

Dr. JOHN IZZO

lépj elő!

hogyan változtat meg

MINDENT

a felelősségvállalás?

Lépj elő! – Hogyan változtat meg mindent a felelősségvállalás?

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:

Stepping Up © 2012, by John B. Izzo

Originally published in the USA by Berrett-Koehler Publishers, Inc.

1333 Broadway, Suite 1000

Oakland, California 94612

Published by arrangement with Berrett-Koehler Publishers, Inc.

© All rights reserved

A fordítás és kiadás a kiadó engedélyével történt.

Fordítás és magyar változat © Casparus Kiadó Kft., 2014

© Minden jog fenntartva.

A könyv – a kiadó írásos engedélye nélkül – sem egészben, sem részleteiben nem sokszorosítható vagy közölhető, semmilyen formában és értelemben, elektronikus vagy mechanikus módon, beleértve a nyilvános előadást vagy tanfolyamot, a hangoskönyvet, bármilyen internetes közlést, a fénymásolást, a rögzítést vagy az információrögzítés bármilyen formáját.

Felelős szerkesztő: Labancz Emőke

Műszaki szerkesztő: Korcsmáros Gábor

Fordítás: © Rézműves László

Nyomdai munkálatok: Pauker Nyomdaipari Kft.

© 2014

Felelős kiadó: a Casparus Kft. ügyvezetője

Casparus Kft.

1022 Budapest, Bogár utca 18/A

www.casparus.hu

ISBN 978-963-89924-1-3

Tartalom

	Előszó (Marshall Goldsmith)	9
	Bevezetés	11
1. fejezet	A felelősség öt sora	17
2. fejezet	Nem az én dolgom, nem az én hibám	37
3. fejezet	Egyedül mit tehetnék?	51
4. fejezet	Csak a naivak képesek megváltani a világot	65
5. fejezet	100% felelősség, kifogások nélkül	79
6. fejezet	Tégy valamit... bármit!	95
7. fejezet	Mindig kezd ott, ahol vagy!	107
8. fejezet	Vezetőnek lenni nem beosztás	121
9. fejezet	Lépj elő, és mondd el a véleményed!	135
10. fejezet	Ki vagyok én, hogy az élre álljak?	149
11. fejezet	A véleménynyilvánítás kultúrájának megteremtése	165
12. fejezet	<i>Minden</i> ember számít	187
	Források	
	Tégy a változásért!	197
	A könyv legfontosabb témái és üzenetei	199
	Köszönetnyilvánítás	201
	A szerzőről	205

Előszó

John Izzo könyve, a *Lépj elő!*, egyike azoknak az erőteljes üzenetet közvetítő köteteknek, amelyekből bárki, aki egy kicsit is nyitott a könyv mondanivalójára, sokat tanulhat. John üzenete ez: „Előlépni annyit tesz, mint felismerni egy szükségletet, és úgy dönteni, hogy TE vagy a megfelelő ember, akinek az adott ügyben cselekednie kell.” Ez a gondolat roppant időszerű most, amikor a világnak éppen olyan emberekre van szüksége, akik határozottan cselekszenek.

Én nap mint nap különböző cégekkel és szervezetekkel dolgozom. Tapasztalataim szerint nagyon gyakori, hogy egy krízishelyzet közben vagy után senki nem mer határozottan cselekedni. Mindenki csak a másakra mutogat, bűnbakokat keres, és elhárítja magától a felelősséget. Azt mondják: ez a vezérigazgató hibája; a csapat egyik tagjának hibája; a főnök hibája. Ugyanez érvényes akkor is, ha otthon áll elő vészhelyzet. Mindig mást kell okolni: a házastársunkat, a kutyát, a gyerekeket, a locsolót. Nagyon kevesen vállalják magukra a felelősséget. Az emberek hajlamosak inkább hárítani, mint hogy el kelljen ismerniük: ők hibáztak.

A gond csak az, hogy a felelősség áthárítása nem fejleszti a jellemet, és nem ad alkalmat arra, hogy tanuljunk a hibáinkból. Röviden: nem leszünk tőle gazdagabbak. Ez a jellemhiba éppen olyan jelentős negatív vonás, mint amilyen pozitív tulajdonság az intelligencia, a bátorság és a találékonyság. Egy olyan vezető, aki nem képes vállalni a felelősséget a tetteiért, nem olyan valaki, akiben az emberei megbíznának, vagy akit szívesen követnének. Éppen ellenkezőleg: meg fogják kérdőjelezni az

illető alkalmasságát, megbízhatóságát és lojalitását, és ők maguk sem lesznek lojálisak hozzá.

Bizonyára ismersz olyan embereket is, akik felelősen viselkednek. Nem nagyszerű dolog a közelben tudni őket? Azokról beszélek, akik többet segítenek, és kevesebbet ítélkeznek. Akik arra ösztönzik a többieket, hogy a jövőre összpontosítsanak, amit még alakíthatnak, és ne a múltra, amin már nem tudnak változtatni. Akik másoknak is segítenek felelősséget vállalni a saját tetteikért. Akik a múltbeli eseményekkel kapcsolatban azt kérdezik: „Mit tanulhatunk ebből?” Akik, ha dühösek vagy elveszítik az önuralmukat, inkább nem szólalnak meg, és másokat is erre biztatnak. Akik gondolkodnak, mielőtt beszélnének. Akik előbb felteszik maguknak a kérdést: „Előrébb viszi az ügyet, ha ezt szóvá teszem?”

Ebben a könyvben egy csomó olyan emberről és szervezetről olvashatsz, akik pontosan így viselkednek. Megismerheted, hogyan kormányozzák az életüket felelősen, és miként alakítanak ki olyan kultúrát, amelyikben a felelősség vállalása a normális. Ezen felül pedig megtanulhatod, hogyan válhatsz hozzájuk hasonlóvá, ha még nem lennél olyan, mint ők. *A Lépj elő!* fényes bizonyítékát adja annak, mi mindent érhetnek el azok – egyének és csapatok egyaránt –, akik határozottan a kezükbe veszik az irányítást, és vállalják a felelősséget a tetteikért. Kívánom, hogy élvezettel olvasd e könyvet – és ha megváltoztat, az sem baj!

Élni jó!

Marshall Goldsmith

menedzser- és vezetőképző, a *The New York Times* sikerlistáját vezető *MOJO* és *What Got You Here Won't Get You There* című kötetek szerzője

Bevezetés

Ez a könyv azoknak szól, akik jelentősebb dolgokat szeretnének tenni a közösségükért, a vállalatukért vagy a világért. Azok is haszonnal forgathatják, akik javítani szeretnének a házasságukon vagy a karrierlehetőségeiken. Tanulhat belőle minden vezető és vállalkozó, aki azt szeretné, hogy az alkalmazottai is a magukénak érezzék az üzletet. Egyszóval: ez a könyv bárkinek a hasznára válhat, aki hisz abban – vagy szeretne hinni benne –, hogy egyetlen ember is nagy horderejű változásokat idézhet elő.

Mindössze tízéves voltam, amikor írni kezdtem ezt a könyvet. Akkoriban egyre-másra olyan emberek szerepeltek a tévéműsorokban, akik égtek a tettvágytól. Szerte a világon, emberek sokasága vállalt hatalmas személyes kockázatot, hogy jobb helyre tegye a világot: az amerikai Dél utcáin afro-amerikaiak dacoltak a vízágyúkkal; békepárti tüntetők tiltakoztak a nukleáris fegyverkezési verseny ellen; bátor ellenzékiek szólaltak fel nyíltan a diktatúra ellen; és nők követeltek a férfiakéval egyenlő bánásmódot és állampolgári jogokat. Akkor eldöntöttem, hogy újságíró leszek, hogy elmondhassam azoknak az embereknek a történetét, akik jobba teszik a világot.

Szűkebb környezetemben feszült figyelemmel hallgattam Robert Kelly tiszteletes prédikációit a New York-i Calvary presbiteriánus templomban, aki arra buzdított mindenkit, hogy tegyen meg minden tőle telhetőt a rasszizmus és a világot ma mérgező más mótelyek ellen.

„A világ azt várja tőlünk, hogy álljunk a sarkunkra!” – intett minket. Arra is felhívta a figyelmünket, hogy nem csak az emberiség nagy problémái várnak megoldásra: a szükség ott

van „szűkebb közösségünkben is, ahol élünk, és ahol ugyanolyan nagy hatással lehetünk mások életére.”

Mindig is lenyűgözött azoknak az embereknek a története, akik a sarkukra állnak, és a világ jobbításán fáradoznak. Az ember olyan teremtmény, aki történeteken keresztül tanul igazán – így van ez évezredek óta. A történetekre jóval azután is emlékszünk, hogy a leckéket már elfeledtük. Ezért szenteltem az életemet annak, hogy történeteket meséljek el. A vállalati kultúráról szóló könyveimben olyan kiváló cégekről és vezetőkről mesélek, akik tudják, hogyan lehet fellelkesíteni az embereket. *Öt titok, amit fel kell ismerj, mielőtt meghalsz* című könyvemben (és a hozzá kapcsolódó tévésorozatban) kétszázötven olyan – 60 és 106 év közötti – embert mutatok be, aki rátalált a valódi boldogságra. Reményeim szerint az ő történeteiken keresztül meg tudom mutatni a teljes, kielégítő élethez vezető utat.

Az említett – zajos sikert arató és több mint egy tucat nyelvre lefordított – könyv befejezése után rájöttem, hogy még egy történet elbeszélésre vár. Miért tudnak egyesek előlépni, és mélyebb nyomot hagyni maguk után, mint mások? Milyen szerepet játszik a személyes felelősség vállalása a boldogság megteremtésében és a változások előidézésében? Milyen útmutatást ad korunk nagy kérdéseinek megoldásához azoknak az embereknek a története, akik a saját kezükbe vették az irányítást, legyen szó akár a harmonikusabb házasságról és családi életről, az iskolai zaklatások megakadályozásáról, egy vállalat felvirágoztatásáról vagy a számtalan társadalmi kérdésről, amellyel nap mint nap szembeesülünk?

Arra jutottam, hogy minden esetben a felelősség a kulcs. Amikor felelős cselekvésről és kiállásról beszélek ebben a könyvben, nagyon egyszerű dolgot értek alatta: azt, hogy *felismersz egy szükségletet, és úgy döntesz, hogy TE vagy a megfelelő ember, akinek az adott ügyben cselekednie kell*. Az egész arról szól, hogy

ha változást szeretnél elérni, akkor a saját befolyási körödon belül tedd meg, amit tudsz, és ne mástól várd a megoldást. Amikor azt mondom, hogy te vagy a felelős, nem parancsolóan mutatok rád, hogy állj a sarkadra. Ösztönözni akarlak, hogy megértsd, mire lehetsz képes, ha nem azt figyeled, hogy mit csinálnak mások, hanem egyszerűen megteszed azt, ami tőled telik. Nem számít, hogy a családról, a cégedről vagy a világról van szó: csak akkor vagy erős, ha arra összpontosítasz, amit TE képes vagy megtenni.

Mivel mélyen hiszek benne, hogy az ember történeteken keresztül tanul a legjobban, olyan emberek történeteit gyűjtöttem össze ebben a könyvben, akik határozottan előléptek és cselekedtek, és ezáltal jelentős változásokat értek el. Nem olyan történeteket akartam elmesélni, amiket már mindenki ismer, és nem is hírességeket kértem fel, hogy bölcs tanácsokat osztogassanak az Olvasónak. Ehelyett olyan, kevesek által hallott történeteket kutattam fel, amelyek jól szemléltetik, milyen óriási horderejű változásokat érhetünk el, ha úgy döntünk, hogy megteszük azt, amit a saját befolyási körünkben meg tudunk tenni. Nem véletlenszerű tudományos mintavételt alkalmaztam – olyan embereket kerestem, akiknek a története tanulságosak és általános érvényűek. Van köztük hajléktalan, aki forradalmasította az újrahasznosítást. Olasz boltos, aki szembeszállt a maffiával. Nővérek és gondnokok, akik megváltoztatták egy kórház arculatát. Egy nő, aki igazi pénzgyárrá tett egy haldokló üzletágot. Némelyikük a világot próbálta megmenteni, mások a vállalkozásukat akarták felvirágoztatni. Megint mások csak pozitív hatással akartak lenni a környezetükre, vagy egyszerűen javítani akartak a kapcsolataikon.

Könyvem két fő vezérfonala: a felelősségvállalás értéke és a határozott cselekvés titka. Az első három fejezetben azt fejtegetem, hogy miért fontos felelősséget vállalni. Nem az a célom,

hogy kioktassalak – azt akarom megmutatni, hogy az életünkben, a munkákban, a kapcsolatainkban és a közösségeinkben minőségi változást érhetünk el, ha a saját kezünkbe vesszük az irányítást, és nem másokra mutogatunk, nem másoktól várjuk a megoldást. Az alapelv egyszerű: ha úgy döntünk, hogy ott, ahol vagyunk, megteesszük, ami tőlünk telik, és nem mástól várjuk, hogy cselekedjen helyettünk, erősebbnek fogjuk érezni magunkat, és többet leszünk képesek elérni. Sőt mi több, a személyes világunkon túl, korunk égető problémáinak többségét is csak úgy oldhatjuk meg, ha mindegyikünk cselekvésre szánja el magát, és változtat azon, amin képes változtatni.

A másik lényegi kérdés, amelyet feszegetünk, hogy mi a határozott kiállás titka, és hogyan tehetünk szert nagyobb befolyásra. Azoknak az inspiráló történeteink keresztül, akik tettekre szánták el magukat, hogy javítsanak valamin, reményeim szerint megérted, hogy az egészben nincs semmi rejtélyes, és bárki végrehajthat jelentős tetteket. Ha követed ezeknek az embereknek a példáját, te is pozitív változásokat érthetsz el a kapcsolataidban, a munkádban vagy a közösségedben. Végül, megmutatom, hogyan alakíthatunk ki cselekvő kultúrát otthon, egy cégnél, vagy akár egy szélesebb közösségben. Minden fejezet végén gyakorlati tanácsokat adok ahhoz, hogyan válhatsz felelősségteljessé és cselekedhetsz határozottan – akár már ma.

A kötetben szereplő történetek – hacsak nem jelzem külön – a főszereplőikkel való személyes beszélgetéseken alapulnak. A könyv végén összefoglalom a legfontosabb üzeneteket, valamint olyan címekeket, ahol a könyvben szereplő példákra többet is megtudhatsz.

Számomra ez nem csupán egy könyv, hanem egy mozgalom része. Soha nem volt még ekkora szükség rá, hogy az emberek ne másokra várjanak, hanem tevékenyen alakítsák a maguk és

a világ sorsát. Remélem, hogy az ebben a kötetben szereplő történetek téged is arra sarkallnak, hogy elmondd a saját történetedet. Ezért is írtam le a könyv végén, hogyan csatlakozhatsz azoknak a közösségéhez, akik a szükségét meglátva úgy döntöttek, hogy tesznek valamit az ügy érdekében.

John Izzo

*Lányomnak, Lenának
– Tégy még többet,
mint amennyit én tettem!*

1. FEJEZET

A felelősség öt sora

*Egy ember befolyási köre csupán
körülbelül öt sorra terjed ki, de ezen a szférán
belül megváltoztathatja a világot.*

A felelősség vállalása mindent megváltoztat. Abban a pillanatban, hogy úgy döntesz, te vagy az, akinek változtatnia kell, és aki képes is rá, minden más megvilágításba kerül. Ez a könyv arról szól, hogyan tehetjük sikeresebbé a házasságunkat, a karrierünket, az életünket, a vállalkozásunkat és a környezetünket, ha egyszerűen elhatározzuk, hogy a sarkunkra állunk, és a saját befolyási körünkön belül megtesszük, ami csak tőlünk telik.

A pillanat, amikor felelősnek kezdjük érezni magunkat azért, hogy változtassunk valamin, és hinni kezdünk benne, hogy képesek is vagyunk változtatni, a szó szoros értelmében sorsfordító. Az egész olyan, mint a fogócska. Én gyerekkoromban, New York-ban, rengeteget fogócskáztam a többi gyerekkel. Amint valakit utolértek és megérintettek, az egész játék megváltozott.

Nos, mostantól Te vagy a fogó! Te felelsz a saját boldogságodért, a kapcsolataid sikeréért, a munkahelyeden uralkodó morálért, a vállalat sikeréért, ahol dolgozol, és az egész életedért. Sőt mi több, te vagy a felelős a szegénységért, a globális felmelegedésért, a szomszédságodért, az iskoláért és a hajléktalankért is. Pontosabban: mi mindnyájan felelősök, mindannyian „fogók” vagyunk. Ez azt jelenti, hogy ha mindnyájan vállaljuk

a felelősséget, és megtesszük, ami tőlünk telik, mindenben javíthatunk. És ez még nem minden. Ha így teszünk, a munkánk és az egész életünk is szórakoztatóbbá és kielégítőbbé válik. Egy szóval: sokkal több sikerélményben lesz részünk.

Ezzel nem azt akarom mondani, hogy nem lehetnek az életünkben olyan pillanatok, amikor a sikerünket és a boldogságunkat jelentős mértékben külső tényezők befolyásolják. Előfordul, hogy a főnökünk zsarnokoskodik. Megesik, hogy a szüleink nem tudnak jó alapot biztosítani nekünk a boldoguláshoz. Van olyan, hogy a párunk a hibás, és nem mi. Néha a problémák, amelyekkel szembesülünk (például a globális felmelegedés) annyira leküzdhetetlennek tűnnek, hogy joggal érezhetjük úgy, hogy tehetetlenek vagyunk. De ha a SAJÁT cselekedeteinkre összpontosítunk, és arra, amit MI MAGUNK képesek vagyunk megtenni, akkor egyszeriben erőssé válunk. Aki elfogadja az áldozat szerepét, az nem tud változtatni a helyzetén.

Nem „a felelősség terhéről” beszélek. Sokan érzik úgy, hogy már így is túl sok felelősség nyomja a vállukat; hogy mindenért ők felelnek, és minden problémát nekik kell megoldaniuk. Az a felelősség, amire én gondolok, felszabadító. A lényege ugyanis az, hogy nem törődsz azzal, hogy mások mit tesznek vagy nem tesznek, hanem a saját befolyási körödön belül megteszed azt, ami tőled telik.

A felelősség öt sora

Életem egyik leghétköznapibb, ugyanakkor legnagyobb hatású élményét egy repülőgépen éltem át, 2002 januárjában. Fagyos, havas nap volt Clevelandben. Utolsóként foglaltam helyet a jára-

ton; éppen csak sikerült elcsípnem a gépet, mielőtt becsukták volna az ajtót. Észrevettem, hogy körülöttem mindenki rosszkedvű. Alig ültem le, és a mellettem ülő ismeretlen hölgy máris panaszkodni kezdett:

– A főnököm egy idióta! Felküld engem ide, az isten háta mögé, pedig ez az ügyfél még soha nem vett semmit, és soha nem is fog! A főnököm egy barom!

Kirohanását hallva, a folyosó másik oldalán ülő férfi úgy érezte, neki is hozzá kell szólnia a témához:

– Hölgyem, nem csak a maga főnöke idióta, hanem azok is, akik ezt a légitársaságot működtetik! A lábunknak alig van hely, szokás szerint késésben vagyunk, és nézze csak, mennyi jég van a szárnyon! Nem lepődnek meg, ha mindnyájan itt halnánk meg!

Ez így ment azután is, hogy felszálltunk, és a negatív hullámok vírusként gyűrűztek tovább az utastérben. Rövidesen mindenki szidott körülöttem valakit vagy valamit: a világot, a munkahelyét, a párját, és így tovább. A rosszkedv még engem is megfertőzött: én is lehülyéztem a főnökömet, pedig saját magamnak dolgozom! Valósággal lubickoltunk a panaszáradatban, és belelovaltuk magunkat az áldozat szerepébe. Mint egy gyorséttermi lakoma: amíg lecsúszik, jó érzés, de utána csak még rosszabbul érzed magad.

Úgy öt sorral előttem, a kabinelválasztó falnál, egy anya ült a kétéves fiával. A repülés első félórájában a kissrác újra és újra megpróbált hátrakukucskálni az ülés felett. Egyszer a feje búbját láttam, máskor a szemöldökét, de csak negyven perccel az indulás után sikerült végre az ülés támlája fölé emelnie a fejét. Akkor két kézzel belekapaszkodott, és elégedetten megpihentette rajta az állát. Úgy festett, mint egy kis mókus.

Amikor megpillantotta a mögötte ülő sok-sok utast, a szája diadalmas mosolyra húzódott. A legszelesebb, legtermészetesebb mosoly volt, amit valaha láttam. A gyerkőc másodpercek

alatt gyökeresen megváltoztatta az ülése mögötti öt sor hangulatát. A hölgy, aki korábban az idióta főnökére panaszkodott, felém fordult, és a gyerekeiről kezdett mesélni. A fickó, aki szerint a légitársaságot idioták irányítják, ugyancsak abbahagyta a panaszkodást, és grimaszolni kezdett a fiúra, hogy újra mosolyt csaljon az arcára. Ekkor megszólalt valaki:

– Talán mindnyájunknak olyan derűsen kéne szemlélnünk a dolgokat, mint ez a kisfiú! – Felmerült az ötlet, hogy esetleg kölcsönkérjem a fiút egy kis időre. Felajánlottam az anyjának, hogy vigyázunk rá egy kicsit, ő pedig örömmel vette, hogy szusszanhat pár percet. A kisfiú látogatása a 6. sorban pillanatokon belül megváltoztatta a hangulatot.

Tízezer méter magasan, az amerikai Közép-Nyugat felett zötykölődve, egyszer csak az agyamba villant valami, amit később úgy neveztem el: *az Öt Sor Elve*. A legtöbb ember befolyása csupán körülbelül öt sorra terjed ki, de ezen az öt soron belül rendkívüli hatást képes kifejteni. A gond csak az, hogy többnyire azon agyalunk és arról beszélünk, hogy mit kellene tennie valaki *másnak*, egy *másik* gépen vagy egy *távolabbi* sorban. De ez még nem minden: valójában szinte minden probléma, amellyel szemben találjuk magunkat – a globális felmelegedéstől a terrorizmuson át a gyenge üzleti morálig vagy akár az iskolai zaklatásig –, megoldható ezen az öt soron belül. Magyarul: minden probléma csupán annak az összessége, amit az egyes emberek a maguk öt sorra kiterjedő szférájukban tesznek.

Vegyünk példának okáért egy látszólag megoldhatatlan problémát: miért olyan nehéz bármit is tenni a globális felmelegedés és a környezetszennyezés ellen? Nos, azért, mert a környezetünk problémája – mint a legtöbb probléma – abból ered, amit az egyén a maga öt sornyi szférájában tesz. Természetesen mondhatjuk, hogy a kormánynak kellene határozottan fellépnie, de a probléma valójában egyéni döntéseink eredményének összes-

sége: tőlünk (vagy a közvetlen környezetünktől, például a munkahelyünktől) függ, hogy milyen autót vezetünk, hová utazunk vagy nem utazunk, hogy mit eszünk, hogy mit vásárolunk meg, mit hasznosítunk újra, és így tovább. Egyrésztől, a saját öt sorunk nem számít túl sokat, másrésztől viszont, a probléma csak akkor oldódik meg, ha a magunk öt során belül mindannyian megteesszük, amit csak tudunk.

Vegyünk egy céget, ahol a szolgáltatás színvonala és a munkamorál egyaránt mélyre süllyedt! Mondhatjuk, hogy a vezérigazgató dolga, hogy ezen változtasson, de ha jobban belegondolunk, rájöhetünk, hogy mind a szolgáltatás színvonala, mind a munkamorál nagyrészt azon a bizonyos öt soron múlik. Változás csak úgy érhető el, ha az alkalmazottak nagyobb felelősséget vállalnak a maguk öt során belül, jobban bánnak az ügyfelekkel, és megteszik, ami tőlük telik, hogy javítsanak a munkamorálon. Sőt, az egyéneknek arra is kell összpontosítaniuk, hogy mi az, amit ŐK megtehetnek, nem pedig arra, hogy mit kellene tennie valaki másnak. A vezérigazgató foglalkozzon azzal, amire az ő befolyása kiterjed, a menedzserek tegyenek rendet a maguk háza táján, a frontvonalban dolgozók pedig végezzék jobban a saját dolgukat. Minél többen veszik ki a részüket aktívan a rendcsinálásból, annál nagyobb az esély a sikerre. Azáltal teremthetünk esélyt a változásra, ha a saját öt sorunkra összpontosítunk. Azt nem mindig tudjuk befolyásolni, hogy mások mit tesznek; csak a saját tetteink felett van hatalmunk.

Ez a megállapítás a magánéletünkre ugyanúgy érvényes, mint a tágabb környezetünkre. Aznap összevesztem a feleségemmel, mielőtt kimentem volna a reptérre. A kocsiiban nem az járt a fejemben, hogy mit tehetnék én, a magam „öt sorában”, hogy helyrehozzam a házasságunkat, hanem hogy mit kéne tennie a nejemnek. Minél inkább erre összpontosítottam, annál erőtlenebbnek éreztem magam. Egyre kevésbé hittem benne,

hogy bármilyen befolyással lennék a helyzet alakulására. Nem számít, hogy a közösségben betöltött szerepünkről vagy a magán-életünkről van szó; először mindig azt a kérdést kell feltennünk, hogy mit tehetünk *mi*, nem pedig azt, hogy mit kellene tenniük másoknak.

Ha a magunk öt sornyi szférájában a saját kezünkbe vesszük az irányítást, minden probléma megoldhatóvá válik. Mindennel képesek leszünk megbirkózni. Szóval, amikor csak azon kapod magad, hogy kishitűen szemléled a saját szerepedet, idézd fel magadban az Öt Sor Elvét: ha minden ember megteszi, amit tud, ott, ahol van, akkor bármi lehetséges. Másokra mutogatni könnyű, de végső soron csak azt eredményezi, hogy senki nem tesz semmit.

Az előlépés lényege: mutasd meg, hogy képes vagy változtatni!

A jó hír az, hogy mindennap akadnak olyanok, akik úgy döntenek, hogy tenniük kell valamit, képesek rá, és meg is fogják tenni. Ezt hívom én *előlépésnek*. Egyszerű: az illető felismer egy szükségletet, és úgy dönt, hogy ő a megfelelő ember, akinek az adott ügyben cselekednie kell.

Pontosan ez történt 1992-ben, amikor két fiatal tanár, Mike Feinberg és Dave Levin megkezdte tanári pályafutását a texasi Houstonban. Az 1990-ben elindított, újító szellemű Teach for America programban vettek részt, amelyben a legjobb végzős főiskolások azokban az állami iskolákban vállaltak tanítást, ahol a legégetőbb szükség jelentkezett a minőségi oktatásra.

A Teach for America szervezetet Wendy Kopp alapította – egy újabb olyan ember, aki cselekvésre szánta el magát. A Princeton egyetemen írt szakdolgozatában annak a meggyőződésének adott hangot, hogy egy elit tanári testület komolyan ösztönözné nemzedéke legjobb és legeszesebb diákjait, hogy tanári munkát vállaljanak az alacsony jövedelmi helyzetű közösségekben. Wendy huszonegy évesen előteremtett 2,5 millió dollárt, és 1990-ben ötszáz tanárral elindította a programot. Ma a Teach for America több mint 28 ezer tanárt alkalmaz. Wendy írt egy könyvet is – *A Chance to Make History* (Public Affairs, 2010) –, amelyben leírta a program legfontosabb tanulságait.

Mike és Dave 1992 őszén kapta meg az első megbízatását a programtól. Két, igen gyenge tanulmányi mutatókkal rendelkező belvárosi általános iskolában helyezkedtek el. Az első hónapok kemények voltak. Félévkor (saját bevallásuk szerint) minden osztályuk katasztrofálisan állt. Miközben ők kínosan felsültek a gyerekekkel, Harriett nevű kolléganőjük osztályteremtélleken éneklő, jókedvű, tudásra szomjazó diákok töltötték meg. *Talán nem a gyerekekben van a hiba, hanem a tanárban* – ismerte el Mike és Dave. Ez volt az első felelős tettük.

Összebarátkoztak Harriett-tel, aki a mentoruk lett. A kezdő pedagógusok megtanulták tőle, hogyan kelthetik fel a legnehezebben kezelhető gyerekek érdeklődését is. A tanév végére az ő osztályaikban is élénk, elmélyült munka folyt: a diákok lelkiismeretesen megcsinálták a házi feladataikat, és az osztályteremben is jól teljesítettek. A gyerkőcök alig várták a következő tanévet, amikor is immár felső tagozatosként folytathatták a tanulmányaikat.

– Naivan azt hittük, hogy megcsináltuk – mesélte nekem Mike. – Hogy egyetlen tanév alatt megreformáltuk az oktatást.

De aztán szembesülniük kellett a valósággal. A következő tanévben azok a diákok, akik felső tagozatba léptek, hívogatni

kezdték Mike-et és Dave-et, és olyasmikre panaszkodtak, hogy „nem kapunk semmilyen házi feladatot, és nem vihetjük haza a tankönyveket”. Az első félév végére korábbi tanítványaik tanulmányi átlaga ismét leromlott. Mike-ék azt hitték, mindent átadtak nekik ahhoz, hogy sikeresen boldoguljanak az életben, de a gyerekek visszasüllyedtek a füvet szívó, iskolakerülő, bandázó kölykök világába.

Amikor szembesültek munkájuk hiábavalóságával, megijedtek, és hosszú hónapokra begubóztak. Azon kapták magukat, hogy más pedagógusokhoz hasonlóan ők is csak ücsörögnek a tanáriban, és szidják a rendszert.

– Mindenkit okoltunk, csak magunkat nem – ismeri el Mike. – Szidtuk a kerületet, a tanfelügyelőt, a szülőket, a közösséget, sőt az egész társadalmat. Úgy éreztük, mi elvégeztük a munkánkat; a srácokat mások szúrták el.

1993-ban aztán egy este Mike és Dave – mint Pál apostol vagy Jerry McGuire – hirtelen megvilágosodott.

– Azon az estén egyszer csak felhagytunk azzal, hogy másokra mutogassunk – meséli Mike. – Nem a világban kerestük többé nagytóval a hibát, hanem tükörbe néztünk. Rájöttünk, hogy mi voltuk azok, akik kudarcot vallottak. A tanárként végzett munkánk egyszerűen nem volt elég ahhoz, hogy a gyerekek azután is sikeresek maradjanak, hogy elengedtük a kezüket. Feltettük magunknak a kérdést: „Hogyan készíthetnénk fel őket jobban a felső tagozatra, a középiskolára, a főiskolára és az életre? Hogyan nyújthatnánk nekik bombabiztos alapokat?”

A két fiatal tanár végtelenített módra állítva feltette a U2 *Achtung Baby* című lemezét, és hajnali ötre felvázolt a számítógépén egy forradalmian új oktatási programot, amelyet KIPP-nek (Knowledge Is Power Program; „A tudás hatalom”-program) neveztek el. A program egyszerű elvekre épült, de az élet minden területére kiterjedt: korábbi kezdés és későbbi befejezés; minden

második szombat délelőtt hétfévi tanítás; minden napra két-három órányi házi feladat; a szülők, a többi tanár és a diákok személyes felelősségvállalásra ösztönzése önkéntes feladatokon keresztül.

– Igazán spirituális élmény volt – idézi fel Mike. – Aznap éjjel ráébredtünk, hogy ha a saját kezünkbe vesszük az irányítást, képesek lehetünk változást elérni.

– Az alapelv nagyon egyszerű volt – folytatja Mike. – Úgy gondoltuk, hogy ha elkötelezzük magunkat amellett, hogy igazán kiváló tanárokká váljunk, és több időt fordítunk a gyerekekre, akkor igenis lehetséges sikerrel felkészíteni őket a felsőfokú tanulmányokra és az életre. Rájöttünk, hogy nem a rendszert kell gyökeresen átalakítanunk, hanem nekünk kell keményebben dolgoznunk azon, hogy jobb tanárokká váljunk, akikkel a gyerekek szívesen töltenek több időt is együtt.

Mike és Dave felkeresték a houstoni Garcia Általános Iskola igazgatóját, aki fogékonyan mutatkozott az ötletükre. A tanterület azonban először nem adta áldását a tervre.

– Azt firtatták, hogy milyen változtatásokat kívánunk végrehajtani a tanmeneten. Mi közöltük velük, hogy azon nem akarunk változtatni, hiszen a tananyagot okos emberek állították össze – meséli Mike. – Ők viszont nem értették, hogyan lehetne oktatási reformot végrehajtani új tanterv összeállításával. Elmagyaráztuk nekik, hogy a tanítás reggel fél 8-kor kezdődne, és délután 5-ig tartana. Erre ők: „Vagyis lenne egy délelőtti és egy délutáni foglalkozás?” Ráztuk a fejünket, hogy „nem, a gyerekek korán kezdenének, későn végeznének, minden második szombaton is be kéne jönniük a suliba, de egybefüggő, hosszú tanítási napok lennének”. Végül azt mondták: „Nézzék, nem világos, hogy mit akarnak, de ha találnak ötven szülőt és gyereket, aki hajlandó belemenni ebbe az örültségbe, akkor mi nem gördítünk akadályt önök elé.” Így aztán Dave-vel házról házra jártunk, mint

a porszívóügynökök, de mire végigkilincseltek a környéket, meglett az ötven szülő és gyerek, aki beleegyezett a dologba.

Több évnyi kemény, akadályokkal teli munka következett, de maga a modell rendkívül sikeresnek bizonyult. 2011 júliusáig a KIPP-hez százkilenc iskola csatlakozott: hatvanegy középiskolai előkészítő (5–8. osztály, általános iskolai felső tagozat), harminc elemi iskola (alsó tagozat) és tizenhét középiskola (9–12. osztály) – ez húsz államban (plusz a főváros körzetében) összesen több mint harminckétezer diákot jelent. Egy kivétellel mindegyik állami finanszírozású iskola, ahová korábbi tanulmányi eredményeitől és magaviseletétől, illetve szociális háttérétől függetlenül minden diákot felvesznek. A KIPP tanárainak mintegy harmada, igazgatóinak pedig több mint a fele a Teach for America programon végzett (www.teachforamerica.org). A KIPP diákjainak több mint 80 százaléka alacsony jövedelmű családokból érkezik, 95 százalékuk fekete vagy spanyol ajkú. Országos szinten nézve, a KIPP középiskolai előkészítőiből a diákok 90 százaléka adja be a jelentkezését valamilyen gimnáziumba, és több mint 85 százalékuk folytatja a tanulmányait a felsőfokú végzettség megszerzéséért. Ezek a számok messze meghaladják az ugyanabból a közösségből kikerülő, de más iskolákba járók átlagát, így nem csoda, hogy óriási a túljelentkezés. Csak Houstonban 8 ezer diák vár 1200 helyre.

De ami a legfontosabb: Mike, Dave és követőik munkája cáfolja azt a régóta elfogadott dogmát, hogy a belvárosi gettók-ból kikerülő gyerekek sorsát döntően befolyásolja a származásuk és a társadalmi háttérük.¹

Megkérdeztem Mike-tól, hogy mi kell ahhoz, hogy az ember a kezébe vegye az irányítást, és határozottan cselekedjen a változás érdekében.

– Először is, nem hibáztathatsz másokat – válaszolta. – A mi első reakciónk is az volt, hogy másokra mutogattunk. A rajtunk

kívül álló dolgok felett azonban nincs hatalmunk. A tükörbe kell nézni, és hirtelen megtalálod az erőt magadban a cselekvéshez.

Nem véletlen, hogy a KIPP iskolái is ugyanezre az egyszerű filozófiára épülnek, amelynek a lényege az, hogy nincs „rövidebb út”. Akkor érhetsz el eredményt, ha keményen megdolgozol érte. Ez az önmagadért vállalt felelősség üzenetének legtisztább formája. Ha kudarc ér, nézz a tükörbe!

Az ilyen nézetek könnyen megőrijthetik azt, aki megvetéssel tekint a motivációs előadókra és az önsegítő könyvekre, de az eredmények önmagukért beszélnek. Abban a pillanatban, hogy kifelé, és nem befelé tekintünk, olyanok leszünk, mint Superman, ha kriptonit van a közelében: a hatalmunk elpárolog. A KIPP-nek azonban még az üzenete is pontosan a fején találja a szöveget. Nem azt mondja, hogy a társadalmi háttér nem *befolyásolja* a sorsunkat, csak azt, hogy nem *determinálja* azt. Finom, de lényeges különbség. A környezetünk, a szüleink, az irányítószámunk, a neveltetésünk, a magasságunk, a külsőnk és a szerencsénk mind-mind *hatással vannak* a sorsunkra, de *nem határozzák meg azt végérvényesen*. Ezért létfontosságú a személyes felelősségvállalás. Amint arra összpontosítunk, hogy mi az, amin mi magunk változtathatunk, és nem arra, hogy másoknak mit kellene tenniük, minden megváltozik.

Malcolm Gladwell remek könyve, a *Kivételesek – A siker másik oldala*, szintén ezt az elvet veszi górcső alá. Bár a kötetből kiderül, hogy az eredményeinket jelentősen befolyásolja, ha jó időben vagyunk jó helyen, Gladwell azt is hangsúlyozza, hogy tízezer órányi gyakorlással szinte bármiben kiváló szintre fejleszthetjük magunkat. Mondanivalóm lényege, hogy azért, hogy jó időben tartózkodj jó helyen, nem sokat tehetsz, a saját képességeid fejlesztése azonban csak rajtad múlik – és azt hiszem, a siker legfontosabb tényezője végső soron az, hogy *te* mit teszel.

A felelősség hullámgyűrűje

Észrevetted, hogy amikor ásítasz, nagy valószínűséggel valaki más is ásítani fog a közeledben? Nemrég megesett velem, hogy ásítottam, és még a kutyámra is rájött az ásíthatnék! Mindnyájan tudjuk, hogy az ásítás ragadós, de elgondolkodtál már rajta, hogy vajon mi lehet az oka?

Miután évekig keresték a választ erre a kérdésre, a kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a legkézenfekvőbb válasz a helyes: azért ásítunk, mert mások viselkedésének utánzása természetes emberi jellemvonás. Ugyanazért ásítunk egyszerre, amiért elmosolyodunk, amikor egy idegen ránk mosolyog, vagy amikor elnevetjük magunkat, ha valaki más is nevet egy tréfán (még ha mi magunk nem értjük is). Az ember társas lény, akinek fontos, hogy be tudjon illeszkedni a közösségbe. Az utánzásra való hajlamunknak mély evolúciós gyökerei lehetnek – minél inkább igazodunk mások viselkedéséhez, annál kevésbé látnak fenyegetést bennünk.

A jó és rossz emberi viselkedésformák egyaránt ragályosak. Mindnyájunknak ismerős a helyzet, amikor valaki a munkahegyi büfében panaszkodik „az itt uralkodó körülményekre”, mire mindenki helyeslően bólogatni, és maga is siránkozni kezd. Ugyanígy átéltük már az ellenkezőjét is, amikor valaki a panaszkodás helyett arról kezd beszélni, hogyan lehetne javítani a helyzeten, és egyszeriben mindenki fellelkesül.

Nos, a felelős hozzáállás is ragadós – ezt hívom én a *felelősség hullámgyűrűjének*. Amikor valaki cselekvésre szánja el magát, mások is így tesznek, és megtalálják magukban a korábban nem lelt bátorságot.

Aki Nápolyban szembeszállt a maffiával

Idevágó példa Silvana Fucitóé, a nápolyi olasz boltosé, aki úgy döntött: szembeszáll a maffiával. Kiállása futótűzként terjedő ellenállást szült a maffia egyik legnagyobb fellegvárában. Nápoly a pizzájáról híres, Silvanát azonban jobban foglalkoztatta az *il pizzo* – így hívják olaszul a védelmi pénzt, amit a kereskedők a helyi gengsztereknek kénytelenek fizetni.

Silvana egy nagybani festékboltot üzemeltetett a férjével. Családi vállalkozásuk közel harminc éve működött. Hosszú évek megfeszített munkájával elérték, hogy az üzlet szépen jövedelmezővé váljon, és lassanként tíz főre növelték az alkalmazottaik számát. A növekvő profittal együtt azonban sűrűbbé váltak a helyi maffiózók látogatásai is, akik egyre több pénzt követeltek tőlük. A védelmi pénz nem volt ismeretlen a környéken. Bár egyik kereskedőnek sem volt ínyére, elfogadták, hogy ez arrafelé hozzá tartozik az üzlethez. A gengszterek bántalmazták Silvana férjét, kényükre-kedvükre válogattak az áruból, gyanús eredetű csekket beváltására kényszerítették a tulajdonosokat, és egyre mohóbb követelésekkel álltak elő. Silvanánál betelt a pohár. Felkereste a maffiózók főhadiszállását, és közölte velük, hogy többé nem hajlandó fizetni nekik, mert nincs miből.

2002 szeptemberében a bérházat, amelyben a családi festékbolt működött, az éjszaka közepén felgyújtották. Ha egy anya nem lett volna véletlenül ébren, hogy megetesse a kisbabáját, sok-sok élet veszett volna oda a tűzben. Silvana először felháborodott a gatzetten: elveszítette a vállalkozását, amelynek a felépítésén oly keményen dolgozott, ráadásul csak egy hajszálon múlt, hogy nem pusztult el húsz család. Mégsem ez sarkallta végképp cselekvésre Silvana Fucitót, hanem a környéken élők reakciója. Sokan a maffia helyett őt okolták, amiért szembeszállt

a gengszterekkel, és beolvasott nekik. Sajnos gyakran ez a helyzet: amikor valaki kiáll magáért, annyira felkavarja az állóvizet, hogy az érintettek megrettennek, és őt kiáltják ki bűnbaknak, amiért megbolygatta a darázsfészket.

A maffia azonban nem sejtette, kivel kezdett ki.

Néhány hónappal a gyújtogatás után Silvana megalapította a San Giovanni Zsarolás Elleni Szövetséget, azzal a céllal, hogy rávegye a helyi lakosokat és a kormányzatot, hogy vessenek véget az emberek megfélemlítésének. A szövetség megalakítása előtti évben a lakosok kevesebb mint kétszáz zsarolási esetet jelentettek a rendőrségnek, de ez a szám egy éven belül több mint kétezerre nőtt! Nápoly-szerte „No Pizzo” (Nem fizetünk védelmi pénzt!) táblák jelentek meg a boltok ablakában. Az olasz kormány felbuzdult a hétköznapi polgárok bátorságán (talán zavarba is jött attól), és végre határozottan odacsapott a maffiának: lefoglalták a maffiózók ingatlanjait, és bezáratták a vállalkozásaikat. Ebben hatalmas szerepe volt Silvanának és a szövetségének.

A *Time* magazin egyik 2005-ös cikke az alábbi nyilatkozatot idézte Silvanától: „Mindenki a politikusokról, meg a rendőrökről beszél, de a megoldás elsősorban rajtunk, állampolgárokon múlik. Legyen szó védelmi pénzről, utcai rablótámadásokról, vagy a kábítószeres terjedéséről a környéken, nekünk, polgároknak kell felháborodnunk. A tiszteletet elsősorban magunknak kell kivívnunk.” (Silvana Fucitóról a www.time.com/time/europe/hero2005/fucito.html webcímen olvashatsz bővebben, mozgalmáról pedig a *Financial Times* 2010. szeptember 27-i számában, „Naples Fight to Reclaim the Mafia Badlands” címen, Guy Dinmore tollából.)

Silvana Fucito határozottan cselekedett, és másokat is erre sarkallt. Tettei hullámként gyűrűztek tovább, arra készítette a többi polgárt is, hogy kiálljon magáért, még ha egyesek eleinte őt okolták is a kis híján tragédiát okozó gyújtogatásért. Bár

Silvana máig huszonnégy óras védelemre szorul, a döntése, hogy nem hagyja magát, amikor a legtöbben meghunyászkodtak volna, olyan hullámot indított el, ami egyre csak tovább gyűrűzik.

Silvana története nem egyedi. Ebben a könyvben többször is látni fogod, hogy a határozott előlépés másokat is cselekvésre ösztönöz. A felelősségvállalás hullámként terjed.

A felelősség hullámgyűrűje a mindennapi életben

A felelősség hullámgyűrűje jelentős hatással van az olyan nagy horderejű kérdésekre, mint a gengszterekkel való szembeszállás vagy a szegénynegyedbeli iskolák színvonalának emelése, de a hatása ennél sokkal személyesebb is lehet. Minden párkapcsolatban előfordul, hogy a felek egymást hibáztatják a kapcsolatban jelentkező problémákért, és ez ördögi kört szül.

Egy barátom akkor tapasztalta meg ezt az ördögi kört, amikor a felesége őt kezdte okolni azért, amiért semmire sem jut ideje. Erősködött, hogy ha a férje több felelősséget vállalna, és jobban kivenné a részét a házimunkából, akkor neki több ideje jutna magára. Barátom ugyanakkor úgy látta, hogy a felesége szükségtelen dolgokat vállal magára, és valójában kamasz gyerekeiket kellene arra ösztönöznie, hogy többet vállaljanak az otthoni teendőkből. Emellett úgy érezte, hogy a neje valahol még élvezi is a mártír szerepét, hiszen még a szabadidejében is csak a családra fordítja az energiáit. A pár állóháborúba bonyolódott, és képtelen volt kitörni a kölcsönös szemrehányások ördögi köréből.

Felvettem neki, hogy a helyzet talán akkor mozdulna ki a holtpontról, ha arra összpontosítana, hogy a maga részéről megtegye, ami tőle telik.

– A feleséged talán tényleg feleslegesen vállal magára dolgokat – mondtam neki. – Biztos a srácoknak is jobban ki kellene venniük a részüket a házimunkából. Az is igaz lehet, hogy a nejed szeret mártírkodni. De ezek a dolgok nem rajtad múlnak. Nem tehetsz ellenük semmit.

Azt javasoltam neki, hogy ragadja magához a kezdeményezést, és vállaljon felelősséget azért, amiben szerinte ő a hibás. Pontosan ezt tette: elismerte a feleségének, hogy igaza van, valóban nem lett volna szabad hagynia, hogy túlvállalja magát, és hogy ezentúl többet fog tenni. Állta a szavát. Egyre gyakrabban segített a ház körüli teendőkben, és kamasz gyerekeik neveléséből is jobban kivette a részét.

Ennek eredményeképpen csodálatos dolog történt. Néhány héttel később a felesége azt mondta neki:

– Tudod, el kell ismernem, hogy részben én is ludas vagyok. Valószínűleg igazad volt, amikor azt mondtad, hogy túlságosan elkényeztettem a gyerekeket. Talán többet kellene magammal foglalkoznom, és bízni abban, hogy mások is képesek megoldani a problémákat.

Félreértés ne essék, a házasságuk nem vált azonnal felhőtlené, de a hangsúly arról, hogy ki a hibás, egyszer csak eltolódott afelé, hogy ki mit tehet a problémák megoldása érdekében. Valakinek azonban először vállalnia kellett a felelősséget – ami aztán továbbgyűrűzött.

Íme még egy példa. A párom, aki tanár, összezördült egy kolléganőjével. A helyzet csak még jobban elmérgesedett, amikor az illető úgy döntött, hogy az iskolaigazgatóhoz fordul, és tisztázó beszélgetést kezdeményez az incidensről. A kedvesem ezen nagyon feldühödött, mivel úgy érezte, hogy kizárólag a kolléganője a hibás, ráadásul azzal, hogy a bolhából elefántot

csinált, ahelyett, hogy közvetlenül vele beszélte volna meg a problémát, felrúgott egy íratlan szabályt a tanárok között.

A tisztázó beszélgetés előtti estén a párom hozzám fordult, és kijelentette, hogy majd „jól megadja neki”, és bebizonyítja, hogy az egész a másik tanárnő hibája. Erre én felvettem, hogy talán neki is lehetett némi szerepe abban, hogy így elfajult a vita. Miu-tán kiveséztük a problémát, a párom lassanként belátta, hogy apró, de jelentős dolgokkal ő is hozzájárult a helyzet elmérgesedéséhez. Másnap aztán azzal kezdte a találkozót, hogy elnézést kért néhány dologért, amivel elmélyítette az ellentétet, és még inkább sajnálkozását fejezte ki amiatt, hogy a kolléganője úgy érezte, érzéketlenül viselkedett. Nem meglepő módon, a felelő-ség vállalása a kolléganőjét is arra készítette, hogy kritikusan szemlélje önmagát. A szembesítés végül gyümölcsözőnek bizonyult, ahelyett, hogy ellenségeskedésbe torkolt volna.

Nincs olyan helyzet, amelynek az alakulásért ne terhelne minket valamennyi felelősség. Ha viszont a saját szerepünkre és nem másokéra összpontosítunk, akkor valami megváltozik. Ez az egyszerű elv az egyik leghasznosabb tanács, amit gyermekeinknek adhatunk: ne azzal törődj, hogy mások mit tesznek, hanem azzal, hogy te mivel járulhatsz hozzá egy probléma megoldásához! Vállalj felelősséget, és cserébe (az esetek többségében) mások is így fognak tenni!

Fények a moziban – egy izgalmas kísérlet tanulságai

Egy barátomtól hallottam arról a lenyűgöző kísérletről, amelyről az egyetemi tanulmányai során olvasott. A kísérletben a kutatók

önkéntes résztvevőkkel töltötték meg egy filmszínház nézőterét, és egy apró fénykört vetítettek a vászonra. A kísérlet alanyait arra kérték, hogy emeljék fel a kezüket, ha azt látják, hogy a fénykör elmozdul. A nézőtéren több beépített ember is helyet foglalt.

Úgy tíz perc után az egyik beépített ember felemelte a kezét, jelezve, hogy szerinte elmozdult a fénykör. Egy perccel később egy másik beépített ember is felemelte a kezét. Kisvártatva egyre többen jelezték, hogy mozogni látják a fényt. A kísérlet végére az alanyok többsége állította, hogy a fény mozgott, pedig a fénykör egy pillanatra sem mozdult el.

Az említett kísérlet jól szemléletesi azt a mélyen gyökerező emberi hajlamot, hogy követjük a körülöttünk levők viselkedését. Ennek a hajlamnak káros következményei is lehetnek, például amikor összeverődött emberek egymást hergelve, csőcselékként viselkednek. Ugyanakkor ebből a vonásunkból következik az is, hogy ha valaki cselekvésre szánja el magát, hogy pozitív változást idézzon elő, jó eséllyel mások is követik majd a példáját, végeláthatatlan láncot hozva ezzel létre.

Hogyan veheted a kezedbe az irányítást?

- ✓ **Ismerd fel, ha valaki mást hibáztatsz valamiért!** Ha ilyenmin kapod magad, tedd fel magadnak a következő kérdéseket: „Milyen szerepem volt a probléma kialakulásában?” és „Mit tehetek, hogy javítsak a helyzeten?”
- ✓ **Azonosítsd a befolyási köröd öt sorát!** Figyelj oda, hogy körülötted kikre lehetnek hatással a tetteid! Mosolyogj többet, és gondolj arra, mennyien fognak visszamosolyogni!

Megjegyzés

1. Az igazsághoz hozzátartozik, hogy a KIPP története nem mentes az ellentmondásoktól. Egyesek azzal vádolják a szervezetet, hogy szándékosan a legjobb diákokat és a legaktívabb szülőket válogatja ki, hogy a KIPP-tanulócsoportok kimagasló eredményt tudjanak felmutatni. Nézetük szerint ezek a diákok bármely iskolában kiválóan teljesítenének, és az, hogy külön programban foglalkoznak velük, egyenesen árt azoknak az iskoláknak, ahonnan elszipkázzák őket.

A KIPP program ettől függetlenül számos további kezdeményezést hívott életre, amelyek hasonló eredményeket értek el. Geoffrey Canada *Whatever It Takes* című könyvében úgy véli, hogy az ő Harlemben végzett munkájának sikere is a KIPP-nek köszönhető. Az én véleményem az, hogy az eredmények önmagukért beszélnek. Ha a saját szemeddel is látni szeretnéd, miről beszélek, nézd meg a *Supermanre várva: az amerikai közoktatás hibái* című dokumentumfilmet.

Gyakran felmerül az a kérdés is, hogy a KIPP tanárai kiemelt fizetést kapnak-e az emelt óraszámért cserébe. Rodrigo Herrera, a KIPP személyzeti igazgatója a következőt mondta nekem: „A KIPP-körzetek többségében a tanári fizetések 5-10 százalékkal haladják meg a helyi tankerületnél biztosított juttatásokat. A toborzás során rendszeresen azt tapasztaljuk, hogy azok a kiváló tanárok, akik lelkiismeretesen foglalkoznak a gyerekekkel, jellemzően már eleve többet dolgoznak a hagyományos tankerületekben is. Annyi a különbség, hogy a KIPP-nél megfizetjük ezt a pluszmunkát. Az igazság az, hogy azokat, akik hozzánk jönnek, nem a fizetés motiválja. Mi igyekszünk eleget fizetni nekik ahhoz, hogy ne kelljen a pénz

miatt aggódniuk, de ők azért kívánnak nálunk tanítani, mert a lehető legtöbbet szeretnék kihozni a diákokból, és olyan tanárokkal akarnak együtt dolgozni, akiknek hasonlóan magasak az elvárásaik magukkal szemben.”

2. FEJEZET

Nem az én dolgom, nem az én hibám

*Kétféle ember van a világon: aki tevékenyen
alakítja a történéseket, és aki panaszkodik
arról, ami vele történik.*

Egy átlagos héten hányszor hallod, hogy valaki azt mondja: „Ez nem az én dolgom”, vagy: „Ez nem az én hibám”, „Én egyszerűen ilyen vagyok”, „Ez már csak így van”, „Mit tehetnék ez ügyben? Ez meghaladja a lehetőségeimet!”?

Előlépni annyit jelent, hogy felelősséget vállalsz a változásért ahelyett, hogy másoktól várnád, hogy ők cselekedjenek. Felmerülhet benned a kérdés: „Nekem mi hasznom származik abból, ha előlépek, és cselekszem?” Ebben a fejezetben bemutatom, hogy boldogabb, sikeresebb, és végső soron befolyásosabb ember leszel, ha ezt a gondolkodásmódot száműzöd. Azok ugyanis, akik azt mondják: „Ez az én dolgom”, „Ez részben az én hibám”, „Meg tudok változni”, „Nem fogadom el, hogy így kell lennie”, egyszerűen boldogabbak és sikeresebbek, mint azok, akik mindig magukon kívül keresik a megoldást.