Bálnulatos!

A KÖLCSÖNÖS BIZALOMRA ÉPÜLŐ KAPCSOLATOK HATALMA

ÍRTA

Ken Blanchard,
Thad Lacinak, Chuck Tompkins
és Jim Ballard

MENEDZSER ÉSZJÁRÁS SOROZAT 7.

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:
Ken Blanchard, Thad Lacinak, Chuck Tompkins, Jim Ballard:
Whale Done! – The Power of Positive Relationships
Copyright © 2002 by Blanchard Family Partnership

The Ken Blanchard Companies: 125 State Place, Escondido, CA 92029
800 728-9730 www.kenblanchardcompanies.com

All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

Fordította: Dufka Hajnalka
Felelős kiadó és szaklektor: Pongor-Juhász Attila
Szerkesztette: Pro Eventus Kft. – Szladek Mihály
Borítót készítette: Kis-Szölgyémi Ákos

ELSŐ KIADÁS - 2012
Minden jog fenntartva.

A könyv – a kiadó írásos jóváhagyása 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 bármely formáját.

A könyv oktatási, üzleti vagy promóciós célokra is megvásárolható. További információkért vegye fel a kapcsolatot kiadónkkal.

Jogtulajdonos: © Pongor Publishing Üzleti Kiadó Kft., 2010-2012
PONGOR PUBLISHING ÜZLETI KIADÓ KFT., Budapest
Web: www.pongorkiado.hu
E-mail: ertekesites@pongorkiado.hu

ISBN 978-615-5263-05-7
ISSN 2061-9235

Ezt a könyvet névtelen hőseinknek ajánljuk – az ügy iránt elkötelezett sok-sok embernek, akik szépen, csendben és hittel igyekeznek azt észrevenni, mit csinálnak jól az ismerőseik és a szeretteik. Reméljük, miután elolvastad ezt a könyvet, te is az ajánlás címzettjeinek egyre növekvő táborához tartozol majd.

BÁLNULATOSak vagytok, barátaink!

Köszönetnyilvánítás

Ez a könyv tíz éven keresztül formálódott. Az út során számos ember nyújtott nekünk jelentős segítséget. Kezdjük a sort két olyan emberrel, akik különlegesen hálás és szívélyes BÁLNULATOS méltatást érdemelnek! Köszönet Margaret McBride-nak, nagyra becsült irodalmi ügynökünknek, amiért mindig hitt bennünk, és amiért jobbító ötleteivel hozzájárult ehhez a könyvhöz. És Fred Hillsnek – a The Free Press kifinomult szerkesztőjének –, amiért sasszemét rajta tartotta a kéziratunkon, és a szerzőkkel való együttműködés művészetének szakavatott gyakorlásáért.

Ezenkívül mindannyian szeretnénk köszönetet mondani Paul Herseynek, Spencer Johnsonnak, Robert Lorbernek és Norman Vincent Peale-nek, Ken korábbi szerzőtársainak, valamint David Berlónak és Aubrey Danielsnek, a rendkívüli viselkedéskutatóknak, a Ken gondolkodásmódjára és az ebben a könyvben kifejtett számos gondolatra kifejtett hatásukért. Köszönet továbbá a Skaneateles Country Clubbeli barátainknak, akik átnézték a kéziratot, és megtiszteltek páratlan értékű visszajelzésükkel.

Ken: Köszönetet szeretnék mondani Eleanor Terndrupnak, Dana Kyle-nak és Dottie Hamiltnek, akik különböző időszakokban, de valamikor mindannyian a jobb kezeim voltak a sok-sok év során, mialatt ezen a könyvön gondolkodtam. A leginkább pedig a feleségemnek, Margie-nak, aki mindig mellettem áll.

Thad: Szeretnék köszönetet mondani a családomnak – Barbarának, Michelle-nek és Philipnek – folyamatos támogatásukért és szeretetükért. Chuckkal együtt szeretnénk továbbá

sok BÁLNULATOSsal illetni Ted Turnert, Mike Scarpuzzit és Dave Force-ot, termékeny szakmai ösztönzésükért, és mindenekelőtt, barátságukért.

Chuck: Szeretnék köszönetet mondani a feleségemnek, Kathynek és két fiamnak, Codynak és Jarednek bátorításukért, türelmükért, szeretetükért, és mert ők adták az igazi inspirációt ehhez a könyvhöz.

Jim: Köszönet legjobb barátomnak, személyes szerkesztőmnek és „lámpásom ragyogó fényének", Barbara Permannek, akinek a gondolatai olyan nagy hatással voltak erre az írásra; és Jayne Pearlnek, szerzőtársamnak a segítségéért; valamint Mattnek és a Collective Copies egész csapatának.

BÁLNULATOS volt, kedves mindenki!

A szerzőkről

Ken Blanchard a Ken Blanchard Companies vezető szellemiségformálója és az igazgatótanács elnöke. Tucatnyi slágerkönyv szerzője – például a korszakalkotó nemzetközi sikernek örvendő Az egyperces menedzser című műnek, és a Raving fans valamint a Gung Ho! című szenzációs üzleti slágerkönyveknek is, amelyek összesen 12 millió példányban keltek el több mint huszonöt nyelven. Ken házas, két gyermek édesapja, és a kaliforniai San Diegóban él.

Thad Lacinak a Busch Entertainment Corporation alelnöke és az állatidomításáért felelős országos igazgatója. Több mint huszonnyolc évnyi tapasztalattal rendelkezik a tengeri állatok betanításában. Thad házas, két gyermek édesapja, és a floridai Windermere-ben él.

Chuck Tompkins a floridai Orlandóban található SeaWorld alelnöke és az állatok idomításáért felelős vezetője. Chuck házas, két gyermeke van, és a floridai Orlandóban él.

Jim Ballard oktató, vállalati tréner és író. Ken Blanchard-dal szoros együttműködésben dolgoztak a Mission Possible, az Everyone's a Coach és a Managing by Values című könyveken. Jimnek négy gyermeke van, és a massachusettsi Amherstben él.

Vajon mi a közös a beosztottaidban, a feleségedben, a gyerekeidben, és egy öt tonnás gyilkos bálnában? Valószínűleg sokkal több, mint gondolnád! Legalábbis a vezető üzleti tanácsadóként és számtalan best-seller szerzőjeként számon tartott Ken Blanchard és a SeaWorldbeli szerzőtársai így látják.

Ebben a megrendítő és inspiráló új könyvében Blanchard szerint bálnák és emberek egyaránt jobban teljesítenek, ha a pozitívumokra koncentrálunk velük kapcsolatban. Bemutatja, hogyan lehetséges az állatidomárok – azon belül is a SeaWorld gyilkos bálnáinak gondozói – által használt módszerekkel felturbózni a hatékonyságunkat a munkánk során és otthon is.

Amikor a barátságtalan üzleti vezető és családapa, Wes Kingsley ellátogat a SeaWorldbe, rácsodálkozik, hogyan képesek az állatidomárok az óceánok legrettegettebb állatai között számon tartott gyilkos bálnákat rávenni, hogy lenyűgöző akrobatamutatványokat, ugrásokat és merüléseket hajtsanak végre. Később, amikor elbeszélget a gondozók vezetőjével, megtudja tőle, hogy a módszereik a bizalmi kapcsolat kiépítésén, a pozitívumok kiemelésén és a negatív viselkedés elterelésén alapulnak – mindezek együtt kellenek ahhoz, hogy ezek a kivételes műsorszámok megszülethessenek.

Kingsley kemény önvizsgálatot tart saját, gyakran vádaskodó vezetői stílusával kapcsolatban, és rádöbben, hogy vezetőként, férjként és apaként tulajdonképpen egyre csak leépíti a bizalmat, és tönkreteszi a kapcsolatait. Lassan megérti a különbséget a „Most megvagy!" típusú megközelítés (vagyis amikor csak azt vesszük észre, mit csinál rosszul a másik) és a „Bálnulatos!" hozzáállás között (amikor azt vesszük észre, mit csinál jól a többi ember).

A Bálnulatos! című könyvben Ken Blanchard bemutatja, hogyan teheted a pozitívumokra való összpontosítást és a negatív viselkedés eltereléseének módszerét a hatékonyság növelésének legjobb eszközévé, ahelyett, hogy olyan helyzeteket teremtenél, amely csökkentik a többiek motiváltságát. Ezeket a technikákat meglehetősen könnyű elsajátítani, és otthon is remekül megállják a helyüket, ezáltal az olvasó jobb szülővé és elkötelezettebb társsá válhat, magánélete pedig boldogabb és kielégítőbb lehet.

Tartalomjegyzék

Köszönetnyilvánítás 4

A szerzőkről 6

Bevezetés 10

1. fejezet 13

2. fejezet 29

3. fejezet 51

4. fejezet 65

5. fejezet 85

6. fejezet 95

Utószó 111

Bevezetés

Írta: Ken Blanchard

Amikor 1976-ban elszabadultam egy rövid vakációra az amhersti University of Massachusettsről, és a családommal San Diegóba érkeztünk, a SeaWorld volt az első a látnivalók között, amelyet felkerestünk. Akivel csak beszéltünk, mindenki arra buzdított, hogy nézzük meg a Shamu gyilkos bálna show-t. Mivel tudtam róla, hogy a kardszárnyú delfint, vagyis a gyilkos bálnát az óceán egyik legrettegettebb ragadozójának tartják, el sem tudtam képzelni, mire is számíthatunk. Vajon azt lessük majd, ahogy körbe-körbe úszkálnak?

Micsoda meglepetés ért, amikor beléptem a Shamu Stadionba, és kezdetét vette a műsor! Egy perc sem telt belé, és máris mindannyian lelkes rajongói voltunk az állatoknak. Csak néztem ezeket a hihetetlen teremtményeket, amint kiugranak a vízből, majd alábuknak, sőt a hátukra veszik, és úgy hordozzák körbe a gondozójukat. Hamarosan azon kaptam magam, hogy teljesen lenyűgöznek ezek az állatok. Hogyan tanították meg nekik, hogy ilyen mutatványokat hajtsanak végre, ráadásul ilyen nyilvánvaló élvezettel?

Már évek óta beszéltem és írtam arról, hogy a hatékony munkavégzés és az otthoni viszonyaink szempontjából is mekkora jelentőséggel bírnak a bizalmon alapuló kapcsolatok, és mennyire lényeges, azt vegyük észre, mit tesz jól a másik ember. Mégsem mertem szembenézni a ténnyel, hogy a legtöbb vállalatnál és a legtöbb családban éppen az ellenkezője történik: sokkal inkább az jellemző, hogy mindenki azt lesi mikor hibáznak a többiek. Határozott meggyőződésem volt, hogy a büntetés károsan befolyásolja az emberi kapcsolatokat, és ösztönösen felismertem, a gyilkos bálnáknál sem tanácsos ezt a módszert alkalmazni. Ez a feltevésem aztán be is igazolódott, amikor néhány oktatónkat és ügyfelünket elvittem a Shamu-show kulisszatitkait bemutató sétára, és megismertem Chuck

Tompkinst, az Orlando SeaWorld idomárjainak vezetőjét. Amikor felismertük, hogy lelki társak vagyunk, kötöttünk Chuckkal egy egyezséget: ő mesél nekem arról, hogyan kell bálnákat, én pedig mesélek neki arról, hogyan kell embereket képezni. Menet közben aztán rájöttünk, hogy ugyanazt tanítjuk mindketten!

Mégis fontos elveket sajátítottunk el egymástól. Engem különösen az nyűgözött le, ahogyan a SeaWorld idomárjai képesek az elterelés technikáját alkalmazni. Amikor nemkívánatos viselkedést tapasztalnak a bálnáknál, azonnal más irányba terelik az állatok energiáját. Ennek az egyszerű, de nagyon hatásos stratégiának a segítségével a gondozók aztán új helyzetet teremthetnek, amelyben a bálnák lehetőséget kapnak, hogy jól végezhessenek el valamilyen feladatot.

Azt mindenki tudja, hogy a pozitívumok kihangsúlyozása működik a legjobban. Igen ám, de mit lehet tenni, ha a másik cselekedetének negatív következményei vannak? Ez az a pont, ahol Chuck és a SeaWorld idomárjai felnyitották a szemem. Ahelyett, hogy a legtöbb emberhez hasonlóan arra koncentrálnának, mi romlott el, ők eltérítik az energiákat valamilyen pozitív végkimenetel irányába. Amikor Chuckkal rájöttünk, hogy az elterelés és a pozitívumok kidomborítása együtt hatalmas változást hozhat a munkahelyi és az otthoni kapcsolatokban is, elkezdtünk arról beszélni, hogy írunk együtt egy könyvet, amely bemutatja, hogyan ültethetők át ezek az elvek a gyakorlatba.

Ez a terv aztán éveken keresztül álom maradt csupán, amíg Chuck be nem mutatott a főnökének és munkatársának. Ő volt Thad Lacinak. Innentől immár hárman álmodoztunk, és el voltunk szánva rá, hogy valóra váltjuk az álmunkat. Kis idő elteltével aztán megkértem Jim Ballardot, régi barátomat, kollégámat és korábbi társszerzőmet, hogy csatlakozzon hozzánk. Amikor végre összejött a szükséges csapat, a BÁLNULATOS! elkezdett alakulgatni. Végtelen örömmel tölt el ez a könyv, és azt hiszem, minden eddigi művem közül talán ez a legfontosabb.

1. FEJEZET

EZT MEG *HOGYAN* CSINÁLJÁK?

Több mint háromezer néző hördült fel egy emberként, ahogy megborzongtak a vízből kiugráló gyilkos bálnák lenyűgöző mutatványai láttán. A SeaWorld Shamu Stadionjában elkezdődött az előadás. A lelátóról az összes szempár a hatalmas állatokra és idomárjaikra szegeződött, így aztán senki sem vette észre, milyen sokféle érzés tükröződik a sokaságban helyet foglaló, khaki színű nadrágba és kék ingbe öltözött férfi arcán. Ahányszor csak a közönség tapsviharban és éljenzésben tört ki, amikor az állatok egy újabb látványos mutatvánnyal kápráztatták el a nézőket, ennek a férfinak a szemében meglepetés és öröm csillogott. Máskor meg gondterhelt lett az arca, és tekintete a távolba révedt.

Wes Kingsley egy üzleti konferenciára érkezett Orlandóba. Mivel a programot úgy alakították ki, hogy a konferencia látogatóinak pihenésre is jusson idejük, golfozhassanak, vagy ellátogathassanak a környék valamely nevezetességéhez, Wes úgy vélte, a világhírű tengeri állatkert majd eltereli a figyelmét a saját gondjairól egy kis időre.

Most aztán érezte, hogy jól döntött. Korábban a hatalmas stadionba izgatottan betóduló rengeteg társával együtt elfoglalta a helyét a legnagyobb medence kék víztükre feletti lelátón. Az egyik állatidomár köszöntötte a közönséget, és ismertette a biztonsági óvintézkedéseket, majd sejtelmes köd kezdett gyülekezni a medence vizének felszínén. A nézők mögül a magasból egy vízi sas rikoltása hangzott fel. A hatalmas madár hirtelen elsuhant a fejek felett, a medencéhez érve zuhanórepülésbe kezdett, és lecsapott zsákmányára a ködbe burkolózó vízen. Ahogy

újra felröppent, óriási fekete hátuszonyok törték meg a sima víztükröt, és a nézőknek elállt a lélegzete, amikor meglátták a gigantikus fekete árnyékokat a medence mélyén körözni. Egy vízhatlan ruhába öltözött, kajakban evező idomár alakja bontakozott ki a ködből. A hatalmas gyilkos bálnák uszonyai egy szempillantás alatt körülzárták.

A drámai felvezetőt követően a nézősereg három bálna – egy öt tonnás hím és két, egyenként két és fél tonnás nőstény – lélegzetelállító akrobatamutatványait, ugrásait és merüléseit kísérhette figyelemmel. Ezek az óceán legrettegettebb ragadozói között számon tartott tengeri emlősök a melluszonyukkal integettek a közönségnek, a hátukon szörföztették a gondozóikat körbe-körbe a medencében, és hatalmas farkuk egy-egy csapásának köszönhetően hideg vízzel terítették be az első tíz sorban helyet foglalókat. A vendégek óriási nevetéssel, sikoltozással és mennydörgésszerű tapssal nyilvánították ki a tetszésüket.

Wes Kingsleyt is teljesen magával ragadta az elé táruló látvány. Mire a finálához értek, amikor is a három uszonyos sztár víztől csillogó, fekete hátú és fehér hasú teste felcsusszant a medencében kialakított emelvényre, hogy ott meghajoljanak és begyűjtsék a megérdemelt tapsot, Wes már jó néhány gondolatot lefirkantott kis jegyzetfüzetébe. Amikor a tömeg megindult a stadion kijárata felé, még jó néhány nézőről csöpögött a víz a kényszerű zuhany óta, amelyet az első tíz sorban, a lelátó „fröcsterében" ülők boldogan fogadtak. Ennek ellenére – vagy talán éppen ezért – mosoly ragyogott az arcukon. A lassan elnéptelenedő pódium egyik felső sorában Wes Kingsley azonban továbbra is a vízi színpadra meredt. A kék mélység, a mostanra simává vált víztükör, amelyen nemrég még hatalmas hullámok kavarogtak, mintha csak a férfi lelkiállapotát példázta volna.

Miután távozott a tömeg, és minden elcsendesedett, egy víz alatti kapu nyílt fel. Óriási fekete alak jelent meg a medencében, és elkezdett körözni a mélyben. Egy idomár is belépett az egyik ajtón, és a medence széléhez sétált. A hatalmas gyilkos bálna azonnal odaúszott hozzá.

– Szép munka volt, nagyfiú! – szólalt meg a gondozó, és megsimogatta az állat fejét. – Most aztán játszhatsz kedvedre. Megérdemled!

Amikor az idomár felállt, és végigsétált a medence szélén, az állat úszva követte a vízben. Úgy tűnt, igyekszik olyan közel maradni az emberhez, amennyire csak lehetséges.

A lelátón ülő, kék inges fazon megrázta a fejét, és azt gondolta magában: *„Azt hinné az ember, hogy ez a bálna, miután végigcsinálta a show-t, szeretné egyedül kiélvezni a szabadidejét. Ehelyett mit akar? Játszani az idomárjával!"* Egy kérdés formálódott az elméjében, égette a tudásvágy, amely a show eleje óta csak nőttön-nőtt benne. Úgy érezte, muszáj lemennie, és feltennie az idomárnak azt a bizonyos kérdést, de félt, hogy kínos lesz az egész, és ez visszatartotta. Aztán hirtelen felugrott a padról, és elkezdett lefelé sietni a lépcsőn.

– Elnézést – szólalt meg Wes, amikor elért a medence pereméhez, és célba vette az idomárt.

Az meglepetten nézett fel rá. Aztán az ajtó felé mutatott.

– Uram, a kijárat arra van.

– Tudom. De meg kell kérdeznem valamit.

Amikor Wes közelebb ért, egyértelművé vált, hogy nem lehet eltántorítani.

– Nyugodtan – felelte a gondozó. – Mit akar tudni?

Wes előhúzta a zsebéből a tárcáját, és két ötvendolláros bankjegyet tartott az idomár felé.

– Kész vagyok megfizetni a válaszért. Azt akarom tudni, ami valószínűleg mindenki mást is foglalkoztat, aki csak megnézi a műsort: Mi a titkuk? Hogyan palizzák be ezeket az állatokat, hogy így parádézzanak a maguk kedvéért? Éheztetik őket?

A vizes úszódresszbe öltözött férfinak nehezen sikerült megállnia, hogy ki ne keljen magából a látogató arcátlan gesztusa miatt. Türelmesen és halkan válaszolt:

– Nem palizzuk be, és nem is éheztetjük őket. És tartsa meg a pénzét!

– Hát akkor? Hogyan érik el? – faggatózott tovább Wes. Majd a hosszú csend hatására visszavett egy kicsit a hevületből. Amikor rádöbbent, hogy sértően viselkedett, eltette a pénzét.

– Ne haragudjon! – mondta, és kinyújtotta a kezét. – Wes Kingsley vagyok. Nem akartam ezzel zaklatni, de tényleg muszáj megtudnom, hogyan sikerül ilyen óriási teljesítményt kicsikarniuk ezekből az állatokból.

– Dave Yardley. Inkább tegeződjünk! – felelte az idomár, és azzal kezet ráztak. Az én dolgom az állatok idomítása, szóval azt hiszem, jó helyen jársz. A kérdésedre pedig az a válasz, hogy megvannak a magunk tanárai. Szeretnél találkozni az egyikükkel?

Kingsley körülnézett, hogy csatlakozott-e valaki időközben hozzájuk. Amikor ismét a beszélgetőpartnere felé fordult, látta, hogy Yardley a bálnára mutat.

– Ő az egyik tanárunk. Shamunak hívják. Ő és a többi itteni, SeaWorldbeli bálna tanított meg nekünk mindent, amit az ezekkel a csodálatos állatokkal való munkáról tudnunk kell.

Wes sanda pillantással nézett rá.

– Ugyan már! Csak nem azt akarod mondani, hogy egy *állat*tól tanultad mindazt, amit tudsz? Azt hittem, éppen fordítva van.

Dave a fejét csóválta.

– Shamu az egyik legnagyobb gyilkos bálna, amely állatkertben él. Arról pedig, hogy ki tanít kit, hogy is mondjam… ha az ember egy öt tonnás állattal dolgozik, amely nem beszéli az emberek nyelvét, akkor bizony nagyon sokat tanul.

Wes lepillantott a Shamu hatalmas szájában sorakozó, öt centis fogakra.

– Szerintem én mindössze annyit tanulnék meg tőle, hogy ne nagyon húzzam ki nála a gyufát.

– Rengeteg tény szól emellett – jegyezte meg Dave. – A gyilkos bálna az óceánok legrettegettebb ragadozója. Mindent megöl és megesz, amit csak meglát.

– Gondolom, nem lehet őket a sarokba állítani, ha nem jól teljesítenek – találgatott Wes.

– Ez pontosan így van. Egy valamit nagyon gyorsan megtanultunk, és pedig azt, hogy miután megbüntettünk egy gyilkos bálnát, nem igazán lehet azt várni az idomárjától, hogy a medencéjébe vesse magát.

– Már ha nem akarja az ember, hogy váratlanul vége szakadjon a pályafutásának! – kiáltott fel Wes. Aztán eszébe jutottak Shamu bámulatos ugrásai, amelyeket az imént bemutatott, és hozzátette:

– Nehéz elhinni, hogy egy ilyen méretű teremtmény magától ki tud emelkedni háromméternyire is a vízből. *Hogyan* éritek el, hogy ilyen jól teljesítsen?

– Mondjuk úgy, hogy nem egyik napról a másikra – felelte Dave. – Shamu megtanított minket türelmesnek lenni.

– De hogyan?

– Shamu nem volt hajlandó semmit megcsinálni sem nekem, sem egyetlen más idomárnak sem, amíg el nem kezdett bízni bennünk. Miközben vele dolgoztam, nyilvánvalóvá vált számomra, hogy nem tudom kiképezni, amíg csak meg nem bizonyosodik a szándékaim felől. Amikor új bálnára teszünk szert, egy ideig meg sem próbáljuk idomítani. Mindössze arról gondoskodunk, hogy ne legyen éhes; aztán beugrunk a vízbe, és játszunk vele, amíg csak meg nem győzzük.

– Meg nem győzitek? Miről?

– Hogy nem akarjuk bántani.

Wes folytatta:

– Úgy érted, azt akarjátok, hogy az állat megbízzon bennetek.

– Így van. Ez a legfontosabb elv, amelyet az összes állatunkkal való munka során alkalmazunk.

Wes elővette a jegyzetfüzetét és egy tollat, majd írni kezdett.

– Újságcikket írsz? – érdeklődött Dave. – Vagy netán valamiféle kutatáshoz gyűjtesz anyagot?

Wes Kingsley keserűen elmosolyodott:

– Mondjuk úgy, hogy személyes indíttatásból végzek kutatást. Magamtól kell rájönnöm néhány dologra, vagy különben…

Dave Yardley csak várt és figyelt. *Ez a fickó nagyon nehezen bízik meg bárkiben is*, gondolta. *Ezért jött hát ide olyan nagy mellénnyel.*

Hosszú szünet következett, aztán újra Wes szólalt meg, de kerülte az idomár tekintetét:

– Atlanta közelében élek, és egy nagy ipari ellátó központnál dolgozom. Azért jöttem Floridába, hogy egy szakmai konferencia ürügyén elszabaduljak a problémáktól néhány napra. De a szállodában, a sok menedzser haverom között is csak azon voltam képes őrlődni, hogy mennyire nem akarok hazamenni, és újra szembesülni ugyanazokkal a régi gondokkal.

Dave nyilvánvaló érdeklődéssel hallgatta a mondandóját.

– Hosszú ideje nehezen tudom már rávenni az embereimet, hogy jól teljesítsenek a munkahelyen – folytatta Wes, és elvigyorodott. – A gyerekeimről már nem is beszélve. Őket még nehezebb rábírni, hogy segítsenek a házimunkában, vagy jobban igyekezzenek a suliban. Amikor az egyik barátomnak elpanaszoltam az egészet, néhány keresetlen szóval utalt rá, hogy mivel a magánéletben és a munkában egyaránt irányítással kapcsolatos nehézségeim adódtak, tanácsos lenne megkeresnünk a *közös metszetet*.

– És az mi lenne? – érdeklődött Dave.

– A barátom erre csak annyit kérdezett: „Nem tűnt még fel, hogy *ki az, aki mindig jelen van*, amikor nem jól alakulnak a dolgaid?”

Mindkét férfi felnevetett.

– Tisztában vagyok vele, hogy nem irányítok hatékonyan – folytatta Wes –, és lehet, hogy hamarosan elveszítem az állásomat. Őszintén szólva kezdek egy kicsit kétségbeesni.

Dave Wes hangjából aggodalmat, sőt már-már könyörgést érzett ki, és azt felelte:

– Hadd hívjalak meg egy kis sétára, kukkants be a színfalak mögé! Aztán még ejthetünk szót erről a témáról is.

Dave kinyitott Wesnek egy kaput, és egy gyakorló medencénél kötöttek ki, ahol egy-két méterre tőlük két gyilkos bálna fekete háta és uszonya siklott előttük a tiszta, kék vízen. Pompás testük valamiféle nyugalmat árasztott, ugyanakkor kirobbanó erőt sejtettek. Miközben a két férfi az állatok medencéi között sétált, az idomár bemutatta mindegyik bálnát név szerint, és érdekes anekdotákat mesélt róluk.

– Időbe telik, mire minden egyes bálnával sikerül bizalmas és baráti viszonyt kialakítanunk – mondta Dave. – Ez a bizalom és barátság az alapja mindannak, amit az imént a show-ban láthattak a nézők. Ezek az állatok nem is különböznek olyan sokban az emberektől. Tudtunkra adják, ha nem tetszik nekik, ahogy bánunk velük. Üzletember vagy, tehát tudod, hogy manapság csakis arra megy ki a játék, hogy kielégítsük az ügyfél igényeit – és ennek pedig az a kulcsa, hogy kielégítsük a saját embereink igényeit. Amikor teljesen szertefoszlik a gyilkos bálnák irántunk táplált összes félelme, a köztünk vibráló pozitív rezgések átragadnak a közönségre is.

– Ez így igaz – erősítette meg Wes. – A show rengeteg boldog pillanatot szerez a közönségnek. Láttam a nézők arcán, amikor elhagyták a stadiont. A felének a ruhájáról még csöpögött a víz, de mégis hatalmas mosoly ült az arcukon.

– A bálnákon is meglátszik – jegyezte meg Dave. – Mindannyian a csapóajtó elé gyűlnek, amikor elkezdődik a műsor. Egyértelmű, hogy szerepelni akarnak. Előre tudják, hogy kellemes élményt fog jelenteni számukra.

– Oké, megértettem a lényeget. De mégis, pontosan mit *csináltok* az állatokkal, hogy kiérdemeljétek ezt a bizalmat?

– Talán szívesen le is írnád a füzetedbe – mosolygott Dave. – Mi egyszerűen…

– Hm – töprengett Wes. – Azt hiszem, van is erről egy Bing Crosby-dal.

Elővette a jegyzetfüzetét, és ismét írni kezdett.

– Valahogy így van: *Build trust… Accentuate the positive.* (Magyarul: *„Bizalomra törekedj… Csak arra figyelj, ami pozitív!”* – a ford.) Jól emlékszem?

– Bizony. A pozitívumokra koncentrálunk, nem pedig a negatívumokra. Ha az állat megcsinálja, amit kérünk tőle, és jól végzi el az adott feladatot, nagyon sok figyelmet kap tőlünk.

– Ez rendben is van – Wes nem tágított. – De mi van akkor, amikor *nem* csinálja meg, vagy *nem jól* csinálja meg a feladatot?

– Nem figyelünk oda arra, amit nem jól csinál, és azonnal más irányba tereljük a viselkedését.

Wes abbahagyta a jegyzetelést, és felnézett, nyilvánvalóan össze volt zavarodva.

– Pontosan mit értesz az alatt, hogy *nem figyeltek oda*?

– Úgy értem…

– Ha valamelyik emberem elszúr valamit – szólt közbe Wes izgatottan –, nem engedhetem meg magamnak, hogy

tudomást se vegyek a hibáról. Ha valamelyik lányom nem csinálja meg a házi feladatát, vagy piszkálja a testvérét, természetes, hogy a feleségemmel nem fogjuk *szó nélkül hagyni*.

– Akkor gondolom – felelte Dave halkan –, ha a munkahelyeden valamelyik beosztottad vagy az egyik gyereked olyasmit tesz, ami neked nem tetszik, nagyon sok figyelmet szentelsz az adott dolognak.

– Még szép!

– Biztosan elmondod nekik, hogy nem tetszett, amit tettek. És figyelmezteted őket, hogy máskor ne forduljon elő.

– A mindenit! – csattant fel Wes védekezőn. – Hát vezetőként nem ez a dolgom? Hát nem így csinálja minden felelős szülő?

Az állatgondozó vállat vont.

– Ha te mondod! Csak azon tűnődöm, hogy vajon így lehet-e bizalmon alapuló kapcsolatot kialakítani az irodában vagy akár otthon?

Westet meglepte ez a kérdés.

– Most, hogy jobban meggondolom – jegyezte meg. – Talán nem ez a módja. Így sokkal inkább a negatívumokat emeljük ki.

Dave bólintott.

– Még egy fontos gondolat, amit nem árt észben tartani, hogy *minél több figyelmet szentelünk egy adott viselkedésnek, annál inkább elősegítjük, hogy megismétlődjön*. A gyilkos bálnáktól megtanultuk, hogy amikor *nem* fordítunk sok figyelmet arra, amit rosszul csinálnak, hanem helyette annak szentelünk sok figyelmet, ha jól csinálnak valamit, akkor a helyes viselkedés gyakrabban fordul elő.

– Vagyis azt mondod, hogy az számít igazán, mire fektetünk nagyobb hangsúlyt.

– Pontosan. Nem csak azért hangsúlyozzuk azonban a pozitívumokat, hogy jól teljesítsenek az előadáson. Azért is

így járunk el, mert ez a helyes megoldás. Egyéniségekként kezeljük az állatokat, mindegyikükkel úgy bánunk, mint akiben a fejlődésre és a teljesítésre való korlátlan lehetőségek szunnyadnak. Mindent elkövetünk, hogy barátként tekintsenek ránk. Miután megalapoztuk ezt a barátságot, megpróbáljuk megtalálni azt a pontot, ahol a kölcsönös bizalom és megértés talaján kapcsolatot tudunk teremteni az adott állattal. Tanulmányozzuk a viselkedési mintáit, hogy rájöjjünk, mit szeret. Aztán a kiképzés során mindenből játékot csinálunk, és egyszerre mindig csak kevés újdonságot adagolunk neki, amennyit a bálna szinte erőfeszítés nélkül meg tud tanulni.

Wes le volt nyűgözve.

– Úgy beszélsz ezekről az állatokról, mintha szuperintelligens lények lennének, mintha barátságosak és együttműködőek is *akarnának* lenni az emberekkel.

– Mert így is van – felelte Dave. – Csak ehhez az embereknek is meg kell tenniük a magukét. Az állatok idomításában az az egyik legkárosabb gyakorlat, hogy megszokásból korlátozott kvalitásokat tulajdonítanak nekik. Amit az ember gondol egy állatról, és amit elvár tőle, annak közvetlen hatása van az állat válaszreakciójára, vagy éppen annak elmaradására.

– Még sosem hallottam korábban, hogy állatokra alkalmazták volna ezeket az elképzeléseket.

– Ez azért van, mert általában véve az emberek lenézik az állatokat – folytatta Dave. – Az állatok idomításának leginkább elterjedt megközelítése az, hogy a folyamat során egy „felsőbbrendű" lény rákényszerít egy „alacsonyabb rendűt", hogy az ő akaratának megfelelően cselekedjen. Az állatok megdöbbentő pontossággal érzékelik az elvárásokat. Éppúgy képesek „beteljesíteni" az elvárásokat, ahogyan az emberek. Pedig nem kell csodálkozni rajta, ha egy állat megteszi, amit kérünk tőle, akár rögtön az első szóra. A gyilkos bálnák megtanították nekünk, hogy mindig a lehetetlent

tűzzük ki célul. Ez nekünk sokkal nagyobb segítséget jelent, mint az állatoknak. Ha nem adnak válaszreakciót, az azt jelzi, hogy mi magunk szorulunk még több tanításra. És nem az állatok.

– Azt hiszem, a legtöbb ember nem az általad felvázolt tisztelettel és megértéssel közelít a többi embertársához, hát még a házi kedvenceihez vagy más állatokhoz! – jegyezte meg Wes. – *Én* legalábbis eddig nem így tettem. Nem csoda, ha ezek a bálnák kiemelkedő teljesítményt nyújtanak! Hatalmas fordulatot hozna az életemben szakmai szempontból menedzserként, sőt férjként és apaként is, ha képes lennék ilyen, a figyelem és a tisztelet által megalapozott kapcsolatokat kialakítani. Nem kis feladat azért.

– Meghiszem azt! - válaszolt Dave nyomatékosan.

Wes még néhány dolgot lejegyzett a füzetébe. Azután így szólt:

– Azt értem, hogy az számít, mire koncentrálunk a legjobban. Csak az a része nem világos, hogy ne foglalkozzunk a nemkívánatos viselkedéssel.

Dave bólintott.

– Amikor azt mondom, hogy nem veszünk tudomást a nemkívánatos viselkedésről, az nem azt jelenti, hogy nem teszünk semmit. Talán elkerülte a figyelmed, amit az *elterelés*ről mondtam.

– Elterelés, oké – mormolta Wes, és ismét lefirkantott valamit. – Mesélj nekem erről bővebben!

– Az egésznek a kulcsa az energiakezelés. Ott kezdődik, hogy a saját figyelmünket kell célzottan irányítani. Nagyon egyszerű, ám rendkívül fontos szabály, amit nem árt észben tartani: *ha nem akarod bátorítani a helytelen viselkedést, ne foglalkozz túl sokáig vele.* Ehelyett más irányt adunk az energiának.

– Más irányba terelni az energiát – ismételte meg Wes halkan, miközben felírta magának a kifejezést. – Azt meg hogy csináljátok?

– Az attól függ. Ha az adott dolog, amelyre megkértük az állatot, a show része, egyszerűen visszatereljük a figyelmét az eredeti feladatra, amelynek a végrehajtására kértük, és újabb lehetőséget adunk neki, hogy jól megcsinálja. Máskor meg valami olyasmire irányítjuk a figyelmét, amit szeret, és jól el tud végezni. Mindkét esetben igaz, hogy az elterelést követően árgus szemekkel figyeljük, mikor csinál valamit jól, hogy a pozitívumot emelhessük ki, és megjutalmazhassuk érte.

– Úgy érted, hogy adhattok neki valamit enni?

– Az étel természetesen lehet egyfajta jutalom – helyeselt Dave. – De más dolgokat is akartunk találni, ami a kedvére való. Mielőtt elkezdtem vele együtt dolgozni, Shamut úgy idomították, hogy a megerősítés folyamatosan étel volt számára. Amikor csak megcsinált valamit, amit elvártak tőle, kapott egy halat. Na, most nyilván te is látod, mi ennek a módszernek a bődületesen nagy hátránya.

– Hogyne. Kizárólag akkor volt hajlandó bármilyen mutatványt elvégezni, amikor éhes volt. Folyamatosan éheztetni kellett.

– Pontosan, és ez bizony nem túl jó ötlet sem az ő, sem az idomárja szempontjából – mosolyodott el Dave. – Hozzá kellett szoktatnunk más kellemes élményekhez is, mint például hogy megdörzsöljük a fejét. A bálnák szeretik, ha megérintik és vakargatják őket. Nagyon világossá akartuk tenni előtte, hogy nem a büntetést használjuk motiváló erőként, és azt is, hogy vannak az ételen kívül másféle jutalmak is.

– Nem butaság, amit mondasz, hogy érdemes többféle jutalommal operálni – Wes felnézett a jegyzeteiből. – De most ismét csak az otthoni helyzetekre próbálom mindezt ráhúzni. Szerintem bizonyos szempontból a pénz az embereknek olyan, mint az állatoknak az étel – csak az alapvető szükségletet jelenti. Ha a beosztottaim teljesítményét akarom befolyásolni a te módszereddel, a pénz mellett egyéb motiváló tényező-

ket is találnom kell – Wes elhallgatott, majd újra megszólalt. – Nehéz elhinni, de talán te és Shamu lesztek azok, akik segítetek nekem néhány kérdésre választ találni.

Dave elmosolyodott, mert most először fedezett fel Wes pökhendi modora mögött valami szerethető, gyermeki vonást. Dave hirtelen megfordult, és egy közeli irodaépülethez sietett, benyúlt az egyik nyitott ablakon, és egy mobiltelefonnal a kezében tért vissza. Beütött egy számot, és azt mondta Wesnek:

– Elnézést. El kell intéznem egy hívást.

Wes bosszúsan arrébb vonult néhány métert. Arcvonásai kezdtek ismét a sérthetetlenség maszkjába rendeződni. *Micsoda bolond vagyok*, gondolta. *Ugyan ki keresné egy csapat bálnánál a megoldást a kapcsolati problémáira?* Az órájára pillantott. Ha siet, még odaérhet a hotelbe a déli találkozóra.

Dave közben elkezdett beszélni a telefonba.

– Anne Marie? Szia! Dave Yardley vagyok a SeaWorldből. Hogy vagy?

Szünet következett, majd az idomár így szólt:

– Figyelj, kedves barátnőm, van itt valaki, aki veled akar beszélni. Így van, itt áll mellettem. A neve Wes Kingsley, és nagyon érdekli, hogyan képezzük ki az állatainkat, továbbá ezek az elvek és technikák alkalmazhatóak-e az emberi kapcsolatokra. Azt mondja, különösen az foglalkoztatja, hogy az üzleti életben hasznukat lehet-e venni.

Dave hallgatott néhány percig. Aztán azt mondta.

– Tudom, ez már valami, nem? És erre varrjál gombot: Atlantából jött! Szóval odaadhatom neked?

Wes kissé zavarba jött, visszasétált Dave-hez, aki felé nyújtotta éppen a telefont.

– Bocsáss meg, Wes – kezdte Dave. – Úgy éreztem, egy kedves barátom a segítségedre lehet, ezért felhívtam neked. Talán hallottál is már róla. Anne Marie Butlernek hívják. Üzleti tanácsadóként meglehetősen ismert szakember.

Könyveket ír, és utazgat szerte a világban, vezetéstechnikai és motivációs üzleti szemináriumokat tart mindenfelé. Ja, és Atlantában él.

Wesen egy pillanatra úrrá lett a pánik. Anne Marie Butler neve nagyon is ismerősen csengett előtte. Az ország egyik legsikeresebb női vezérigazgatójaként tartották számon. Fiatalon, miután az üzleti főiskolán megszerezte a diplomáját, ruházati vállalkozást alapított, amelyet néhány éven belül nemzetközileg elismert divatcéggé fejlesztett. A legkeresettebb alkalmazottak megszerzése, továbbá megtartása terén legendásan sikeresnek bizonyult, és ennek következtében felkapott vezetési tanácsadó, számos sikerkönyv szerzője. Az emberi kapcsolatokkal foglalkozó körökben igazi sztár lett belőle. Wes látta már néhány könyvét, de még soha nem olvasta őket. Furcsán érezte magát, miközben átvette a telefont.

– Üdvözlöm!

–Üdv, Wes – mondta egy barátságos hang. – Itt Anne Marie Butler beszél. Évek óta ismerem Dave-et, és nagy örömmel tölt el, hogy beszélhetek önnel. Mit tehetek önért?

– Hát, huh… – dadogott Wes. – Éppen Dave-vel beszéltem, és próbálom kitalálni, milyen módon alkalmazhatnám menedzserként az ő állatidomítási módszereit a munkámban.

Anne Marie felnevetett.

– Nem is olyan sok évvel ezelőtt éppen ott tartottam, ahol most maga. Csak néztem azokat a bálnákat előadás közben, és azon tűnődtem: „Istenem, ezt meg hogy csinálják? Vezetési tanácsadóként folyamatosan keresem a másoknak továbbadható ötleteket és stratégiákat, amelyek segítségével a lehető legjobbat hozhatják ki az embereikből. Amikor megismertem Dave-et és a SeaWorld többi idomárját, úgy éreztem, az ég küldte őket. Aztán amikor feltártak előttem néhány titkot, amelyet az állatok tanításánál használnak,

elkezdtem beépíteni őket a tanácsadói gyakorlatomba, az előadásaimba és a könyveimbe. Sőt, ami még ennél is fontosabb, elkezdtem a tőlük tanultakat alkalmazni a személyes kapcsolataimban.

Wes meghökkent, és az a furcsa érzése támadt, hogy épp a megfelelő helyen van, a megfelelő időben. Olyan álomszerű volt az egész, ahogy Anne Marie szájából hallotta, amit percekkel előbb élt át, azt az élményt, mintha az imái meghallgatásra találtak volna a találkozás által.

– Nagyon kedves öntől, hogy rászánja az időt erre a beszélgetésre – mondta aztán végül. – Talán ajánlhatna néhányat a könyveiből, amelyekben ezekről a dolgokról írt.

– Sőt, még jobbat mondok: össze is futhatnánk. Mikor repül vissza Atlantába?

– Pénteken.

– Hát, történetesen hétfőn délelőtt éppen a belvárosi Hiltonban tartok egy konferencián előadást. Eljöhetne meghallgatni. Aztán pedig beszélgethetnénk egy kicsit.

– Komolyan? Az nagyszerű lenne! – kiáltott fel Wes. – Köszönöm szépen.

Visszaadta a telefont Dave-nek. Miután Dave elköszönt Anne Marie-tól, és letette a telefont, Wesből hirtelen kibukott:

– Nem hiszem el, hogy Anne Marie Butlerrel lesz találkozóm! Igazán nagyon köszönöm, Dave!

– Részemről a szerencse! – felelte az idomár őszintén, és a két férfi kezet rázott.

Wes átlapozta a jegyzetfüzetét, sietősen átolvasta, amit írt.

– Mielőtt elindulnék – kezdte – nem baj, ha összefoglalom mindazt, amit megosztottál velem ma délelőtt?

– Csak egészen nyugodtan!

Alapozd meg a bizalmat!

A pozitívumokra koncentrálj!

Helytelen viselkedés esetén tereld más irányba az energiákat!

– Jól összegezted a lényeget, Wes! – jelentette ki Dave, majd hozzátette: – Csak azt vésd az eszedbe, hogy minden, ami a Shamu-showban látható, az állatokkal való bizalmas kapcsolatunkon alapul, az mindennek a hajtóereje.

– De most komolyan – Wes bizalmas hangnemre váltott – soha nem büntetitek meg őket?

– De nem ám! Van olyan, hogy nem akarnak együttműködni velünk. A bálnák olyanok, mint az emberek. Vannak olyan napok, amikor ők is bal uszonnyal kelnek fel. Köztudott rólunk, hogy le szoktuk állítani a show-t, ha nem működnek a dolgok, és megmondjuk a közönségnek, hogy Shamunak egy kis pihenőre van szüksége. A többi állat veszi át a helyét, Shamu pedig egy hátsó medencébe úszik.

– És mi szokott történni ezután?

– Ritkán marad ott sokáig. Ezek a bálnák szeretnek szerepelni. És minél jobban a pozitívumokra koncentrálunk, annál jobban bíznak bennünk, és annál jobban teljesítenek.

– Tudod, furcsa ez az egész, hogy eljöttem ma ide – jegyezte meg Wes.

– Hogy érted ezt? – érdeklődött Dave.

– Hát, azért látogattam el a SeaWorldbe, hogy egy kicsit eltereljem a gondolataimat a munkáról, erre egy igazi menedzsment tréningen találtam magam.

– Akármilyen furcsán is hangzik – válaszolt Dave –, a bálnákkal való munka pontosan erről szól.

Pongor Publishing
üzleti könyvek
www.pongorkiado.hu
Bestseller üzleti könyvek kiadója

Tetszett a könyv részlete?

Ismeri már a többi bestseller üzleti könyvünket is?

Ezen és további üzleti sikerkönyvenket is megvásárolhatja kiemelt kedvezményekkel, közvetlenül kiadónk webáruházában:

www.pongorkiado.hu