

Ajánlások

a Túllátni önmagunkonhoz

„A *Túllátni önmagunkon* megkérdőjelezi eddigi gondolkodásunkat, átrajzolja a teljes játékeret. A könyv a valós életből vett példákkal, világosan és meggyőzően érvel a vállalati működés jobb módja mellett.”

**GENE MCCARTHY, ELNÖK-VEZÉRIGAZGATÓ,
ASICS AMERICA**

„Mindenkinek, aki a rendőrségbe vetett közbizalom helyreállításában érdekelt, e könyv alapelveire kellene építenie erőfeszítéseit. Nem tudok elképzelni olyan helyzetet, ahol ez a könyv ne szolgálna jól kötelező olvasmányként.”

**JON HAMM, VEZÉRIGAZGATÓ, CALIFORNIA ASSOCIATION
OF HIGHWAY PATROLMEN**

„A *Túllátni önmagunkon* hatásosan mutatja be, hogyan működhetnek együtt csoportok a kimagasló eredmények érdekében. Nehezemre esett letenni a könyvet, és amikor a bemutatott modelleket saját magam is alkalmaztam, azonnali, gyakorlati hatást tapasztaltam.”

**DAN SHIMOFF, ELNÖKHELYETTES,
MCGRAW-HILL EDUCATION**

„Akárcsak az összes többi Arbinger-anyag, ez a könyv sem csupán alapvető fontosságú, hanem átalakító, és nem csupán az üzletmenetünket, hanem egész életünket is megváltoztatja.”

**JOHN FIKANY, STRATÉGIAI ELNÖKHELYETTES,
QUICKEN LOANS INC.**

„Ezt a könyvet el kell olvasnia mindenkinek, aki nagy változásokat szeretne elősegíteni az irányítása alatt álló emberek életében és az általuk elért eredmények terén. Teljesen meg fogja változtatni azt, ahogyan a vállalatodnál, a közösségedben és a családjában felmerülő kihívásokra tekintesz.”

**ELIZABETH HALL, KORÁBBI HR-ELNÖKHELYETTES,
CRICKET COMMUNICATIONS**

„A könyv által felkínált új perspektíva és a benne foglalt gyakorlati tanácsok aktív kísérletezésre motiváltak. Lenyűgöz, milyen gyorsan alakulnak sokkal jobbra a megbeszélések, a reakciók és a viselkedések.”

**GARY M. RIDING, SENIOR ELNÖKHELYETTES,
SAMSUNG ELECTRONICS AMERICA**

„Az Arbinger egy újabb ajándéka! Egyszerre gyakorlatias és átalakító.”

**CRAIG TINGEY, VEZETŐFEJLESZTÉSI FŐTANÁCSADÓ,
RIO TINTO**

„A *Túllátni önmagunkon* teljesen átalakítja a vállalati kultúra megváltoztatásához és a változásmenedzsmenthez való viszonyunkat. Nagyon fontos könyv.”

**ROBERTO SÁNCHEZ ROMERO,
A KULTÚRA ÉS AZ ÉRTÉKEK GLOBÁLIS VEZETŐJE, EVERIS**

„A *Túllátni önmagunkon* lenyűgöző keretrendszert ad az egyéni felelősségvállalás támogatásához. Kihagyhatatlan olvasmány azoknak a vezetőknek, akik keresik a módját, hogyan tudják mozgósítani saját magukat, csapatukat vagy szervezetüket egy közös cél elérésére.”

**NANCY MURPHY, KÉPZÉSI IGAZGATÓ,
COX COMMUNICATIONS**

„Azok a vezetők, akik kifelé irányuló szemléletmóddal szolgálnak másokat, olyan együttműködési kultúrát támogatnak, amelyben mindenki nyer. Olvassák el a *Túllátni önmagunkon*t, hogy megismerjék azoknak a vezetőknek a gondolkodásmódját, akik a vezetést szolgálatnak tekintik.”

**KEN BLANCHARD, AZ ÚJ ÉGYPERCES MENEDZSER ÉS
AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS NÁLAD KEZDŐDIK TÁRSSZERZŐJE**

„A *Túllátni önmagunkon* annyira olvasmányos, hogy gondolatai észrevétlenül beléd szívárognak. Tele van érdekes történetekkel, s világos, átütő, és gyakorlatias üzenet hatja át. Ahogy az Arbinger korábbi munkáinál is, a könyv alapelvei lényegi fontosságúak, és valóban képesek életek megváltoztatására, valamint szervezetek átalakítására.”

**VAN ZECK, A NEMZETI ADÓSSÁG KORÁBBI BIZTOSA,
USA PÉNZÜGYMINISZTERIUM**

„Az emberben lappangó lehetőségek kibontakoztatásához elengedhetetlen egyfajta kifelé irányuló szemléletmód, ami felszabadítja egy szervezet képességét a nyereségesség megőrzésére és növelésére, még akkor is, ha az erőforrások korlátozottak.”

**JEFF KERR, ÁLTALÁNOS VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTES,
U.S. BANK**

„Remek írás és világos, meggyőző gondolatok egy különösen fontos témában. Ez a könyv sok egyént, szervezetet és családot fog segíteni.”

ROBERT DAINES,
A JOG ÉS VÁLLALATVEZETÉS PRITZKER-DÍJAS PROFESSZORA,
STANFORD LAW SCHOOL

„A való életből vett, magával ragadó történetek teszik gyors és könnyű olvasmánnyá a *Túllátni önmagunkon*, és hitelesítik a tanulságot, miszerint mások szükségleteivel törődni nemcsak helyes dolog, hanem jó üzlet is.”

BENJAMIN KARSCH, VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTES
ÉS MARKETINGIGAZGATÓ, REVLON

„A *Túllátni önmagunkon* a mások számára való mélyreható jelenlét olyan módját mutatja be, amely átalakítja kapcsolatainkat, gazdagítja életünket és felturbózza a szervezeti teljesítményt. A könyv a hármas győzelem ritka esete: fontos, szórakoztató és a gyakorlatban eredményesen alkalmazható.”

COREY JAMISON, ELNÖK-VEZÉRIGAZGATÓ,
XPERIENCEU TRAINING AND LEADERSHIP DEVELOPMENT

„A *Túllátni önmagunkon* az életből vett gyakorlati példákon keresztül mutatja be, milyen személyes és szervezeti átalakulások történnek, amikor önmagunkon túllátva mások szükségleteit is érzékeljük. A könyvben megjelenített koncepció bármilyen típusú és méretű szervezet számára átalakító hatású.”

DAVE FRIEDMAN, A VEZÉRIGAZGATÓI TITKÁRSÁG VEZETŐJE,
CITRIX

„Gondolatébresztő és gyakorlatias könyv! Segít, hogy személyes életemre és munkámra is teljesen új szemszögből nézzek.”

**TOM DiDONATO, SENIOR HR VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTES,
LEAR CORPORATION**

„A könyv szemléletesen illusztrálja a kifelé irányuló szemléletmód kézzelfogható előnyeit mind a munkahelyen, mind otthon. Remény-nyel töltött fel és arra motivált, hogy jobb legyek másokkal, mint előtte.”

ROD LARSON, VEZÉRIGAZGATÓ, SPANDEX

„A *Túllátni önmagunkon* gyakorlati útmutató a személyes és szervezeti szemléletváltáshoz, ami – szemben azzal, amikor a munkafolyamatokon, vagy bármi más módon változtatunk – valóban változást hoz.”

NEIL McDONOUGH, ELNÖK-VEZÉRIGAZGATÓ, FLEXCON

„Egyszerű, ám jelentőségteljes elgondolások, amelyek a munkában és otthon is alkalmazhatóak. Fején találja a szöveget azzal, hogy a szemléletváltást a vezetői viselkedés elé sorolja.”

**SIMON KELNER, A TEHETSÉGFEJLESZTÉS GLOBÁLIS
IGAZGATÓJA, MERCK**

„A *Túllátni önmagunkon* könnyen emészthető útmutató, alapkönyv mindenki számára – élen a vezérigazgatókkal és más vezetőkkel, hiszen az ő legfőbb felelősségük épp az, hogy a kifelé irányuló szemlélet szemüvegén keresztül lássanak mindent, és elősegítsék, hogy a többiek is ugyanezt tegyék.”

ALISTAIR CAMERON, VEZÉRIGAZGATÓ, ASICS EMEA

„A mai komplex, gyors tempójú környezetben kifelé irányuló szemléletmód nélkül nincs siker. A könyv megmutatja, hogyan tudják elérni ezt a szemléletváltást az egyének és a szervezetek. Nagyon ajánlom!”

RICK DREHER, TÁRSIGAZGATÓ, WIPFLI, LLP

„A vezetői hatékonyság alapja, hogy szemléletmódunk kifelé irányuljon. Minden kapcsolat ezen múlik.”

BRAD BOTTERON, VEZÉRIGAZGATÓ, WACHTER, INC.

„Érdekes és magával ragadó megközelítés, amely maradandó változáshoz vezet a szervezetekben, de máshol, akár a diplomáciában is jól alkalmazható lenne. Azok a szervezetek és vezetők, akik magukévá teszik a kifelé irányuló szemléletmódot, sikerre jutnak.”

**EMANUEL SHAHAF, VEZÉRIGAZGATÓ,
TECHNOLOGY ASIA CONSULTING LTD.**

„A *Túllátni önmagunkon* megérdemli, hogy komoly figyelmet fordítsunk rá és alaposan elgondolkodjunk rajta, mind személyes, mind szervezeti szinten.”

**JOE FARROW, HIVATALI BIZTOS,
CALIFORNIA HIGHWAY PATROL**

„A könyv megkerülhetetlen olvasmány mindazok számára, akik kiválóságra törekednek a szervezetükben és magánéletükben.”

**PIERCE MURPHY, IGAZGATÓ, OFFICE OF PROFESSIONAL
ACCOUNTABILITY, CITY OF SEATTLE**

„A *Túllátni önmagunkon* azokat a képességeket célozza meg, amelyek alapvetően szükségesek testületek vezetéséhez ebben a gyorsan változó környezetben, amivel mindannyian nap mint nap szembenézünk.”

**CHRIS CONNALLY, RENDŐRFŐNÖK,
ST. JOSEPH POLICE DEPARTMENT**

„Ez a könyv olyan módon közelíti meg a szervezeti viselkedés meghatározó témáit, amilyennel én még soha nem találkoztam. Inspirálva érzem magam arra, hogy én is hasonlóvá váljak azokhoz a könyvben szereplő emberekhez, akik komoly hatást gyakorolnak másokra azáltal, hogy figyelmük fókuszja a másik céljainak elősegítésére irányul.”

**LINDSAY HADLEY, ÜGYVEZETŐ PRODUCER,
GLOBAL CITIZEN FESTIVAL 2012 ÉS 2013**

„Átalakító könyv! A *Túllátni önmagunkon* garantálja, hogy jobb eredményeink, és jobb életünk legyen.”

JEAN-FRANÇOIS TURGEON, ELNÖK, TRONOX

„Minden szervezet, amely fejlődésre, csapatmunkára és világklasszis eredményekre törekszik, jelentős előnyre tehet szert, ha alkalmazza a *Túllátni önmagunkon* alapelveit. Bónuszként a könyv a személyes kapcsolatokat is segíti!”

**BOB MILLER,
GLOBÁLIS ÜGYFÉLIGAZGATÓ, IBM**

AZ ARBINGER INTÉZET TOVÁBBI KÖNYVEI

- Leadership and Self-Deception: Getting out of the Box

magyarul: Vezetők a dobozban – Lépjen ki az önámítás csapdájából!

- The Anatomy of Peace: Resolving the Heart of Conflict

magyarul: A béke anatómiája – Hogyan lágyítsuk meg a konfliktus kemény szívét?

TÚLLÁTNI
ÖNMAGUNKON

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:
THE OUTWARD MINDSET
by *The Arbinger Institute*
Copyright © First published by Berrett-Koehler Publishers Inc.,
Oakland, CA, USA
All rights reserved

A fordítás és a kiadás a kiadó engedélyével történt.
Fordítás és magyar változat © Casparus Kiadó Kft., 2018
Minden jog fenntartva
Hungarian translation and edition © Casparus Kiadó Kft., 2018
All rights reserved

Casparus Kiadó Kft.
casparus.hu
facebook.com/casparus.hu

A könyv – a kiadó írásos engedélye nélkül – sem egészében, 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.

Első kiadás

Felelős kiadó, műszaki szerkesztő: Korcsmáros Gábor
Fordította: Porpáczy Éva
Szerkesztette: Labancz Emőke

Korrektor: Kohuth Galla Ágnes
Tördelés: Tóth Klára
Borító: Nagy Gábor



Készült a Gyomai Kner Nyomda Zrt.-ben, 2018-ban
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja
Felelős vezető: Erdős Tamás vezérigazgató
Telefon: 66/887-400

ISBN 978-615-5835-03-2

TÚLLÁTNI ÖNMAGUNKON

A kifelé irányuló szemléletmód hatalma

HOGYAN VÁLTOZTASSUNK MEG ÉLETEKET
ÉS ALAKÍTSUNK ÁT SZERVEZETEKET

Tartalomjegyzék

Előszó / 17

I. rész – Valami új

1. Más hozzáállás / 23
2. A viselkedés alapja / 35
3. Kétféle szemléletmód / 45
4. Igaz módon látni / 53

II. rész – A kifelé irányuló szemléletmód felfedezése

5. Amikor félreállunk saját utunkból / 63
6. Csábítás a befelé fordulásra / 75
7. Szemléletváltás – mint megoldás / 85

III. rész – Kifelé irányuló szemléletmód a gyakorlatban

8. A kifelé irányuló szemléletmód LÁM-modellje / 95
9. A LÁM-modell lépései / 105
10. Ne várjunk másokra! / 121

IV. rész – A szemléletváltás terjesztése

- 11. *Kezdjük a szemléletmóddal* / 135
- 12. *Mozgósítsunk a közös célért!* / 143
- 13. *Teljes felelősség mindenkinek* / 151
- 14. *A kevesebb több* / 163
- 15. *Vállalati rendszereink átalakítása* / 171
- 16. *Az előttünk álló út* / 185

Jegyzetek / 195

A történetek jegyzéke / 197

Az Arbinger Intézettről / 200

*Mennyivel nagyobb lenne az életünk,
ha kisebb lenne benne az énünk.*

G. K. CHESTERTON

Előszó

Gondolj magadban a következő néhány emberre:

- Gondolj arra a három emberre, akiket legjobban szeretsz az egész világon,
- arra a két emberre, akik a legpozitívabb hatással voltak rád,
- a legjobb főnöködre,
- valakire, aki arra inspirál, hogy a tőled telhető legjobbat hozd ki magadból,
- három kedvenc kollégádra,
- arra az ismerősödre, akit leginkább tisztelsz!

Ahogy megjelennek benned ezek az emberek, érezz bele: vajon miért szereted őket? Miért reagálsz rájuk pozitívan? Miért dolgozol nekik odaadással? Miért tiszteled őket? Valószínűnek tartjuk, hogy azok közül az emberek közül, akikre gondoltál, sokakra igaz: *azt érzed, hogy látnak téged*. Van valami abban, ahogy hozzád viszonyulnak, és ahogy veled bánnak, amitől úgy érzed, hogy számítász nekik. Azért érzed ezt, amikor együtt vagy velük, mert nekik *valóban* számítász. Ez a könyv erről a tulajdonságról szól, amit másokban is csodálsz – a látásnak erről a módjáról, amit mi *kifelé irányuló szemléletmódnak* nevezünk.

A *szemléletmód* kifejezést az emberek gyakran kapcsolják össze a szemlélő valamilyen lényegi, önmagára vonatkozó hitével. Mégis, az egyének és szervezetek támogatása során szerzett több, mint három évtizedes tapasztalatunk alapján úgy találjuk, a legnagyobb változásokat nem az önmagunkra vonatkozó hitek megváltoztatása indítja be, hanem az, amikor a kapcsolatainkra és a mások iránt érzett kötelezettségeinkre vonatkozó látásmódunkban történi alapvető változás. Ez a könyv az énfókuszú, „befelé irányuló”, illetve a másokra is figyelő „kifelé irányuló” szemléletmód közötti különbségről szól. Segít, hogy szemléletmódunk kifelé irányulóbb legyen – a munkahelyen a vezetésünk alatt állókkal, valamint a magánéletünkben.

A könyv abban is segít, hogy innovatívabb és együttműködőbb csapatokat és szervezeteket építsünk. Továbbá, hogy megértsük, miért szeretünk sok embert, akiket szeretünk, és mit tehetünk, hogy hozzájuk hasonlóbbá váljunk.

Ez a könyvünk akár különállóan, akár a korábban megjelent *Vezetők a dobozban*, illetve *A béke anatómiája* c. könyveink folytatásaként is olvasható. A *Túllátni önmagunkon* a szemléletváltásra vonatkozó, legutóbbi években végzett munkánk tapasztalatait tükrözi, és kifejezetten azt mutatja be, hogyan lehet szemléletváltást elérni egyének, csapatok, családok és akár egész szervezetek életében.

Míg korábbi könyveinkben maga a történet fikció, a *Túllátni önmagunkon*t sok valós történetből – többnyire ügyfeleink történeteiből – állítottuk össze. Minden fejezet egy vagy több ilyen történetre épül. Ahol a tartalom anonimitást kíván, a neveket és a részleteket megváltoztattuk, hogy a szereplők kilétét ne lehessen azonosítani.

A kifelé irányuló szemléletmód elsajátítása tanulási folyamat. Tanuljuk, hogy *túllássunk önmagunkon*. Azt kívánjuk olvasóinknak – így Neked is –, hogy legyen igazán kézzelfogható ez a szemléletváltás, és hozza meg azokat az eredményeket a munkában és otthon is, melyeket csak a kifelé irányuló szemléletmód képes létrehozni.

ELSŐ RÉSZ

Valami új

1. Más hozzáállás

Két fekete furgon szlalomozik lefelé a Wabash Avenue-n a Missouri állambeli Kansas Cityben. A furgonokban a Kansas City Rendőrkapitányság (a KCPD) kommandósai ülnek, feladatuk egy magas kockázati fokozatú, kábítószer utáni házkutatás lebonyolítása, ami aznap immár az ötödik lesz számukra. Ennek a házkutatásnak a célszemélyei veszélyes besorolást kaptak, ezért az osztag „kopogtatás nélkül”-engedéllyel érkezik, vagyis figyelmeztetés nélkül rá fogják törni az ajtót a bentlévőkre. A rendőrök tetőtől talpig fekete öltözetet viselnek, arcukat maszk takarja, ami csak a szemüket hagyja szabadon. Golyóálló mellényükkel és testpáncélzatukkal együtt elég félelmetes látványt nyújtanak.

Az elöl haladó kocsivolánjánál Charles Huth rendőrszázados – Chip – ül, aki nyolc éve vezeti az 1910-es kommandós egységet. Lassít, amint a célépület bekerül a látóterükbe, emberei pedig olyan gyorsan és nesztelenül áramlanak ki a járművekből, amennyire csak lehet.

Hárman a ház hátuljához sprintelnek és fedezékbe vonulnak, elvágva ezzel a célszemélyek menekülési útját. A többi hét rendőr Chippel együtt a bejárati ajtóhoz fut, hatan lövésre készen tartott fegyverrel. A hetedik egy jól bevált faltörő kossal megrohamozza és betöri az ajtót.

– Rendőrség! – kiáltanak. – Mindenki a földre! – Bent kitör az örület.

Férfiak próbálnak menekülni a szobából a lépcső vagy az előtér felé. Kisgyerekek üvöltenek földre gyökerezett lábbal, mintha lebénultak volna. Nők lapulnak rettegve a padlón, néhányan kisbabájukat védelmezve, akik torkuk szakadtából ordítanak.

Két férfi – mint kiderül, a két gyanúsított – a fegyverét akarja magához venni, de a rendőrök földre teperik őket.

– Eszetekbe se jusson! – kiabálják a rendőrök. Hátracsavarják a férfiak karját és megbilincselik őket.

A sok gyerek miatt a házban nagyobb a hangzavar az átlagosnál, de öt perc elteltével a két gyanúsított már a nappali padlóján fekszik, arccal lefelé, a többi lakónak pedig együtt, az étkezőben kell várakoznia.

Miután mindenki biztonságáról gondoskodtak, a rendőrök elkezdik a házkutatást. Céltudatosan és precízen haladnak. Chip látja, hogy Bob Evans, egyik legjobb embere, kimegy a szobából. Arra gondol, biztos Bob is csatlakozik a kereséshez.

Pár perccel később Chip a konyha mellett elhaladva meglátja, hogy Bob ott áll a mosogatónál. Bob az előbb épp a konyhaszekrényben keresett fehér port –, de nem az illegális szert, amit majd bizonyítékként használnak –, hanem olyan fehér port, amire azonnal, helyben volt szükség: bébiételt. A csecsemők sírása és anyjuk érthető hisztériája közepette Chip alfahímcsapatának legmacsobbika azt kereste, hogyan tudna a segítségükre lenni. Amikor Chip megpillantja, Bob épp cumisüvegekben rázza össze a tápszert.

Ahogy felpillant, egy halvány mosolyt ereszt meg Chip felé és megrántja a vállát. Összeszedi a cumisüvegeket és szétosztja őket a síró babákat karjukban tartó anyák között. Chip lenyűgözve nézi.

Neki eszébe nem jutott volna a bébiétel, de tökéletesen megérti, mit csinál Bob és miért.

Ez az egyetlen gesztus, az empátia egyszerű kifejezése teljesen megváltoztatja az egész helyzetet. Mindenki lecsillapodik, így Chip és emberei részletesen el tudják magyarázni a helyzetet, majd a két gyanúsítottat simán átadják a nyomozóknak. Persze a tápszeres cumisüvegek elkészítése annyira szokatlan és előre nem tervezhető tevékenység, hogy sok rendőr – beleértve Chip kommandós csapatát is, akár csak pár évvel korábban – teljesen irracionálisnak tartaná. Chip egységében viszont rutinnak számít az adott helyzetre való ilyenfajta nyitottság és válaszkészség.

Nem mindig volt ez így. Ahhoz, hogy igazán méltányoljuk azt a komoly átalakulást, ami az 1910-es kommandóegységben végbement, érdemes egy kicsit többet tudnunk Chip háttéréről, arról, hogy milyen kihívásokkal indult és milyen utat járt be a Kansas City Rendőrkapitányságon.

Chip 1970-ben született, egy alkoholista, bántalmazó, megélhetési bűnöző apa és egy bipoláris, skizofrén anya fiaként. Amikor Chip apja velük volt, a család általában a törvény elől menekült, ezért állandóan költözködtek az egyik déli államból a másikba. Amikor apja nem volt velük, Chip és testvérei anyjukkal együtt többnyire egy autóban laktak, a túléléshez pedig fémdobozokat és kartonpapírt gyűjtöttek újrahasznosításra.

Egyik alkalommal, amikor apjuk épp visszatért hozzájuk, noha ígéretet tett, hogy mostantól másként lesznek a dolgok, mégis elkapta a gépszíj és durván bántalmazta a családot. Az akkor tízéves Chip szembeszállt vele, ami végül arra készítette Chip anyját, hogy odahívja az egyetlen embert, akitől férje félt – a saját bátyját, aki korábban egy különleges alakulatnál szolgált.

– Azért vagyok itt, hogy a húgomat és a srácokat magammal vigyem – közölte Chip apjával, amikor eljött, hogy a családot kimenekítse az apa közeléből. – Ha fel mersz kelni arról a kanapéról, az életed utolsó mozdulata lesz. – Chip ekkor látta utoljára az apját.

Apja utálta a zsarukat, így ez volt a fő ok, amiért Chip az lett. A Kansas City Rendőrkapitánysághoz 1992-ben lépett be. Három évig volt járőr, majd áthelyezték az egyik kommandós osztaghoz. Négy év múlva már a rendőrakadémián volt oktató, kényszerintézkedések tantárgyat és fegyverhasználatot tanított. 2004-ben előléptették a kommandó tisztjévé. A rendőrfőnök úgy látta, az 1910-es és 20-as kommandóegységek nem elég megbízhatóan működnek, pedig nekik kell képviselni a rendőrség nyomozóirodájának keménykezü irányvonalát. Chipet bízták meg azzal, hogy rendbe tegye őket.

A rendőrfőnök valószínűleg nem tudta, hogy akkoriban Chip pszichológiailag alkalmasabb volt egy ilyen csoport *vezetésére*, mint megváltoztatására. Fontosnak tartotta, hogy túlszárnyalja minden emberét, így ha a szükség úgy hozza, fenéke is tudja őket billenteni. Amikor fenyegetve érezte magát, erőszakkal fenyegetőzött. Elég kiszámíthatatlan volt ahhoz, hogy az emberei inkább beálljanak a sorba.

A civilekkel még ridegebben bánt. A világot így látta: vannak igazán rossz fickók (ő már csak tudta, mivel egy ilyennel nőtt fel), akiket úgy kell kezelni, hogy megbánják, ha valaha bűnt követtek el. A letartóztatások során csapata mindenkivel *keményen* bánt. Azzal sem igazán törődtek, mi történik az emberek tulajdonával vagy háziállataival. Chip rendőrei között voltak néhányan, akik simán megtették, hogy dohányt köpködtek a gyanúsítottak bútoraira, vagy golyót eresztettek egy-egy potenciálisan veszélyes kutya fejébe.

Kansas City rendőrségi állományán belül Chip egysége azok közé tartozott, akikre a legtöbbet panaszkodtak. Ezt részben meg lehetett magyarázni azzal, hogy a kommandósok általában több kárt okoznak, mint a hétköznapi utcai rendőrök. Ezzel együtt az egység ellen tett panaszok aránya már riasztó méreteket öltött, a kapcsolódó ügyvédi költségek pedig lecsapolták az egész osztály költségkeretét. Chip ebben nem látott problémát. Hitt benne, hogy ahogy csapata bánik az emberekkel, az az egyetlen lehetséges mód. Mi több, valójában úgy gondolta, minél több panasz érkezik rá és csapatára, annál több a bizonyíték, hogy valamit jól csinálnak!

Néhány évvel azután, hogy Chip átvette a kommandós egységet, egy másik rendőr a KCDP-nél – Jack Colwell – segített neki abban, hogy meglásson bizonyos igazságokat. Egyrészt arról, hogy milyen emberré vált, másrészt, hogy a hozzáállása és módszerei miként rombolják eredményességét és teszik kockára embereinek épségét és a küldetésüket. Chip megdöbbsent a felismeréstől, ami véletlenül egybeesett egy felkavaró beszélgetéssel a tizenöt éves fiával. Egy nap, miközben fiát az iskolából vitte haza, az autóban mellette ülve érezte, hogy a fiút valami nyugtalanítja. Chip egyik kérdést tette fel a másik után, de nem kapott választ.

– Miért nem akarod elmondani, mi bánt? – kérdezte Chip.

– Úgysem értenéd – válaszolta a fia.

– Miért nem érteném?

Ekkor adta a fia azt a választ, ami valószínűleg előkészítette Chipet arra, hogy képes legyen meghallani Jack mondandóját:

– Mert egy robot vagy, apa.

Chipet mellbe vágta ez a megjegyzés. Elgondolkozott, milyen ember is lett belőle. Eddig abban hitt, hogy gyanakvás és agresszió nélkül nem lehet életben maradni és sikeresnek lenni ebben a gonosz,

versengő, erőszakos világban. Most viszont kezdte belátni: ha ő is ilyen ember, az nem hogy nem állítja meg a gonoszsgot és harcot, hanem még inkább hozzáad ahhoz.

Ezek az események indították el Chipet a változás útján, és ennek az igyekezetnek eredményeként teljesen átalakult az is, ahogy az emberei a munkájukat végezték. Korábban az egységre havonta két-három feljelentés érkezett, többnyire „az erőszak túlzott használata”-tárgykörben. Ezek a feljelentések esetenként átlagosan hetvenezer dolláros kiadást jelentettek az osztálynak. Ehhez képest az elmúlt hat évben, amióta a csapat új módon dolgozik, egyetlenegy panaszos feljelentést sem nyújtottak be ellenük. Ma már egész ritkán fordul elő, hogy mások személyes vagyontárgyaiban kárt tennének vagy lelőnének egy kutyát. Még kutyaszakértőt is alkalmaztak, hogy módszereket tanítson nekik a veszélyesnek tűnő állatok megfékezésére. Nincs többé dohányköpködés. Chip azt mondta az embereinek:

– Ennek mostantól vége, hacsak meg nem győztök arról, hogy elősegíti a küldetésünket, ha mások házában dohányt rágtok.

Emellett természetesen még bébiételt is készítenek...

A változások folyamánként növekedett az együttműködés a gyanúsítottak, illetve a helyi közösség részéről, a csapat eredményei pedig bámulatosan alakultak. Túl azon, hogy a lakossági panaszok száma nullára csökkent, az új megközelítés bevezetését követő első három évben az 1910-es kommandóegység több illegális kábítószer és fegyvert fogott el, mint az előző tíz évben összesen.

Tehát, mitől is alakult át a csapat hozzáállása és eredményessége? Egy olyan szemléletmód kialakításától, amely addig egyáltalán nem jellemezte őket. Ezt a látásmódot és gondolkodásmódot mi *kifelé irányuló szemléletmódnak* nevezzük.

Mark Ballif és Paul Hubbard, egy elismert egészségügyi vállalat társ-vezérigazgatói szintén egy ahhoz hasonló kifelé irányuló szemléletmódra építették szervezetüket, mint amelyet Chip alkalmazott kommandóegységével. Pár évvel ezelőtt Mark és Paul épp egy nagyhírű New York-i magántőke-befektetési vállalat előjáróival tartottak megbeszélést. Mivel az azt megelőző öt évben vállalatuk bevétele és megtérülési rátája is folyamatosan harminc-harminckét százalékos összesített éves növekedést produkált, nem volt nehéz ilyen találkozókat összehozniuk potenciális tőkebefektetőkkel.

– Tehát több, mint ötven egészségügyi szolgáltatóintézményt állítottak talpra? – kérdezte a befektetési cég társ-ügyvezetője.

Mark és Paul bólintottak.

– Hogyan?

Mark és Paul egymásra néztek. A másiktól várták a választ.

– Az egész leginkább azon múlik, hogy jó vezetőket találjunk és képezzünk – szólalt meg végül Mark.

– És mi a legfontosabb tulajdonság, amit egy vezetőben keresnek?

Mark és Paul úgy érezték magukat, mintha kihallgatáson lennének.

– Az alázatosság – válaszolt Paul. – Ez különbözteti meg azokat, akik képesek talpra állítani a veszteséges szolgáltatókat azoktól, akik nem. Azok a vezetők érnek el sikert, akik túllátnak önmagukon és érzékelnik tudják, mik a valódi képességei és erősségei az embereiknek. Nem csinálnak úgy, mintha minden válasz birtokában lennének. Ehelyett olyan környezetet teremtenek, mely arra bátorítja az embereket, hogy közvetlen felelősséget vállaljanak azért, hogy válaszok szülessenek a problémákra.

A találkozón a befektető céget képviselő résztvevők mindannyian a társügyvezetőre néztek, aki pókerarccal ült tovább.

– Alázatosság? – kérdezte végül lekezelő hangon. – Azt akarják mondani, hogy eddig ötven csőd szélén álló egészségügyi intézményt vásároltak fel és állítottak talpra azzal, hogy *alázatos* vezetőket találtak?

– Igen – válaszolt Mark és Paul habozás nélkül.

A társügyvezető egy pillanatig csak bámult rájuk. Majd hátracsúsztotta székét az asztaltól és felállt.

– Ezt én nem értem.

Egy gyors kézfogás után hátrafordult és kiviharzott a teremből, maga mögött hagyva egy bizonyítottan eredményes vállalatba való kiváló befektetési lehetőséget. Nem fért a fejébe, hogyan függhet egy vállalat eredményessége alázatos vezetőkön, akik „túllátnak önmagukon”, már ahogy Paul jellemezte őket.

Közel tizenöt évvel ezelőtt döntött úgy Mark, Paul és egy akkori partner, hogy egy saját vállalat felépítésében próbálják ki magukat. Hárman összesen kevesebb, mint tíz év tapasztalattal rendelkeztek az egészségügy területén, mégis lehetőséget láttak egy speciális szervezet létrehozásában e problémákkal fertőzött iparágban. Elkezdtek hát felvásárolni az orvosi és pénzügyi nehézségekkel küzdő szolgáltatóintézményeket, amelyektől versenytársaik láthatólag mindenáron szabadulni igyekeztek. Meg voltak róla győződve, hogy a rosszul működő egészségügyi szolgáltatók hiányzó kulcsösszetevőjét nem a megfelelő emberek vagy a megfelelő helyszín, hanem a megfelelő szemléletmód hiánya jelenti. Módszeresen alkalmazták az ebben a könyvben bemutatott alapelvekre épülő megközelítést.

Mark így magyarázza tapasztalataikat:

– Versenytársaink egy része minél előbb szabadulni akart a cégtől és a munkatársaitól, mert úgy vélték, egész egyszerűen rosszul

dolgoznak. A mi elméletünk az volt, hogy ha egy jelenleg rosszul vezetett és ezért nem jól teljesítő intézmény csapatát abban segítjük, hogy meglássák a lehetőségeket, akkor ők maguk képesek talpra állítani a helyet.

Miközben első szolgáltatóintézményeiket vásárolták, volt egy helyzet, ami szinte kivétel nélkül újra és újra megismétlődött. A leköszönő vezető, aki úgy gondolta, szívességet tesz ezzel, átadott nekik egy listát. Ezen úgy átlagban öt dolgozó neve szerepelt, akiket ki kéne rúgniuk, ha bármi esélyét szeretnék látni annak, hogy talpra állítsák a céget.

– Mindig megköszöntük nekik a listát, majd munkához láttunk – emlékezett vissza Paul és Mark. – A listán szereplő öt emberből átlagosan négy később a legjobb húzóerővé vált nálunk.

Gondoljunk csak bele, mit is jelent ez. Ha azok, akiket korábban a problémák forrásaként azonosítottak, egy új vezetés és új megközelítés mellett a legjobban teljesítő „sztárdolgozókká” válhattak, akkor a szervezeti fejlődéshez – legyen szó akár a csődből a prosperálás felé való teljes átfordulásról, nem az kell, hogy a buszról leszállítsuk a rossz embereket, hanem inkább az, hogy segítsük őket látni. Ez a szemléletmód megváltoztatásáról szól.

– A vezetők amiatt buknak el – magyarázza Paul –, mert így indítanak: „Ez itt a jövőkép. Most menjetek és valósítsátok meg, amit magam előtt látok.” A mi világnézetünk szerint ez egyszerűen nem működik.

Majd így folytatja: – Noha a vezetőknek át kell adniuk, mi a küldetés vagy a nagyobb kép, és rá kell mutatniuk arra, hogy mi lehetséges, az alázatos, jó vezetők *emellett azt is* megteszik, hogy segítenek az embereknek látni. Amikor az emberek látnak, akkor teljes humán kapacitásukat és kezdeményezőképességüket képesek

mozgósítani. Ekkor érzik sajátjuknak a munkájukat. Ha az emberek szabadon megvalósíthatják, amit látnak, ahelyett, hogy csupán végrehajtják a vezető utasításait, akkor képesek az adott pillanatban irányt váltani és az örökösen változó, helyzetspecifikus igényekre reagálni. Ezt a fajta rugalmasságot és nyitottságot egy vezető nem tudja irányítani, erőltetni vagy levezényelni.

Mark és Paul hamar levonták ezeket a tanulságokat, amikor az első intézményeiket saját maguk vezették. Miközben igyekeztek mindig figyelmesen megérteni az adott szituációt, nagyon sokszor találták magukat „bébiétel-készítés” közben. Felelősséget vállaltak azért, hogy megtegyék, amit a helyzet igényelt, bármi legyen is az. Amint egyre több létesítményt vásároltak, egyre több olyan vezetőre volt szükségük, akik képesek kifelé irányuló szemléletmóddal működni. Olyan emberekre volt szükségük, akik maguk is hajlandók megtenni, amit a helyzet épp megkíván – akár bébiételt is készítenek –, valamint olyanokra, akik segítenek másoknak megtanítani, hogy ők is ezt tegyék.

Ez a könyv arról szól, hogyan tudjuk elősegíteni, hogy ez a fajta együttműködés, rugalmasság és kreativitás felszabaduljon. Hogyan lássunk, gondolkozzunk, dolgozzunk és vezessünk úgy, hogy azzal jelentős mértékben segítjük az egyéni, a csoportos, és a szervezeti teljesítmény növekedését.

Először lehet, hogy hasonlóan érzel, mint annak a tőkebefektető cégnek a vezetője, aki felállt a Markkal és Paullal való találkozóról. Lehet, hogy a mondanivalónk eleinte nem tűnik racionálisnak. Lehet, hogy hezitálni fogsz, segítenek-e ezek a fogalmak bármilyen kihívásban, amellyel jelenleg szembe kell nézned. Arra hívunk, hogy maradj velünk, bent a találkozón. Az egyéni, csoportos és

szervezeti teljesítmény javításának egy végrehajtható, újra és újra kezdhető és mérhető módját fogod elsajátítani.

Ugyanilyen fontos, hogy a munkahelyen kívüli szituációkat is kezdjed majd másként látni. A számodra legfontosabb emberekkel való kommunikáció új és jobb módját fogod megismerni – beleértve azokat is, akikkel ez jelenleg a legnehezebbnek tűnik. Minden, ami ebben a könyvben a szervezetekben dolgozó emberekre vonatkozik, ugyanúgy érvényes az otthoni és családi életre is, és fordítva. Ezért válogattunk a könyvbe vállalati, családi és egyéni történeteket egyaránt. Ha tanulságot találunk bennük, az a többi területen is érvényes lesz.

Utazásunk egy olyan gondolattal indul, amit Chip, Mark és Paul is alapvetőnek tart: *a szemléletmód mozgat és alakít mindent, amit teszünk – minden pillanatban és minden helyzetben meghatározza, hogyan kapcsolódunk másokhoz és hogyan viselkedünk.*

