarterly (1995).

Henry, Carl: Aspects of Christian Social Ethics. Baker Book House, 1980.

Hybels, Bill: Leadership Axioms. 2008.

Hybels, Bill: The Power of a Whisper. 2010.

Kelly, Lois and Carmen Medina: 5 Mistakes Employees Make When Challenging the Status Quo. 2016 november 24. Harvard Business Review.

Lencioni, Patrick: The Advantage. 2012.

Manager Tools Podcast. Interview with Jim Collins, Author of Great by Choice. 2011. október 26.

Manby, Joel: Love Works. Zondervan, 2012.

Matsudaira, Kate and Kate Stull: How To Do A One-On-One That Really Counts. 2014. szeptember 30. PopForums.

Niequist, Shauna: Present Over Perfect. Zondervan, 2016.

Peterson, Eugene: A Long Obedience in the Same Direction. IVP Books, 2000.

Ramsey, Dave: EntreLeadership. 2011.

Rath, Tom and Barry Conchie: Strengths Based Leadership. 2008.

Runion, Meryl: Perfect Phrases for Managers & Supervisors. 2005.

Sacks, Rabbi Jonathan: Lessons In Leadership. 2015.

Sanders, J. Oswald: Spiritual Leadership. Moody Bible Institute of Chicago, 1967, 2007.

Sinek, Simon: Start with Why: How Great Leaders Inspire Action. n.d. http://youtu.be/u4ZoJKF_VuA.

Stanier, Michael: The Coaching Habit. Box of Crayons Press, 2016.

Stanley, Andy: Making Vision Stick. 2007.

Taylor, Dr. Jack: Cosmic Initiative: Restoring the Kingdom, Igniting the Awakening. 2017.

Tripp, Paul David. Parenting: 14 Gospel Principles That Can Radically Change Your Family. 2016.

Tverberg, Lois: Walking in the Dust of Rabbi Jesus. Zondervan, 2013.

Vander Laan, Ray: Follow The Rabbi. Lecture Series at Northwestern University with Focus On The Family. Evanston, Illinois, é.n.

Watkins, Michael: How Managers Become Leaders. Harvard Business Review (June 2012).

Welch, Jack: How I Hire: The Must-Haves, The Definitely Should-Haves, and the Game Changer. 2013. szeptember 23. LinkedIn.

Whelchel, Hugh: How Then Should We Work? Institute for Faith, Work & Economics, 2012.

„Jézus magához hívta őket, és ezt mondta: »Tudjátok, hogy a népek felett zsarnokoskodnak fejedelmeik, és vezetőik hatalmaskodnak rajtuk. De közöttetek ne így legyen, hanem aki naggyá akar lenni közöttetek, az legyen a szolgátok.«»

Máté 20,25–26

SZERETNÉL TÖBBET MEGTUDNI ARRÓL, MILYEN ISTEN VEZETÉSE ALATT
IRÁNYÍTANI EGY VÁLLALATOT, KISEBB-NAGYOBB CÉGET VAGY EGYHÁZI
VONALON SZERETETOTTHONT, PLÉBÁNIÁT, IDŐSOTTHONT VAGY ÉPP ISKOLÁT?
HA A VÁLASZOD IGEN, AKKOR EZT A KÖNYVET NEKED ÍRTÁK.

TALÁN OLYKOR SOKKOLÓAN RADIKÁLIS AZ AZ ÚT, AMIT A SZERZŐK
BEMUTATNAK. PROTESTÁNS KERESZTÉNYEK LÉVÉN GYAKORI HIVATKOZÁST
TALÁLUNK ISTEN IGÉJÉRE ÉS A REFORMÁTOROKRA. TALÁN MEGLEPŐ MÓDON
EMELNEK KI VAGY HANGSÚLYOZNAK OLYAN TEOLÓGIAI ALAPOKAT, AMIKRE
EDDIG KEVÉSBÉ GONDOLTUNK, UGYANAKKOR TÖBBSZÖRI OLVASÁS UTÁN
EGYRE-MÁSRA FEDEZEK FEL BENNE A KATOLIKUS EGYHÁZ TÁRSADALMI
TANÍTÁSÁVAL EGYBEHANGZÓ, AZT MEGERŐSÍTŐ RÉSZEKET, LELKI VEZETŐKET
IS SEGÍTŐ TANÁCSOKAT. EZ A KÖNYV TÖBB, MINT EGY KERESZTÉNY
VEZETÉSELMÉLETI ÖSSZEFOGLALÓ. A SOK GYAKORLATI PÉLDA ALAPJÁN SZINTE
DUÁLIS KÉPZÉSEN VEHET RÉSZT AZ OLVASÓ, AMELYRE A SZERZŐK IS UTALNAK:
NE EGYBEN OLVASD EL, HANEM APRÁNKÉNT, ÉS ÜLTESD ÁT A GYAKORLATBA!

DR. FÁBRY KORNÉL
PÜSPÖK