

JULIA MIDDLETON

HATÁSKÖRÖN TÚL

Vezetők társadalmi felelősségvállalása

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title *Beyond Authority* by Julia Middleton. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted her right to be identified as the author of this Work.

© Julia Middleton, 2007

Fordította © Bojtár Péter, 2009

Lektorálta: Svékus Márton

Szerkesztette: Szöllős Péter

Borító: Juhász Gábor

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN: 978-963-9686-94-6

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Generál Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes

Tartalom

Előszó	7
Bevezetés	11
1. FEJEZET – Mi is az a hatáskörön túli vezetés?	15
2. FEJEZET – Miért tegyük meg mégis?	39
3. FEJEZET – Mégis, mennyire más odakint?	63
4. FEJEZET – Mit hagyjunk otthon?	81
5. FEJEZET – Milyen poszton játszunk majd?	103
6. FEJEZET – Mire lesz szükségünk?	131
Legyen megfelelő hozzáállásunk!	
1. Bátorság	140
2. Alázat és önbizalom	145
3. Függetlenség	154
4. Szenvedély és hatáskeltés	162
Figyeljünk az emberi kapcsolatokra	
1. Érdeklődés	175
2. Hálózatok	180
3. Sokszínűség	189
Alakítsunk ki megfelelő módszereket!	
1. Stratégia	206
2. Hosszú játszók	221
3. Kreativitás és vidámság	228
7. FEJEZET – Váltuk valóra!	239
Zárszó	255

FÜGGELÉK	257
1. Hogyan válhatunk jobb hatáskörön túli vezetővé?	259
2. Kvízkérdések: Hogyan ellenőrizhetjük fejlődésünket?	261
Utószó a magyar kiadáshoz	265
Köszönetnyilvánítás	269
Név- és tárgymutató	271

Előszó

Minduntalan szemtanúi lehetünk annak, ahogy megesik a dolog. Éles eszű, agresszív menedzserek gyorsan felkapaszkodnak a szervezeti ranglétrán, majd váratlanul légüres térbe kerülnek. A képességek, amelyeknek addig oly sok hasznát vették, hirtelen már nem elégségesek a feladathoz. Mindannyian láttunk már olyat, hogy a fejek összesúgnak a hátuk mögött: „nem igazán bánik jól az emberekkel” vagy „nem látja a fától az erdőt”, esetleg „nincsenek túl eredeti gondolatai”.

Mindannyian tudjuk, hogy ez mit jelent. Remek emberek, de valahogy mégsem vezetőnek valók. Valaki egyszer azt mondta, hogy háromfajta ember létezik: a levélemberek, akik csak a leveleket veszik észre; a faemberek, akik már a leveleket és a fákat egyaránt meglátják; és végül az erdőemberek, akik átlátják, hogy az erdő levelekből és fákból áll össze, és azt is, hogy számtalan különböző erdő van.

Julia erdőember. E könyve is arról szól, hogy milyenek az erdőemberek, miért fontosabbak napjainkban, mint valaha, és mi kell ahhoz, hogy erdőember lehessen valaki. Persze az efféle emberek olyan idősek, mint maga az emberiség. Hogyan tudta Hannibál egy szál maga hatalmas távolságra elvezetni embereit és elefántjait – pedig még egy nyomorult laptopja sem volt? Mivel tudta Wilberforce emberek ezreit meggyőzni, hogy a rabszolgaság nem csupán erkölcsileg fertelmes, de el is kell törölni? Vajon miért nem állt szörnyű bosszút Nelson Mandela a bebörtönzöin? Hogyan támadt olyan ötlete John Lewisnak, hogy egy szokatlan tulajdonosi szerkezetű kapitalista vállalatot¹ hozzon létre,

¹ A John Lewis Partnership, olyan munkásszövetkezet, amely áruházakat üzemeltet, és amelynek a vállalat minden munkása egyben a részvényese is. (*A Ford.*)

amely a mai napig is működik – a világtörténelem legélesebb versenyére épülő üzleti környezetben?

Ez a könyv arról szól, hogy mi tesz ilyen vezetővé valakit. Az elmúlt 17 évben a Common Purpose afféle laboratóriumként működött, amelyben Julia megszállott alkimistaként felkutatta és inspirálta azokat a különféle embereket, akiknek hatalma és tekintélye *saját magukból* fakadt és nem csupán abból, amit *csináltak*. Az alkimista hasonlat talán nem is annyira légből kapott. A kiváló vezetésnek amúgy is van valami mágikus eleme. De Julia túlságosan keményfejű ahhoz, hogy beérje a mágiával. A Common Purpose hatalmas sikere abból a bizonyított tényből fakad, hogy a valódi vezetők – bármennyire is eltér a személyiségük, bármennyire is különböző háttérrel érkeztek – ugyanabban az időpontban ugyanazt a szituációt látják mindannyian, egy idő után felismerik, hogy mennyi a *közös* bennük és hogy összefogva valódi változásokat indíthatnak el.

Julia világában az ideológia nem cél. Felfogásában az ideális vezető, hozzá hasonlóan, pragmatikus, képes szövetségeket kötni, és a hálózatok létrehozásában és működtetésében is jártas. Mivel hatalmuk és tekintélyük részben a személyiségükből fakad, ezért nyilvánvalóan nem érzik szükségét annak sem, hogy basáskodjanak, s ezért a hátsó sorból is jól tudnak vezetni. Bárki, aki már látta munka közben Juliát, észrevehette visszahúzó vezetői munkamódszerét is, és azt is, hogy milyen gyakran születik olyan végeredmény, amelyet már a kezdet kezdetén eltervezett.

Emlékszem egy megbeszélésre, amelyen Julia is részt vett, és amelyről biztosra vettem, hogy nem jutunk sehová. Mégis ez a csoport, amelyet keresve se lehetett volna eltérőbb emberekből összerakni, ugyanarra a végkövetkeztetésre jutott anélkül, hogy feltűnt volna nekik, hogy ki vezette őket erre rá. Évekkel ezelőtt ezt nevezték volna „természetes” vezetői képességnek. Juliában bőségesen akad ilyen, és az is tudvalévő, hogy soha nem volt erre annyira égetően szükség, mint most. Ezt a képességet lehet tanítani és finomítani is, ahogy ezt könyvében Julia le is írja. Talán az sem véletlen, hogy a Common Purpose sikere egybeesett azzal a jelenséggel, amit az ideológiák végének is neveznek. A régi izmusok, az ósdi előírások mostanáig inkább az utasításokat előtérbe helyező vezetői stílusnak kedveztek.

Manapság azonban a harcvonalak elmosódottabbak, mint valaha. Egyes kérdésekben szövetségek alakulnak ki, majd más kérdésekben átalakulnak és újraformálódnak. A magán- és az állami szektor közötti határvonalak például szinte minden területen elmosódtak, az egészségügytől kezdve egészen a börtönök üzemeltetéséig, méghozzá oly módon, amely húsz éve még elképzelhetetlen lett volna.

Julia már korán felismerte, hogy a határvonalak egyre kivehetetlenebbek, és a Common Purpose a csodás bizonyítéka előrelátásának. Az újfajta vezetők, hozzá hasonlóan, nem hagyják, hogy skatulyába gyömöszöljék őket, és csak azt tehessék, amihez értenek. 2009-ben volt 200 éve annak, hogy megszületett a történelem egyik legnagyobb gondolkodója, Charles Darwin. Az ő legszembeötlőbb vonása is az volt, hogy nem vett tudomást a határvonalakról, arra ment, amerre a kutatásai vezették. Az eredmény pedig egy csodálatos és összefüggő egész lett, noha mai mércével mérve nem voltak meg azok a „minősítései”, amelyet ma a hatalom és a tekintély előfeltételeinek tekintünk. Julia vezetőiben is él ez a fajta önbizalom, és ebből nyerik a felhatalmazást, hogy arra tartsanak, ahová a kérdések viszik őket.

Sokszor dolgoztam együtt Juliával a 17 év alatt, amikor ő maga volt a Common Purpose. Ezalatt emberek ezrei vettek részt a szervezet programjaiban. Persze nem lehet mindenkiből Wilberforce vagy John Lewis. De ha a Common Purpose végzettjeinek akárcsak egyetlen találkozásán is részt vesz az ember, azonnal beláthatja, hogy nem hétköznapi vezetőkkel van dolga. Julia jobban szereti amúgy a polgárok kifejezést – noha ehhez a szóhoz az emberek gyakran a Vörös Pimpernel és a guillotine lábánál gyülekező embereket társítják. De Julia szemében a polgárság kifejezéshez nagyon világos és fontos felelőségek kapcsolódnak. Robert Kennedy szavait kissé kiforgatva: vannak azok, akik azt kérdik: miért?, és vannak azok, akik azt kérdezik: miért ne? Talán minden dicséretnél többet ér, ha kijelentem, Julia az utóbbiak közé tartozik.

Sir David Bell
a *Financial Times* elnöke

Bevezetés

Minden egyes alkalommal, amikor a vezetésről beszélek, mást és mást mondok, de nem gondolom, hogy ez következetlenség lenne a részemről. Csupán arról van szó, hogy minden egyes alkalommal, amikor ezzel a témával foglalkozom, egy kicsivel többet tudok. A tanulás soha nem ér véget.

Sokat tanultam a *Hatáskörön túl* első megjelenése után kapott véleményekből is. Néhány ember már a címet is sértőnek találta. Mintha csak arra csábítanám a vezetőket, hogy ássák alá a dolgok természetes rendjét, rombolják le a szervezetek és a társadalom tartószerkezetét, viselkedjenek felelőtlenül – sőt egyenesen szegjék meg a szabályokat. Tiszteletlenül bánjanak másokkal és illegitim módon járjanak el. Ezek az emberek azt állítják, hogy „a vezetőknek minden körülmények között a posztjuk által körbehatárolt területen kell maradni és e határok figyelembevételével kell működni”.

Ezzel csupán az a baj, hogy hiába állunk elő vezetőként valamiféle ideális megoldási módozattal, a problémák nem hajlandóak az előre lefektetett szabályok szerint viselkedni. Nem lehet szép takaros címkéket aggatni rájuk: „én marketingprobléma vagyok”, „én pedig egy olyan kérdés, amelyet kizárólag csak egy rendőr oldhat meg”. A problémák átugorják vagy semmibe veszik a határokat. Néha le is döntik ezeket, de legtöbbször csak átszivárognak a réseken. Ezért kell nekünk is így tennünk. Nem ülhetünk egy elefántcsonttoronyban, vagy nem húzhatjuk meg egy bunkerben magunkat, elutasítva a kockázatot, hogy akár olyan kérdésekkel is szembesülhetünk, amelyek a belső körön túlra vinnének bennünket. Mint ahogy nem háríthatjuk el azt a feladatot sem, hogy új emberekkel újfajta kapcsolatokat alakítsunk ki. Sem azt, hogy megtanuljunk vezetni

olyan helyzetekben is, amikor nincsen sem rangjelzésünk, sem túsarkú cipőnk, sem a névjegykártyára nyomtatott beosztásunk, amely jelezné, hogy „itt és most én vagyok a felelős vezető”.

Megdöbbenve tapasztaltam azt is, hogy milyen sok embert ejtett zavarba az a felfogás, hogy a vezetés összefüggésben lehet az alázzal. De a vezetésről folytatott beszélgetések során kellett rájönnöm arra, hogy milyen sok kultúra akad, amelyben a vezetést elitistának tekintik. Én nem ebben a felfogásban nevelkedtem. Én mindenütt vezetőket látok. Szám-talan időpontban (és néha csak pillanatokra) és számtalan helyen (néha csak egy utcasaroknyira) bukkanhatnak fel vezetők, és az én szememben bárki vezetővé válhat. A legjobban működő szervezetekben a vezetés mindenütt jelen van: a gyártósoroktól egészen az igazgatótanácsig. Ma már azt is értem, hogy ha valaki csupán a legfelső szinten lévő embereket tekinti vezetőnek – az elérhetetlen magasságokban lévő elitet –, akkor valóban nem az alázzat az első szó, ami az eszébe jut ezekről az emberekről. Pedig szerintem ennek így kellene lenni – még az igazgatótanácsokban helyet foglaló emberek esetében is. Az elmúlt év ékes bizonyítékát adta ennek. Az alázzat hiánya a legfelső vezetői körökben – illetve ennek folyományaként az, hogy ezek a vezetők képtelenek figyelmesen végighallgatni másokat – sok bukásban játszott elsőrendű szerepet, miközben az „erősségek” egyik napról a másikra „gyengeségekké” váltak.

Egy látszólagos ellentmondást is fel kell itt azonban oldani. Miközben elengedhetetlennek tartom, hogy egy hatékony vezető alázzatos legyen, ugyanakkor hinnie is kell magában. A hatáskörön túli vezetés esetében ez a nyerő párosítás. Valójában e két tulajdonság közel sem annyira ellentétes, ahogy első hallásra gondolnánk. Sőt a véleményem szerint vezetőként akkor lehet csak valóban alázzatos egy ember, ha mélyen hisz önmagában. Mert ebből nyeri azt az erőt, amely lehetővé teszi számára, hogy alázzatos legyen.

A gondolkodást tehát nem függesztem fel egy pillanatra sem – különösen nem a mostani időkben. Most, amikor a vezetés lényegét érintő koncepciót oly sok támadás éri szerte a világon. Vezetőink kudarcot vallottak, mert nem ismerték fel, hogy mi közeleg, aki pedig mégis látta, annak

nem sikerült olyan közönséget találnia, amely meg is hallgatta volna a próféciáit. Úgy vélem, hogy túl sokan maradtunk a saját belső köreinkben, és nem fogtuk a kívülről érkező üzeneteket. Én hiszek abban is, hogy miközben haladunk az időben, a könyvben leírt gondolatok is egyre vonzóbbá válnak. Egyre kevesebben akadnak majd, akik felelőtlennek tartják ezeket. Sőt mi több, a felelős vezetőknek a jövőben még inkább a hatáskörükön túl kell majd vezetni, és szert kell tenniük arra a képességre is, hogy elboldoguljanak a külső körökben.

1. FEJEZET

Mi is az a hatáskörön túli vezetés?

Volt-e valaha is olyan időszak, amikor (John Donne² szavait idézve) a vezetők különálló szigetként működhetek? Őszintén szólva, kétlem ezt. De ha volt is ilyen idő, az már a múlté. Sok szervezet silószemléletben működik: minden részleg vagy osztály felfelé tekint, ezért ritkán botlanak bele azokba a problémákba, amelyek horizontálisan jelentkeznek a szervezeten belül, a vertikumokat keresztezve. Éppen ezért olyan vezetőkre van szükség, akik a szervezet egészét átlátják és kezük alatt a részek összege nagyobb lesz, mint maga az egész, akik megértik azoknak a hálózatoknak az értékét, amelyek messze túllépik a megszokott határokat – de ami még ennél is fontosabb, tudják, miképpen kell ezeket a hálózatokat irányítani. A lehetőségek (és veszélyek) nem a profiljukhoz igazodva találják meg az egyes részlegeket vagy osztályokat, de még csak az egyes szektorok, kultúrák, sőt a működési területünknek választott ország határait sem veszik figyelembe. Tétovázás nélkül lépik át a határokat és szivárognak át a falakon – és olyan vezetőkre van szükségünk, akik képesek ugyanezt megtenni.

Mindez persze nem csak a szervezetekre igaz. A társadalomnak is olyan vezetőkre van szüksége, akik a saját szervezetükön belül már túlléptek a silószemléleten, és aztán saját szervezetük határait átlépve más és más tevékenységi köröket kutatnak fel és kapcsolnak össze. Segítségükkel talán esély nyílik arra, hogy a társadalomban jelen lévő silószemléletnek is véget vessünk.

² John Donne angol költő (1572–1631). (*A Ford.*)

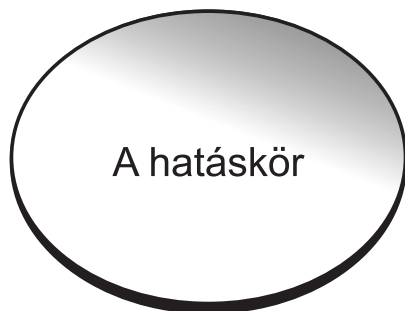
Ehhez azonban olyan vezetőkre van szükség, akik képesek szembenenni a „törődj a saját dolgoddal” kultúrájával, azzal a szemlélettel, hogy a suszter maradjon a kaptafánál és ne üsse bele az orrát mások dolgába. Olyan vezetőkre van szükség, akik átérzik mások problémáit is a szervezeteken belül éppen úgy, mint a társadalom egészében, akik még akkor is képesek az élre állni, amikor legitimitásukat folyamatosan megkérdőjelezzik.

Támogassuk és bátorítsuk az efféle vezetőket! Erősítsük az önbizalmukat, amelyre szükségük lesz, ha legitimmé akarnak válni és meg akarják kérdőjelezni a régi módszereket! Miközben pedig az új módszerek kifejlesztésén fáradoznak, tegyük őket sikeressé! Miért van az, hogy ebben a helyzetben számtalan vezető csak hazai pályán hajlandó játszani, és miközben dülva-fúlva visszavonulót fúj, magában másokat hibáztat a kudarcért? Az ok egyszerű: nem tudják, hogyan kell irányítani azokat az embereket, akik nem az „övék”. Nem tudnak alkalmazkodni, amikor saját területükről kikerülve cserbenhagyják őket az ösztöneik, amelyek saját területükön sikeressé tették őket.

Ezt a jelenséget hívom hatáskörön túli vezetésnek. Ebben az esetben nem arról van szó, hogy a vezetőnek elegendő tekintélye és hatalma van megtenni valamit, de saját elhatározásából mégsem él vele, hanem arról, hogy a vezetőnek semmiféle felhatalmazása sincsen. Ilyenkor a legitimitást olyan ötletekkel kell *kiérdemelni*, amelyek sokak tetszését elnyerik – és olyan vezetői hozzáállást kell kialakítani, hogy végül az emberek önszántukból adják a hatalmat a kezébe.

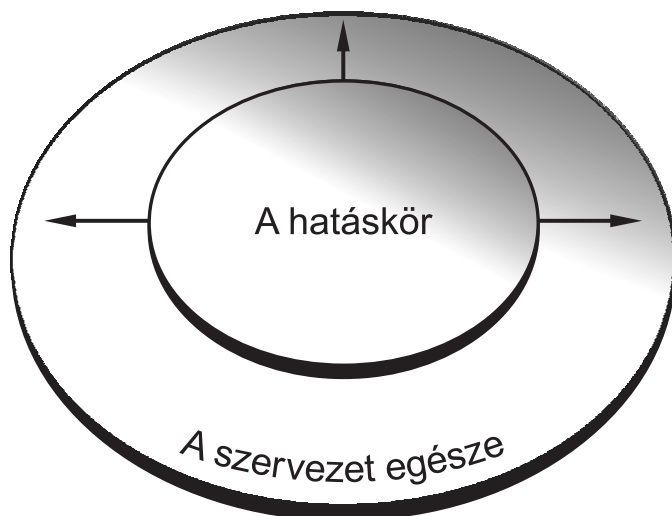
Ez létfontosságú. A szervezetek és az élükön álló vezetők számára éppúgy, mint az általuk vezetett emberek és a társadalom egésze számára. Ugyanakkor ez a vezetői módszer különbözik a hagyományos eljárásoktól: nem gyökeresen ugyan, de ahhoz már eléggé, hogy érdemes legyen körbejárni ezt a témát. Úgy vélem, hogy a vezetőknek – legyenek is bármilyen pozícióban vagy szervezet élén – érdemes elsajátítani ennek a módszernek a mikéntjét. De legalább azt megtanulni, hogyan csinálhatják jobban.

A hatáskör



A legtöbb vezetőnek megvan az a saját, belső köre, amelyen belül ő a hatalom birtokosa. Természetesen a körön belül az ő feladata embereinek motiválása, de végső eszközként ő dönt a jutalmazásokról és a kirúgásokról is. Az ilyen vezetőnek hatalom van a kezében, ő van az irányító poszton, és ő dönt arról, hogy ezt a hatalmat kisebb vagy nagyobb mértékben veszi-e igénybe, de mindenki tudja, hogy végeredményben ki az úr a háznál. A vezetése alatt álló emberek általában elfogadják, hogy őt kell követni, még akkor is, ha csak akkor dolgoznak teljes erőbedobással, ha a vezető motiválja és inspirálja őket. Ezt nevezem én hatáskörnek. Határai általában egybeesnek a vezető költségvetési keretével. A szervezeteken belül ezek a körök gyakran egy-egy osztályt, részleget vagy csoportot fednek le. Vezetőiket pedig általában kinevezik vagy választják a posztra. A kör éppen úgy lehet hatalmas, mint egészen apró, de mindenki tudja, hogy mi is ez a kör – és hol húzódnak a határai. A vezetők a legtöbb elismerést általában azokért az eredményekért kapják, amelyeket e körön belül érnek el; és miközben egyre előrébb jutnak a cégen belül, vezetői képességeiket is azért fejlesztik (a különféle menedzsment- és vezetési stílust fejlesztő tréningprogramokban való részvételükkel), hogy ezen a körön belül minél hatékonyabban tudjanak működni.

Az első külső kör



Ezt követi az első külső kör. Ezen a szervezet egészét értem, amelyen belül a vezető dolgozik. Akármikor előfordulhat, hogy a szervezet élén álló vezető megpróbálja a különféle szintek vezetőit rábírní arra, hogy saját belső körükön túllépve is részt vegyenek a szervezet életében, és ezzel segítsék az egész szervezetet. Alan Lafley, a Procter & Gamble feje mondta egyszer: *„Egy ember hatalmát az mutatja, hogy a kör, ahol befolyása van, nagyobb, mint az, amely az irányítása alatt áll.”* Való igaz, hogy talán nincs is olyan vezető a világon – legyen szó akár egy apró vállalat, akár egy mamutcég vezérigazgatójáról, egy kórház vagy egy közintézmény irányítójáról vagy bármely egység vezetőjéről –, aki nem szeretné, hogy az általa irányított szervezet horizontálisan éppen úgy működjön, mint vertikálisan (persze csak addig, amíg mindkét irányban zavartalanul és nem a másik irány kárára történik ez). Azt szeretnék, hogy a részek ügyesen összedolgozzanak, s ezáltal az egész szervezet hatékonysága javuljon.

Sok szervezet küzd a silószemlélettel: bankok, ahol nem szűrták ki a nagyobb kockázatokat rejtő ügyleteket; új technológiákat hasznosító cégek, ahol létfontosságú a találékonyság és a szervezet folyamatos meg-

újulása; gyártók, ahol bármiféle pazarlást fel kell számolni; szolgáltató cégek, ahol igen gyorsan elveszítik az ügyfelet, ha akadozik a kapcsolattartás. Vagy a közszolgálati szektor, ahol számtalan szolgáltatás elválaszthatatlan egymástól.

Nem szívesen látott beavatkozás

A vezetők tehát megpróbálják megváltoztatni a belső kultúrát. Megváltoztatják a szervezet felépítését. Esetleg, ha elég bátrak, megváltoztatják a szervezet teljesítményének mérésére szolgáló mutatókat is. (Megtudtam például, hogy London egyik legnagyobb befektetési bankjánál annyira szükségét látták már a változtatásnak, hogy komolyan fontolóra vették, hogy a jövőben *teljesen* elhagyják a jövedelmezőség vizsgálatát, mert csak így tudják megbontani a földrajzi és az üzletági tagozódás mentén felépült vertikális struktúrákat.) Néhány, igencsak ritka esetben még a bónuszrendszert is átalakítják, hogy az embereket a nagyobb felelősségvállalásra ösztönözzék. A vezetők ugyanis tisztában vannak azzal, hogy ez a külső kör az, ahol legjobb embereik a legtöbb értéket termelik a szervezet számára.

Azok a vezetők, akiket meggyőztek arról, hogyan merészkedjenek ki ebbe a külső körbe, és valóban meg is teszik ezt a lépést, olyan világgal találják magukat szembe, amely gyökeresen különbözik attól, amit megszoktak. Ebben a világban ugyanis nincsen hatáskörük. Legitimitásukat folyamatosan megkérdőjelezzik, miközben vezetőtársaik tudni akarják, hogy miért ütik bele az orrukat olyan területek dolgaiba, amelyekhez semmi közük.

Amikor a hatáskörön túli vezetés kérdését szóba hozom előadásaim során, mindig megengedek magamnak egy kis tréfát. Amikor először említem ezt a kifejezést, a résztvevők szemében látom a meghökkenést, és szinte hallom, ahogy magukban azt mondják: „persze, a sok minden lében kanál”. Ekkor azt mondom nekik: *„Látják, pontosan ez a probléma! Az önök ösztönös reakciója. Most azt gondolják magukban, hogy »minden lében*

kanál», nem pedig azt, hogy igen, ezek azok a vezetők, akik hajlandóak messzebbre nézni, mint a saját költségvetésük, és az egészet látni. Önök remekül illusztrálták a problémát, amint ez a vélemény megjelent a tekintetükben.» És valóban, ez a beállítódás az, ami minden egyes esetben elriasztja azokat, akik megpróbálnak a saját belső körükön kívülre merészkedni. Érthető is, hiszen ki akarna minden lében kanálnak tűnni, olyan arrogáns alaknak, aki már azelőtt játssza a főnököt, hogy hatáskört kapott volna hozzá. Ennek ellenére több olyan bátor vezetőre lenne szükségünk, aki még azt is vállalja, hogy a legitimitása megkérdőjelezése miatt a kritikák keresztútjába kerül, és aki hajlandó olyan problémákkal is foglalkozni, amelyek nem a saját területéhez tartoznak. Egy magas rangú köztisztviselő mondta nekem a minap: *„Neveltséges, sőt egyenesen a pimaszság csúcsa az a feltételezés, hogy a problémák majd szépen igazodni fognak azokhoz a részlegekhez, amelyeket a szervezeten belül kialakítottunk.»* Én úgy vélem, hogy nem csak a problémák megoldásában fogunk kudarcot vallani. A lehetőségeket is elszalasztjuk majd.

Koalíciók és elhúzódozó játszmák

Az első külső körön azonban más problémákkal is szembetalálhatjuk magunkat. Nemcsak az eshet meg, hogy legitimitásunkat oly módon kérdőjelezzik meg, ahogy azt még álmainkban sem képzeltük volna (és amit semmiképpen sem tapasztaltunk saját hatáskörünkben), de az élmény egyenesen ijesztő is lehet. Szinte egy emberöltő, amíg bármit megcsinálnak. A határidők pedig egyenesen neveltségesek. Ráadásul az idő nagy részét azzal kell töltenünk, hogy szövetségesek után kutatunk – már ha bármit is el akarunk érni. Sokan akadnak, akik számára túl nagy a kísértés, hogy visszatérjenek saját belső hatalmi körükbe. És legbelül persze azzal is tisztában van mindenki, hogy igazából azokért az eredményekért arathatja le a babérokat, amelyeket a belső körében ér el. Sir Derek Higgs az Alliance and Leicester Plc elnöke és egyben annak a bizottságnak a vezetője, amely a nem ügyvezető igazgatók helyzetéről készített

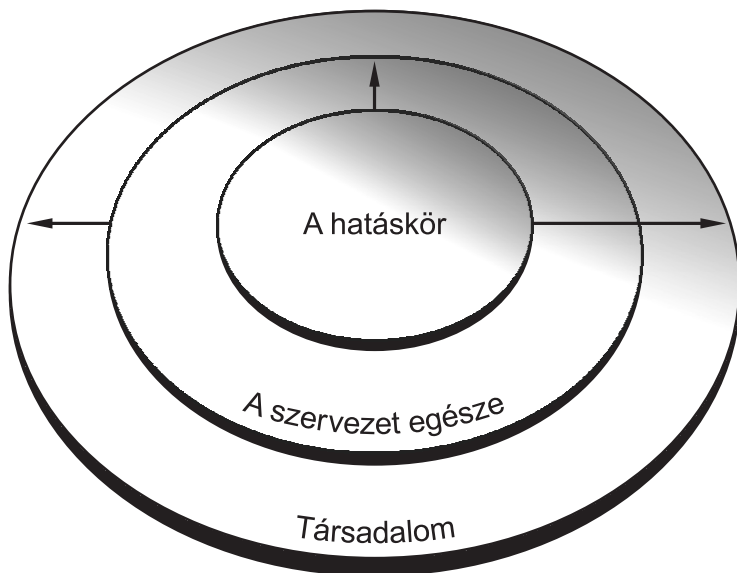
jelentést a kormány számára. Higgs szerint „*az emberi természetre a középpont felé vonzó erők hatnak. Az emberek hajlamosak inkább befelé tekinteni, mint kifelé, és minél messzebbre távolodik el az ember a középponttól, annál nehezebb helyzetben találja magát. A vezetői készségek fejlesztésénél komoly erőfeszítéseket kell tenni, hogy az embereket letérítsük a jól megszokott vágányokról és kizökkentsük őket a komfortzónájukból.*”

Egy igen sikeres, internet alapú vállalkozás rendkívül eszes igazgatójával beszélgettem, és ez a dolog is szóba került. Vele történt meg, hogy egyik ötletét bedobta egy amerikai cég igazgatójának, aki meghívta az Államokba, hogy ott tesztelje az elképzelését. Lehetőség nyílt tehát előtte, hogy egy klasszikusnak mondható hatáskörön túli vezetési helyzetet próbáljon ki – az élményt igen frusztrálónak találta. „*Túl sokáig tart, túlságosan bonyolult, számtalan a cégben közvetlenül érdekelt személy, akik közül sokan csak azon ügyködnek, hogy téged semlegesítsenek, miközben egyik sincs abban a pozícióban, hogy igent mondhasson neked. Jobban járok, ha a magam területére koncentrálok, mert ott legalább elismerik a munkámat. És nem mintha nem lenne elég dolgom. Nem, soha többé.*”

Száma ez szörnyű élmény volt. Szerintem pedig csak más, mint a megszokott.

A második külső kör

A második külső körön a társadalom egészét értem. Számtalan oka – szervezeti éppen úgy, mint társadalmi – lehet annak, hogy egy vezető ebben a térben is tevékeny részt vállal.



A működési engedély

A legtöbb szervezet ma már elismeri, hogy a működésükhöz megszerzett jogosítványukat nem tekinthetik mindörökké adottnak, szükségük van arra is, hogy kapcsolatba lépjenek a külső világgal, és meggyőzzék azt létjogosultságukról. A részvényeseket és az üzleti partnereket is maguk mellé kell állítaniuk. A szervezet, a részvényesei és a külvilág közötti határvonalak pedig elmosódottabbá válnak. Terjedőben van az egyes munkafolyamatok kiszervezése is. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása pedig egyre előkelőbb helyre kerül a célok között. A szervezetek vezetői is tisztában vannak azzal, hogy az elszigetelődés nem jöhet már szóba lehetőségként – és a külső körben számtalan olyan dolog történik, amely közvetlenül is befolyásolja a működési lehetőségeiket.

Néhány esetben pedig még ennél is többről van szó. Pontosan tudják, hogy bármennyire is kiválóan teljesítenek a szervezeteik, ha más szervezetek nem működnek hasonló határfokkal, akkor egyikük sem lehet sikeres.

Éppen ezért, a szervezeteknek arra van szükségük, hogy vezetőik a külvilággal is kapcsolatot tartsanak. Mára talán éppen olyan fontosak lettek azok a képességek, amelyek egy hálózat vezetéséhez szükségesek, mint azok, amelyekkel egy szervezetet lehet jól irányítani. Igaz, hogy a szervezetek vezetői küldhetnek nagyköveteket is, akik a kapcsolattartást elvégzik helyettük: marketingszakembereket, a vállalati felelősségvállalásban jártas szakértőket, vállalatpolitikai fejlesztőket. De megeshet, hogy a nagykövet nem elég – és ebben az esetben a vezetőnek magának kell ezt a feladatot is felvállalnia. Ha azt akarjuk elérni, hogy üzenetünk célba érjen és a külvilág is elfogadja azt, akkor a kommunikációnak közvetlennek kell lennie. És ha a vezetők nem merészkednek ki az örökké változó külvilágba, akkor azt kockáztatják, hogy nem lesznek eléggé képben ahhoz, hogy kiszűrjék a lehetőségeket és a veszélyeket. Márpedig akkor megragadni sem tudják ezeket – vagy kitérni előlük –, ha a sors éppen úgy hozza. Azt kockáztatják, hogy a „csoportgondolkodás” hibájába esnek, és egyre inkább meggyőződésükké válik, hogy a dolgok intézésének legjobb, sőt egyetlen módja az, ahogyan ők csinálják. És persze a szokatlan helyeken felbukkanó tehetségek is elkerülik a figyelmüket.

A civil társadalomnak szüksége van vezetőkre

A külső körnek szüksége van ezekre a vezetőkre. Nem csupán azért, mert az általuk képviselt szervezeteknek kapcsolatot kell tartani a külvilággal, de személyükben, önálló állampolgárként is szükség van rájuk. Mindannyian társadalomban élünk – és a társadalomnak, ha jól akar működni, szüksége van mindannyiunk agyára és képességeire. A demokrácia sem arról szól, hogy néhány évente leadjuk a szavazatunkat, a közbülső időszakban pedig arról panaszkodunk, hogy a politikusok mennyire alkalmatlanok az országot irányítására. Állampolgárként részt kell vállalnunk a közügyekben. Néhányan ezt úgy teszik meg, hogy politikusnak állnak. Mások a civil szerveződésekben vállalnak vezetői feladatot. De mindannyiunknak jelen kell lennünk valamilyen módon.

És sok vezetőnek szüksége van a civil társadalomra

Számtalan vezető nemcsak azért merészkedik ki a külvilágba, mert ez a szakmájában hasznos lehet, vagy a társadalomnak szüksége van rá. Azért vannak ott, mert ott akarnak lenni. Saját belső körükön kívül is szeretnék megváltoztatni a világot – és a civil társadalom az, amely képessé teszi őket erre. Amikor elnézem a Common Purpose-programban³ részt vevő embereket az észak-angliai Teesside-ban, Dublinban, Johannesburgban vagy Frankfurtban, az az érzésem támad, hogy a filantrópia visszatért a világba. És erőt vesz rajtam az a hit is, hogy a politikusok önmagukban nem képesek – nem is lehetnek képesek – megoldani a társadalom problémáit. A vezetőknek ez az új generációja állampolgárként valószínűleg szívesebben végez önkéntes munkát. Ők már aggódnak amiatt, hogy maguk körül csak szűklátókörűséget és a kultúra széthullását látják. Ez megint csak a silőszemlélet megjelenése: de immár az egész társadalomra vetítve, mégpedig öles, nagy betűkkel. Számomra ezt mi sem illusztrálja jobban, mint az a program, amit Birminghamban láttam. Az egyik fiatal női résztvevő azt mondta, hogy korábban olyan érzése volt, mintha egy labirintusban járna, ahol minden egyes szervezet és közösség a maga jól elválasztott részlegében működött, de most végre valaki eltávolította a falakat. És immár az egész táj a szeme elé tárult. Így már ki tudja szűrni, hogy merre vezet a legrövidebb út, és el tudja kerülni a zsákutcákat. De ezt az új generációt leginkább mégis az aggasztja, hogy ha a vezetők nem képesek szembenézni az előttünk álló problémákkal, akkor a vezetők tekintélye, sőt egyenesen a vezetés eszméje csorbulni fog.

³ A Common Purpose vezetők fejlesztését célul tűző szervezet. Cégvezetőknek különleges helyzetekben, külső, szokatlan helyeken (például börtönökben) szervez fejlesztési programokat, hogy a társadalom szélesebb köreit is megismerjék. (A Ford.)

Készüljünk nehéz kérdésekre!

Azok a vezetők, akik az első külső körbe már kimerészkedtek, a következő körben még nagyobb meglepetéssel találják magukat szembe. Ha már az első körben nehezen kezelték a legitimitásukat megkérdőjelező hangokat, akkor készüljenek fel arra, hogy az semmi sem volt ahhoz képest, ami a következő körben vár rájuk. Itt ugyanis már hangosan és nyilvánosan fogják felszólítani őket arra, hogy törődjenek a saját dolgukkal. A legitimitásukra vonatkozó kérdések pedig záporozni fognak. A legtöbb kérdés úgy kezdődik majd, hogy „Milyen jogon?” vagy „Kinek a felhatalmazásából?” Még jól emlékszem arra, amikor három évvel azután, hogy megalapítottam a Common Purpose-t, a manchesteri városi önkormányzat vezetőjével kellett találkoznom. Amikor beléptem hozzá, a következőkkel fogadtott: *„Két évvel ezelőtt még át sem léphette volna az irodám küszöbét.”* Aztán elmagyarázta, hogy amikor két évvel korábban megválasztották a város élére, úgy döntött, hogy saját civil vezetési elképzeléseit hasznosítva, komoly változást hoz a város életébe. És meg is tette. Manchester nagy léptekkel haladt előre, hatalmas léptekkel. Jártában-keltében ezt érezte is az ember. De aztán ez az ember rájött, hogy másokra is szükség lesz, ha a város még előrébb akar jutni. A civil társadalom összes vezetőjének, egész Manchesternek a segítségére. Ő egyedül erre már képtelen lenne. Éppen ezért úgy döntött, hogy a Common Purpose hasznos lehet, ha segít ezeknek a vezetőknek a felkutatásában, inspirálásában, ha rajtunk keresztül megismerheti őket és fejlesztheti képességeiket. Különösen, ha belőlük lesznek Manchester következő vezetői.

A nagy „ők”

Mind a szervezeteken, mind a társadalmon belül túlságosan jók lettünk abban, hogy hagyjuk, mások, a nagybetűs ŐK csináljanak meg mindent helyettünk. Az „ők” jelenthetik a politikusokat. De lehetnek „azok, ott fent, a felső emeleten”. Vagy „a szakértők”. Néha csak valaki – bárki –

más, csak nem mi. Azt viszont már nem vesszük észre, hogy időnként nincsenek ők. Csak mi. Vagy csak én. A dolog szinte már odáig fajult, hogy aki kiáll az igaza mellett, arra máris rásütjük, hogy a fellépése nem legitim, hacsak az illető nem politikus, a főnök, vagy egy szakértő, aki az ügyben illetékes intézet vagy osztály jelentését lobogtatja. A londoni South Bank Center művészeti igazgatója, Jude Kelly mondta egyszer: *„Nem várhatjuk meg, amíg legitimitással ruháznak fel bennünket. A legitimitásunkat magunknak kell megteremteni.”*

Nagyobb koalíciók, még hosszabb játszmák

És ez még nem minden. Ha az első körben a határidők hosszúnak tűntek, akkor a következőben még hosszabbak lesznek – és nagyobb szövetségeket kell létrehozni. Ilyenkor a középpont felé húzó erők még jobban felerősödnek. Emlékezzünk csak, mit mondott Derek Higgs: *„Minél messzebbre távolodik el az ember a középponttól, annál nehezebb helyzetben találja magát.”*

Nem mindenki alkalmas, de...

Minél messzebb merészkedik tehát az ember, annál zordabbak a körülmények. Számptalan sikeres, tehetséges ember akad, aki nem akar kimerészkedni vagy nem is látja értelmét. Ők azzal termelnek valódi értéket saját szervezeteiknek és a társadalomnak, hogy azt csinálják, amiben jók. És ez mindaddig rendben is van, amíg a partvonalon túlról nem kezdenek köveket hajigálni azokra az egyre nagyobb számban felbukkanó vezetőkre, akik saját hatáskörükön túllépve kimerészkednek a külső körökbe. Ezt a könyvet azoknak szántam, akik túl akarnak lépni bizonyos határokat. Azt szeretném bemutatni, hogy mit tanulhatnak azoktól, akik már megtették ezeket a lépéseket. És mit kell megtanulni (vagy éppen elfelejteni) ahhoz, hogy az átmenet sikeres legyen. És hogyan kerülhetik el, hogy

egy keserű „soha többét” mormogva magukban, visszavonulót fújjanak. Vagy hogyan kerülhetik el azt, ami még rosszabb: hogy mély meggyőződésükké váljon, hogy a külső körökben egyszerűen nem lehet változásokat elérni, és ezért próbálkozni sem érdemes.

Lépésről lépésre vagy nagy ugrásokkal?

Körről körre haladjunk-e? Ez bizonyos szempontból hasznos lehet, hiszen így tudunk ésszerű lépésekkel eljutni saját körünkön kívülre. Ne akarjunk egyetlen nagy ugrással előre jutni! A Business in the Community (egy cégeket tömörítő brit jótékonyági szervezet) vezetője, Julia Cleverdon az tanácsolja: *„Apró, egymást követő lépésekkel jussunk előre!”* Körről körre.

Ugyanakkor erről eszembe jut az a beszélgetés, amelyet Dame Gill Morgannal, az NHS Federation (az angol egészségügyi szolgáltatók szövetsége) vezetőjével folytattam. Őt az aggasztotta, hogy túl nagy kihívásokkal kerülnek szembe azok az emberek, akik az egészségügyi szektorban egyetlen nagy ugrással jutnak előre – például amikor háziiorvosból lesz széles népszerűséget szolgáló egészségügyi nonprofit szervezet elnöke – és vezetőként egyből a mély vízben találják magukat. Azt gondolom, hogy csak egymást követő lépésekkel juthatunk előre – de túl óvatosan sem szabad lépkedni. Talán a megfontoltság lehet ilyen esetekben a célravezető.

Egyes esetekben az sem okoz gondot, ha egy szakaszt átugrunk. Egyik barátom egy hatalmas multi angol leányvállalatának elnöke volt. Mialatt még a cégnél dolgozott, egy nemzetközi jótékonyági szervezet elnöki posztját is elfogadta. Ő mesélte, hogy milyen megkönnyebbülés volt, amikor egyetlen ugrással rögvest a legkülső, „társadalmi” körbe termett. Már oly sok időt és energiát áldozott arra, hogy az általa jól ismert és szeretett, de hatalmas és bonyolult szervezeten belül a gyakorlatban is megvalósítsa a hatáskörön túli vezetés elvét, hogy belefáradt az erőfeszítésbe. És amikor kilépett a külső körbe, valami rosszabbra számított, majd hatalmas megkönnyebbüléssel tapasztalta, hogy nem így lett.

Mindent összevéve azonban érdemes talán körről körre haladni. James Ramsbotham, a North East Chamber of Commerce (Északkelet-angliai Kereskedelmi Kamara) igazgatója is egyetért azzal, hogy megtérül az, ha az ember óvatosan lépked, és menet közben begyűjt minden tapasztalatot. Ugyanakkor nagyon érdekes megállapítása a haladásról, és arról, hogy mi lehet ennek a hozadéka a sikeres vezetők számára: „*Mialatt folyamatosan kilépsz a belső körödből és ezt egyre ügyesebben teszed, a körök határai is egyre távolodnak. Amint előre haladsz saját szervezeteden belül, a belső köröd is nagyobb lesz, és ennek gyakran az az oka, hogy a többi körben jobban eligazodsz és ügyesebben tárgyalasz.*”

Sikerek a különböző körökben

De vigyázzunk: az egyik körben elért siker még nem jelenti azt, hogy a többiben is automatikusan vesszük az akadályokat! Dolgoztam már olyan fantasztikus kampányszervezőkkel, akik elképesztően sikeresek voltak a külső kör legkülső széléin is. Nem sajnálták az időt, megteremtették saját legitimitásukat, csodás koalíciókat kovácsoltak és még számtalan dolgot elértek. De amikor visszatértek saját bázisukra, saját hatáskörükbe, ott csapnivaló munkát végeztek. Még arra sem voltak képesek, hogy a feladatokat delegálják. És dolgoztam együtt fantasztikus vezetőikkel, akik saját belső körükben sikert sikerre halmoztak, miközben a külső körökben (számukra is váratlan módon) csődöt mondtak.

Hasznosíthatjuk-e a saját körünkben, amit odakint megtanultunk?

Kétség sem férhet hozzá. Meggyőződésem, hogy mindazt, amit az emberek saját hatáskörükön kívül tanulnak, annak saját belső körükben is jó hasznát veszik. Mivel épp egy kicsivel messzebb mennek majd, mielőtt a saját szervezeten belüli hatalmukkal élnek – ezt pedig a beosztottaik

izgalmasnak találhatják. És az élmény felkészíti őket arra a sokkra is, amelyet minden egyes igazgató, akivel eddig beszéltem, átélt: minél magasabbra kerülünk a szervezetben belül és minél közelebb ahhoz, hogy valódi hatalmunk legyen, annál illuzórikusabbnak látszik ez a cél. Valójában ugyanis azok a pillanatok, amelyekben a hatalommal rendelkező emberek ténylegesen is élhetnek hatalmukkal, egyre kevesebb alkalommal és egyre ritkábban adódnak majd. A hatáskörön túli vezetés erre a felismerésre is felkészíti az embert.

A kör bezárul

Előfordul, hogy amikor kimerészkedünk a külső körök valamelyikébe, furcsa dolog történik. A vezetők, akik megtanulták, hogy miképpen lehet hatáskör nélkül boldogulni, hirtelen megkapják a hatalmat. És azok az emberek fogják önként megadni, akiket vezetnek. Önként és magától értetődően. És azért, mert ezek a vezetők rászolgáltak erre.

Vannak, akik szerint a vezető igazi próbája az, hogy képes-e hatáskör nélkül is vezetni. Ez ugyan jól hangzik, de nem biztos, hogy igaz. Én azt gondolom, hogy a legjobb vezetők akkor is tudnak vezetni, amikor nincs hatalmuk, és akkor is, amikor van. A lényeg ugyanis az, hogy nincs *szükségük* hatalomra, hogy elérjék céljaikat. A legjobbak erre bármilyen helyzetben képesek. És akadnak ilyen emberek szép számmal. Nem mindig sikeresek – de hát nincs is olyan ember, aki mindig az. Az egyetlen baj az, hogy ezek az emberek nem gondolkoznak azon, hogy hogyan képesek ezt elérni. És ha rákérdezünk, mindig azt a választ kapjuk: „*Hát nem mindenki így csinálja?*”

Bárcsak ez lenne a helyzet!

MIKOR LÉPTÜK ÁT ELŐSZÖR A SAJÁT KÖRÜNKET ÉS MIÉRT?

**Lord Puttnam, a brit UNICEF elnöke és a brit Oktatási
Minisztérium tanácsadója. Korábban filmrendező.**

Az önhittség volt az első ok. Épp csak megnyertem az Arany Pálmát a cannes-i filmfesztiválon, és nem akadt dolgom. Azt azonban tudtam, hogy belőlem soha nem lesz olyan ember, aki majd valamikor a távoli jövőben visszanéz a múltjára és azt mondja: többre is vihettem volna.

Két tényező volt, ami akkor a külső kör felé lökött. Az egyik az időzítéssel volt kapcsolatban. A megfelelő időben érkezett a felkérés. Ha a Munkáspárt megnyerte volna a '92-es választást, akkor nem vállaltam volna. De '97-ben az időzítés jó volt. Akkor már készen álltam arra, hogy új dolgokba vágjak bele.

A másik az, hogy aznap este, amikor telefonon felkértek, azon kaptam magam, hogy igent mondtam. Ennyit arról, hogy mennyire volt ez előre eltervezett lépés.

Visszagondolva azonban nem hiszem, hogy kimerészkedtem volna a külső körbe, ha nem hittem volna abban, hogy a képességeim és szakértelmem miatt kerestek meg az ajánlattal. Nemcsak a siker vagy a saját belső körömben felhalmozott tudás miatt találtak meg, nemcsak azért, mert értettem a filmkészítéshez. Bennem is nagyon munkált már, hogy kilépjek ebből a körből, és ne szippantson be a filmipar.

De bármelyik körben is vagyok éppen, mindig is a kávéházi stílust kedvelem. Imádok kis csapattal dolgozni, átbeszélni a munkát. És nincs is másra szükségem, csak egy tollra, pár papírlapra és egy telefonra.

**James Ramsbotham, a North East Chamber of Commerce igazgatója
és az Esh Csoport egykori elnöke. Korábban a Barclays Banknál
dolgozott, azelőtt pedig századosként szolgált a seregben.**

Nem vagyok biztos abban, hogy valaha is a határokon belül maradtam. Már gyerekként is mindenkivel szóba elegyedtem, mindenkit kifaggattam, az iskolabusz vezetőjétől egészen az ipari miniszterig, aki egyszer

előadást tartott az iskolánkban. Mindent tudni akartam, amit csak lehetett. Engem így neveltek.

A hadseregben is ugyanez volt a helyzet. Észak-Írországban olyan emberekkel is találkoztam és beszélgettem, akikkel amúgy nem volt szokás – és különösen érdekelték, ha az álláspontjuk teljesen eltért az enyémtől. Szóba álltam az IRA-tagok családtagjaival, politikusokkal, még a helyi rendőrség, a Garda tagjaival is. Minden nézőpont érdekel – és tudom, hogy milyen könnyen torzul az ember ítélőképessége, ha egy-egy kérdésben túlságosan határozott nézetet vall.

Emlékszem, hogy egy terroristaellenes akció során a rendőrségtől érkezett kollégáim olyan forgalomirányítási problémába ütköztek, amit nem tudtak megoldani. Megkérdeztem a dologról a sofőrünket, aki addig némán figyelt. Ő nyomban tudta a jó megoldást, azon viszont nagyon meglepődött, hogy kikértem a véleményét. A rendőrök pedig talán még jobban meghökkentek.

Soha nem szalasztok el egyetlen lehetőséget sem, és nemcsak arra, hogy kilépjek a saját körömből, de arra sem, hogy olyan helyeket is felkeressek saját körömben belül, ahová más nem merészkedik. Például Észak-Írországban tisztként szolgáltam ugyan, mégis az egyik járőrözésen egyszerű lövészként vettem részt (társaim többségének persze fogalma sem volt arról, hogy ki vagyok). De nem én voltam az egyetlen, aki efféle dolgokat csinált, ezredemben ez volt a bevett szokás. Eltérően más ezredektől és például az amerikai hadseregtől – ahol egyenesen bátorítják az embereket arra, hogy ki se mozduljanak a saját támaszpontjukról –, itt nem nézték rossz szemmel, ha valaki szándékosan kereste a kapcsolatot a saját körén kívül lévő emberekkel. Meg is örültünk volna, ha ezt nem tehetjük meg.

A következő lehetőségként kínálkozó banki állás is tökéletes volt a számomra. A banknál a legkülönfélébb üzletemberekkel kellett találkoznom, aktívan érdeklődnöm kellett az ügyeik iránt, és ahogy arra gyorsan rájöttem, a feladataim közé tartozott az is, hogy embereket mutassak be egymásnak, ezzel is tágítva az ő köreiket. Az a tulajdonságom, hogy szívesen átgondolok helyzeteket mások nézőpontjából is,

többször is oda vezetett, hogy kritizáltam a Barclays üzleti gyakorlatát. Végül engem kértek fel arra, hogy alakítsam át Newcastle-ben a bank üzletmenetét, majd a javaslataimat az országban mindenütt átvették. E munka során olyan befolyásos emberekkel is kapcsolatba kerültem, akiket korábban soha nem kérdeztek meg. A banknál legvégül marketingesként dolgoztam – ez pedig azt jelentette, hogy mindvégig a saját belső körömben kívül tevékenykedtem. De hát a marketingesek munkája erről szól.

Gyakran megesett, hogy csak a szórakozás kedvéért vállaltam el bizonyos dolgokat. A napi rutinmunka nem mindig volt eléggé ösztönző. Egy közepes nagyságú építőipari vállalat meglehetősen konzervatív hely. Az a tény, hogy a közösség érdekében végzett munkánkat széles körben elismerik, azt bizonyítja, hogy mennyi mindent el lehet érni a határok kitolásával. Összeálltunk például az egyik meglehetősen lepusztult helyi iskolával és részt vállaltunk az átalakításában. Sikeresen alkalmaztunk börtönviselt embereket vagy egykori alkohol- és kábítószerfüggőket, és szerepünk volt a rehabilitációjukban is. A napi munkával ez semmiféle összefüggésben nem volt, ez csupán arról szólt, hogy hogyan tudunk használni a közösségnek.

Pete Conolly, a Yorkshire Design vezetője.

Én azért léptem ki a saját belső körömből, mert dühös lettem. Imádom a városomat, Leedst, és rájöttem, hogy nincs elég ember a városban, aki keresztkérdéseket tenne fel a hatalomban lévőknek.

Így hát elkezdtem én feltenni ezeket a kérdéseket. Különbőféle találkozókra szólaltam fel, újságoknak írtam olvasói leveleket mindenféle ügyben. Egy darabig ez ment is, de aztán észrevettem, hogy a helyi újság kihasznál – ugyanis rendszeresen felhívtak, hogy kommentáljak egy-egy ügyet. Mindig engem idéztek, és mindig a legnegatívabb megjegyzéseimet emelték ki. Ezért egy időre visszavonultam a szerzetesi cellámba, a saját belső körömbé.

Aztán néhány más emberrel közösen rájöttünk, hogy olyan testületekre hagyjuk a nehéz kérdések feltevését, amelyeknek elméletben

ugyanaz a feladata, mégsem tudják elvégezni. Jobbára azért, mert a rendszer már őket is beszippantotta és kasztrálta, és már nem képesek senkit sem bírálni, mert a rendszer részévé váltak. Akkor merült fel bennünk, hogy valami módot kell találni arra, hogy közösen lépünk fel, de mégse folyjunk bele a politikába. Elindítottuk tehát a FU Klubot.⁴ Amikor az ember tervezési engedélyért folyamodik a városházához, a válaszlevél hátoldalára egy hivatkozási kódot nyomtatnak, amely mindig az „FU” betűkkel kezdődik, s néhány számmal folytatódik. Úgy gondoltuk, hogy ennél jobban mi sem szemlélteti Leeds város önkormányzatának hozzáállását a polgárokhoz.

Richard Greenhalgh, a First Milk Limited és az oxfordi Templeton Egyetem jelenlegi és a brit Unilever egykori elnöke.

Pályafutásom meglehetősen késői szakaszában merészkedtem ki először a külső körökbe – és első alkalommal még inkább csak a cégem nagyköveteként.

A '90-es évek végén génmódosított (GMO) termékek kerültek a szójapiacra, és cégem először úgy döntött, hogy nem emel kifogást a módosított növény ellen. Technikai értelemben ugyanis semmiben sem különbözött a hagyományos szójától. Néhány érdekvédelmi csoport azonban – főként a Greenpeace és a Soil Association – heves ellenkampányba kezdett. A génmódosított szója a vásárlóknak semmiféle előnyt nem jelentett, de volt egy termékünk, amelyet nagy arányban vásároltak a biotermékeket kedvelők és a vegetáriánusok, és ez hirtelen gyanússá vált a módosított szója miatt. Az eladások zuhanni kezdtek. Engem abban az évben neveztek ki a brit leányvállalat elnökének, és kezdetben igyekeztem racionálisan megközelíteni a problémát, megpróbáltam meggyőzni a vásárlókat, hogy ez is van annyira biztonságos, mint a nem génmódosított szója, és felvázoltam a jövőt is, amikor a GMO termékek egyenesen javítani fogják a minőséget,

⁴ Az FU meglehetősen obszcén kifejezés rövidítése is az angol nyelvben. (A Ford.)

sőt még egészségesebbek is lesznek (*lásd* például a paradicsomot). A kampányba más cégek is bekapcsolódtak, és az élelmiszeripart általában, saját cégemet pedig különösen igyekeztem megvédeni.

A dolog azonban nem működött. A céget folyamatos támadások érték a sajtóban („Frankenstein kajája” – írták), és a kiskereskedők, akik kezdetben támogatták a GMO termékeket, most vagy kerek perec visszautasították ezeket, vagy azt kérték, hogy a hagyományos termékekből is szállítsunk párhuzamosan. Ekkor léptem ki a szervezeti körbe és kerültem kapcsolatba kívülállókkal: bevontam a kormányzati szerveket, tájékoztattam a médiát és párbeszédet kezdtem a Greenpeace-szel, a Soil Association-nel és a többi civil szervezettel. De ekkor már késő volt. Emlékszem, hogy a *The Sun* egyik korábbi riportere készített fel a tévéinterjúkra, én pedig szenvedtem. Igen nehéz volt a GMO termékek mellett érvelni. Így hát újra átgondoltam a dolgot.

Külső fókuszcsoportokat szerveztünk, a vállalaton belül pedig áttekintettük a helyzetünket. Beszéltem a barátaimmal, többnyire ők is elutasították a génmódosított élelmiszereket. A fókuszcsoportok álláspontja is az volt, hogy életmentő vagy akár élethosszabbító célokra teljesen elfogadhatónak tartják ezt az eljárást, élelmiszerek esetében azonban nem. A brit cég végül visszatért a nem génmódosított termékekhez. A figyelmeztető jeleket csak akkor vettük észre, amikor már túl késő volt. Ha három évvel korábban szembesülök a problémával, akkor először a társadalmi körben teszteltem volna a kérdést. És ha abban a szakaszban kedvezőbb lett volna a fogadtatás, akkor talán rá tudtam volna venni a médiát és a civil szervezeteket, hogy mellénk álljanak. Végül pedig a saját cégemen belül is javítottam volna a szervezésen, és a változás élére álltam volna.

De egy vezető számára ez még így is remek tanulási folyamat volt. És attól fogva engem is egyre jobban kezdtek érdekelni a külső körök. Azóta olyan szerepeket is elvállalok, amelyek a gondolkodásomat egyre inkább a külső körök felé terelik.

Cyril Ramaphosa, a dél-afrikai alkotmányozó nemzetgyűlés elnöke.

Amikor hozzáfogtam a bányászok szakszervezetének megszervezéséhez, szándékosan döntöttem úgy, hogy nem élek a rám ruházott hatalommal. Az volt ugyanis a véleményem, hogy a többiek azért vallottak kudarcot korábban, mert éppen ezt tették, én viszont úgy gondoltam, akkor vihetem sikerre az ügyet, ha nem használom a hatáskörömet.

Az 1970-es években kezdődött a szakszervezetek felfutása. Azokban az időkben áthághatatlan elvnek számított, hogy a főnököktől soha ne kérj engedélyt. Én azonban szakítottam ezzel az elvvel, és engedélyt kértem a munkások megszervezésére. A főnökökhöz fordulni efféle ügyben olyan volt, mintha valaki azért keresi fel az Alcatraz igazgatóját, hogy megszervezhessen egy fogolyszökést.

Tisztában voltam azzal, hogy hatalmas kockázatot vállalok. Sokszor és sokan próbálták már szakszervezetekbe szervezni a bányászokat 1946 és 1982 között. Tudtam tehát, hogy valami újat kell kitalálnom. De miért is volt szükség a hosszú kerülőútra (mert hát ez az volt) és miért kellett megszegni a szabályt, hogy soha ne üzletelj a főnökséggel? A szakszervezetek és az ANC (Afrikai Nemzeti Kongresszus) sokat bíráltak is emiatt. Fájdalmas és magányos utat választottam.

De tisztában voltam azzal, hogy a hatalom, amellyel látszólag rendelkeztem, nem lett volna célravezető. A bányászok abban az időben szinte katonai körülmények között éltek – szinte túszként. Tudtam, hogy túl kell lépnem a szabályokon, a munkások megszervezésének hagyományos módszerein, és túl kell lépnem azon a hatalmon is, amellyel felruháztak.

Felkerestem hát a Bányászati Kamarát és engedélyt kértem, hogy megkezdhessem a szervezőmunkát a bányákban: irodákat és pénzt kértem és élelmiszert a munkatársaim számára. Az időzítés tökéletes volt, mert éppen akkor látott napvilágot egy jelentés, amelyben az állt, hogy a fekete bányászoknak törvényes szakszervezetekbe kellene tömörülni.

Amint belerázódtunk a munkába, a bányászok is kezdték kevésbé megalázottnak érezni magukat – és immár nem úgy viselkedtek, mint

ha túsok lennének. Olyan volt, mintha egy kelés szakadt volna fel: mindenki a szabadság bűvöletében élt, és a miénk lett a világ leggyorsabban növekvő szakszervezete, amelynek végül 360 ezer tagja lett.

A folyamat végén én is visszatértem a saját belső körömbé – de akkor már ez nem ugyanaz a kör volt. Ahhoz, hogy útjára indíthassam a dolgot, kerülőutat kellett először tennem és jócskán túl kellett lépnem a saját hatáskörömön. Ha azonban ezt nem teszem meg, akkor nem tudtam volna olyan gyorsan megszervezni a bányászokat. Persze a sztrájkok, amit aztán a szakszervezet is támogatott, elsődleges szerepet játszottak abban, hogy az ország kormányozhatatlanná vált, és az apartheid rendszer felbomlott. De a kerülőútra elsősorban azért volt szükség, hogy az eredetileg kitűzött célt elérjük.