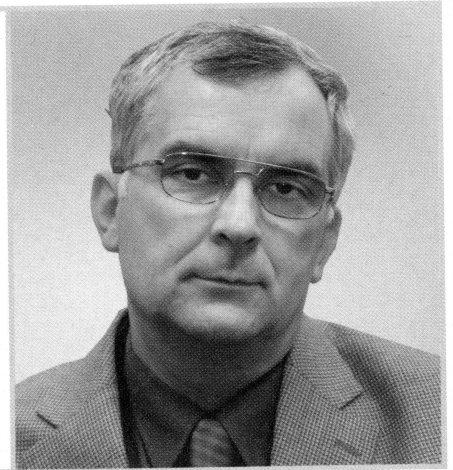


Dr. Bógel György–Dr. Tomka János

Válság és változás

LEKTORÁLVA
PEER REVIEW

A tatabányai Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján a múlt év tavaszán öt foglalkozásból álló kísérleti program zajlott le. Minden foglalkozás valamilyen fontos vezetési problémát tárgyalt, egyrészt modern felfogásban, mai példákkal, másrészt egy-egy bibliai példa tükrében. A rendezvénysorozaton főiskolai hallgatók, tanárok és gyakorló vállalatvezetők vettek részt. Az előadók – a jelen cikk szerzői – elhatározták, hogy a sorozatban szereplő öt vezetési témát további öttel kiegészítve könyvet írnak, amelynek minden fejezete mai forrásokra és tapasztalatokra támaszkodva egy-egy vezetési problémakört (döntés, szervezeti kultúra, hálózatépítés, tudásmedzsment stb.) jár körül, és azt egy-egy bibliai példával illusztrálja. A CEO magazin 2010. évi első számában már megjelent a kézszerű könyv egyik, a vezetői feladatokról és szerepekről szóló fejezete. Most egy újabb szakaszt közlünk a változások irányításáról.



Dr. Bógel György



Dr. Tomka János

„Nehémiásnak, Hakaljá fiának a története. A huszadik esztendő Kiszlév házában történt, amikor Súsán várában voltam, hogy megérkezett hozzám egyik atyámfia, Hanáni, és vele együtt néhány Júdeából való férfi. Kérdezősködtem tőlük a megmenekült júdeaiakról, akik a fogság után megmaradtak, meg Jeruzsálemről. Elmondták nekem, hogy a megmaradtak, akik a fogság után maradtak meg, nagy bajban és gyalázatban vannak ott abban a tartományban. Jeruzsálem várfala csupa rés, és kapui tűzben égtek el.

Amikor meghallottam ezeket, napokon át ültem, sírtam és gyászoltam, böjtöltem és imádkoztam a menny Istene előtt, és ezt mondtam: Ó Uram, mennynek Istene, te nagy és félelmetes Isten! Te hűségesen megtartod a szövetséget azokkal, akik téged szeretnek, és parancsolataidat megtartják. Legyen figyelmes a füled, legyen nyitva a szemed, és hallgasd meg szolgáló imádságát, aki most éjjel-nappal imádkozik előtted szolgálóidért, Izráel fiaikért. Vallást teszek Izráel fiainak vétkeiről, amelyekkel vétkezünk ellened. Vétkeztem én is és atyám házanépe is!

Artahaszta király uralkodásának huszadik évében a Niszán hónapban történt: bor volt előttem, fölvettem a bort, és odanyújtottam a királynak. Nem szoktam szomorú lenni előtte, ezért így szólt hozzám a király: Miért szomorú az arcom? Hiszen nem vagy beteg! Nem lehet ez más, csak a szív szomorúsága! Ekkor én nagyon megijedtem, és ezt mondtam a királynak: Örökké éljen a király! Hogyne volna szomorú az arcom, hiszen az a város, ahol őseim sírja van, rommá lett, és kapuit tűz emésztette meg!

Akkor a király ezt kérdezte tőlem: Mit kívánsz tehát? Én pedig imádkoztam a menny Istenehez, majd ezt mondtam a királynak: Ha jónak látja a király, és ha méltónak tartod rá szolgálódat, akkor küldj el engem Júdába, abba a városba, ahol őseim sírja van, hogy felépítsem azt! A király így válaszolt, miközben a királyné mellette ült: Meddig tart az utazásod, és mikor térsz vissza? Mivel a király jónak látta, hogy elbocsásson engem, közöltem vele az időpontot. Majd azt mondtam a királynak: Ha jónak látja a király, adasson nekem leveleket a Folyamon túli helytartókhoz, hogy engedjenek átutazni, amíg meg nem érkezem Júdába. Adasson egy levelet Ászáfhoz, a királyi erdők őréhez is, hogy adjon nekem gerendának

való fát a templomnál lévő erődítésnek meg a város falának a kapuihoz, és ahhoz a házhoz, ahova én megyek. A király megadta ezt nekem Istenemnek hozzám való jóakarata folytán. Amikor megérkeztem a Folyamon túli helytartókhoz, átadtam nekik a király leveleit. A király adott mellém a haderőből tiszteket és lovasokat is.

Meghallotta ezt a hóróni Szanballat és Tóbijjá; az ammóni szolga, és nagyon rosszalották, hogy jött egy olyan ember, aki Izráel fiainak a javát keresi.¹²

Nehémiás könyve izgalmas, őszinte, személyes és megindító beszámoló Jeruzsálem városfalának újjáépítéséről és fontos társadalmi reformok bevezetéséről. Az ókori és mégis nagyon modern „esettanulmány” nemcsak a válságmedzsment különböző feladataira mutat be kiváló példákat, hanem feltárja azokat a képességeket és erőforrásokat is, melyekkel a változások élére álló vezetőnek rendelkeznie kell.

A válságok általában változásokkal járnak, de vannak olyan változások is, amelyekre a válság megelőzése érdekében van szükség. Változást jelenthet például egy új stratégia kidolgozása és megvalósítása, a szervezet átalakítása, valamilyen munkakör, tevékenység átszer-

¹ Nehémiás könyve 1,1-6.; 2,1-10.

tal, a csoportban végzett munka erősíti a közösségi érzést, elkötelezettséget és motiváltságot teremt, mozgósítja a személyes kreativitást, segíti a finomhangolást, az akadályok elhárítását. Valóban így kell eljárni, ha van rá lehetőség, de sajnos nem mindig van: vészhelyzetben gyors, radikális lépésekre lehet szükség.

A változtatási programok egyik kritikus pillanata a tervezés befejezése. Ha a megvalósítás elindul, gyorsan megjelennek az akadályok is. Sokféle példát lehet felsorolni: hiányzó információk, technikai problémák, a szükséges új szakértelem hiánya, hiányzó kapacitások stb. Ha akadályok merülnek fel, a vezetőknek lehetőleg gyorsan és hatékonyan kell cselekedniük az elhárításuk érdekében: ha az akció lefűl, az első lépéseket frusztráció követi, a lendület elvész, a vezetés hitelét veszti.

Már többször említettük, hogy a változások keresztülvitele nehéz vezetői feladat, az emberek nem szívesen zökkennek ki a megszokott gyakorlatukból, a komfortzónájukból. A változás sok problémával, kellemetlenséggel, az átlagosnál nagyobb terheléssel, stresszel jár. Frusztrált, csalódott, kimerült emberekkel nehéz dolgozni. Éppen ezért a változtatási programokat úgy kell megtervezni, hogy a résztvevők belátható időn belül sikerélményekhez jussanak. A megvalósítást viszonylag gyors sikert ígérő akciókkal érdemes kezdeni. A sikerélmények igazolják az erőfeszítéseket, erőt és lendületet adnak, a sikereket meg lehet ünnepelni.

Nagyobb változtatási programok megvalósítása hosszú ideig tarthat. Mindent nem lehet egyszerre megváltoztatni, már csak azért sem, mert nem lehet hónapokra leállni és kiírni a kapura: „átszervezés miatt zárva”. Az átalakítási akciókat rendszerint a mindennapos munka mellett kell végrehajtani. Összetett feladatoknál ez lépésről lépésre történő előrehaladással jár. Lesznek tehát már átalakított rendszerek, folyamatok, tevékenységek, de lesznek olyanok is, amelyek még a régi rend szerint működnek. A régi rendnek, a még át nem alakított elemeknek nagyon nagy lehet a visszahúzó ereje, hiszen a megszokottat, a már kitaposott ösvényt, a fentebb emlegetett komfortzónát képviselik. Éppen ezért előfordulhat, hogy a már átalakított rendszereket ideig-óráig el kell választani a többiekétől, hogy ez a visszahúzó erő ne vagy kevésbé érvényesüljön.

A szervezeti kultúra kérdéskörével külön fejezetben foglalkozunk. Itt kell azonban megemlítenünk, hogy egy változtatási program általában akkor tekinthető lezártnak, ha az a szervezeti kultúrában, vagyis az értékek rendszerében, a mindennapos viselkedési mintákban, hüvelykujjszabályokban is meggyökeresedik, rutinná válik. A gyakorlatban találkozhatunk olyan nagy változtatási projektekkel, amelyeket kultúráváltási akciókkal, tréningekkel kezdenek. Az adott helyen és körülmények között ez jó döntés lehet, a szervezeti kultúrát azonban alapjaiban és tartósan a mindennapi életben, a munkavégzés során szerzett közös tapasztala-

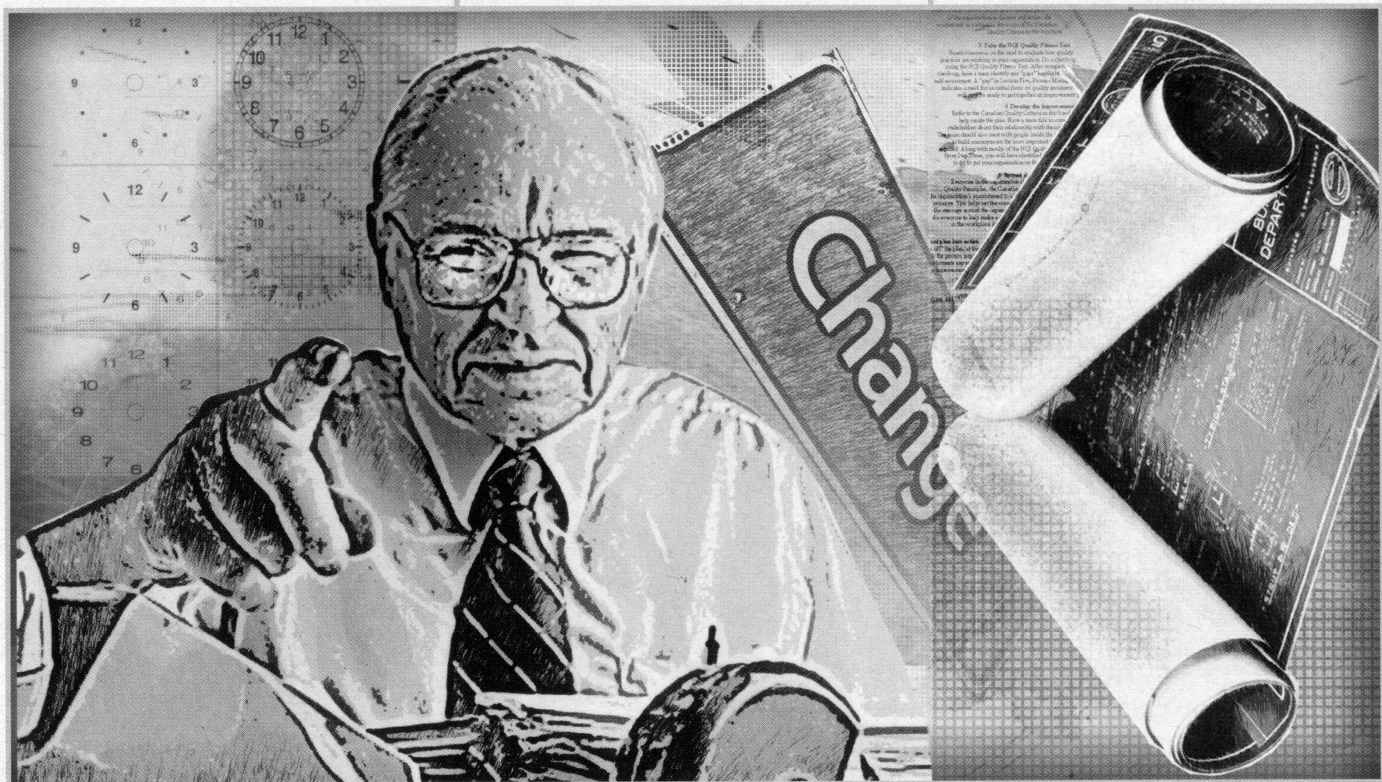
tok változtatják meg, vagyis előbb kell keresztülvinni a stratégiai, munkaszervezési és egyéb változásokat, és csak a folyamat végén, az új rendszerekkel szerzett kollektív tapasztalatok alapján lehet számítani a kultúra átalakulására.

Egészséges félelemérzet felkeltése, jövőképpalkotás, a változtatási projekt irányítása, kommunikáció, akadályok elhárítása – mindezek alapvetően a változásmenedzsment racionális megközelítéséhez tartoznak. Most térjünk át a másik megközelítésre: a változás által kiváltott érzelmekre.

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ÉRZELMI NÉZŐPONTBÓL

Tegyük fel, hogy a vezetők egy adott változtatási program valamennyi részletét gondosan megtervezték: elvégezték a szükséges elemzéseket, meghatározták a célokat, kidolgozták a jövőképet, szakszerű kommunikációs tervet állítottak össze, mintaszerűen láttak hozzá a projekt megvalósításához. Mindezek sajnos nem jelentenek biztosítékot a teljes sikerre, vannak ugyanis nehezen tervezhető, előre csak részben vagy pontatlanul megjósolható tényezők is, és ezek közül a legfontosabbak az emberi érzelmek. Az érzelmi reakciók elkerülhetetlenek, és akár a racionális megfontolásokat is elnyomhatják. Az érzelmeknek az a rossz tulajdonsága is megvan, hogy csak részben láthatók, a külső jelekből nehéz rájuk következtetni, a külső jelek akár félrevezetők is lehetnek.

A sokat emlegetett „változásokkal szembeni ellenállás” kiváltó okát jórészt





az érzelmi reakciókban érdemes keresni. Az ellenállás sokféle formában jelenhet meg, de az érintettek a hivatalos fórumokon – munkamegbeszéléseken, értekezleteken, tárgyalásokon – ritkán hivatkoznak érzelmeikre, pláne a saját negatív érzelmeikre: nem mondják azt, hogy félek, aggódom, szorongok, meg vagyok ijedve. Mivel nem derül ki, hogy érveik, cselekedeteik milyen érzelmekhez kapcsolódnak, a változással szembeni ellenállás „álruhát ölt”: igazi okai nem látszanak, éppen ezért nehéz eredményesen fellépni ellene.

Mindezek ellenére az érzelmek hullámzásában, az egymást követő érzelmi fázisokban mutatkoznak bizonyos törvényszerűségek, amire kutatók és gyakorló szakemberek egyaránt felhívják a figyelmet. A következőkben azt mutatjuk be, milyen jellegzetes érzelmi reakciók várhatók valamilyen jelentősebb, az emberek sorsát, feladatait, munkakörülményeit számottevő mértékben befolyásoló változás bejelentése után, ugyanakkor szó sincs arról, hogy az itt leírtak mindenkire érvényesek lennének, és arról sem, hogy az érintett csoport tagjai mindig egyformán reagálnának, érzelmi szempontból azonos pályán haladnának.

Tételezzük fel, hogy egy munkahelyi csoport formálisan vagy informálisan megtudja, hogy valamilyen radikális átalakítási akció várható, például átalakítják a munkaköröket, bevezetnek egy új számítógépes rendszert, a cég egy másik városba költözik, kiszervez valamilyen tevékenységet.

A kezdeti sokk után az első tipikus emberi reakció a tagadás: bizonyára téves információról van szó, hibás döntésről, amit hamarosan visszavonnak. Velünk ez nem történhet meg, ennek nincs értelme; másutt előfordulhat valami ha-

sonló, de nálunk nem, mi mások vagyunk, minket elkerülnek az ilyen helyzetek. A tagadás passzivitással jár: miért tegyünk bármit is, ha amiről hallottunk, úgysem következik be.

A hír azonban igaznak bizonyul: a vezetés komolyan gondolja, az első döntések már megszülettek, de a változás még nem indult el. Ilyenkor jelentkezhet a második tipikus reakció: a düh és a harag. A düh felfokozott érzelmi állapotot jelent, ami veszélyekkel jár: az érintettek irracionális, elhamarkodott döntéseket hozhatnak. Előfordulhat például, hogy valaki veszi a kalapját, és más munkahely után néz, pedig valójában az átalakulás egyik nyertese lenne, csak még nem tud róla, hiányosak az információi, rosszul mérte fel a helyzetet.

A düh és a harag aktivitásra, cselekvésre ösztönöz, vagyis megindulhat az „aktív ellenállás”, ami ilyenkor a változtatási elképzeléssel való teljes szembevágulást jelentheti. Az azonos érzelmi fázisban járó, cselekvési lehetőségeket kereső emberek könnyen egymásra találhatnak (együtt amúgy is jobb ellenállni), vagyis kialakulhat egy sajátos negatív csoportkohézió: olyanok is összebarátkozhatnak, szövetkezhetnek, akik eddig ki sem állhatták egymást.

Ha a vezetés az ellenállás ellenére kitarthat az elképzelései mellett, az érzelmi töltésű éles szembenállást a racionálisabb, óvatosabb alkudozás válthatja fel. Az alkudozás sokszor egyszerűen időnyerés a célja: rendben van, látjuk, hogy nincs mit tenni, de legalább ne ilyen gyorsan, legyen időnk a tájékozódásra, a gondolkodásra, az alkalmazkodásra. Jöjjön a változás, de ne legyen ilyen radikális, néhány dolog maradjon változatlan. Az alkudozók igyekeznek szakmai érveket

használni, de ez egyáltalán nem jelenti az érzelmi töltés hiányát.

Ha az alkudozás nem hoz eredményt, az érintettek depresszióba süllyedhetnek: mindent megpróbáltunk, erőteljes fellépéssel és alkudozással egyaránt próbálkoztunk, és lám, egyik sem vezetett eredményre: a helyzet reménytelen, tehetetlenek vagyunk. A depresszió passzív állapot, egyeseken akár a kóros változat tünetei is jelentkezhetnek: nyomott hangulat, kilátástalanság, állandó rosszkedv, tehetetlenségérzés. A tehetetlenség, a reménytelenség érzete negatívan hat az önbizalomra és az önbecsülésre. A negatív érzelmek felerősödhetnek, az érzelmi töltésű cselekedetek kiszámíthatatlanná válnak.

Depressziós embereket nehéz mozgósítani, lehetőleg minél előbb túl kell juttatni őket ezen az állapoton. Azt kell elérni, hogy a munkatársak egyre kevesebbet foglalkozzanak a múlttal, és egyre többet a jövővel. Ebben a tanulás és a kísérletezés segíthet a legtöbbet. A csoport tagjai kipróbálják az új megoldásokat, megpróbálják elsajátítani az új eljárásokat, szabályokat, és közben kipróbálják önmagukat is. A tanulás, a gyakorlás sikerélményeket hoz, a sikerélmények pedig javuló hangulatot, erősödő önbizalmat és önbecsülést. A gyorsabban haladók „húzni kezdik” a többieket, kialakul a pozitív csoportkohézió: lám, meg tudjuk ezt tanulni, képesek vagyunk rá, kipróbáltam és sikerült, mindjárt jobban érzem magam. A múlt egyre távolabb kerül, egyre inkább a jövő kerül a középpontba, pozitív érzelmek kíséretében.

Sokk, tagadás, düh, alkudozás, depresszió, belenyugvás – láthatjuk, hogy az érzelmek nagyobb változások idején széles határok között mozognak. A leírt

érzelmi fázisok nem egyszerre jelentkeznek mindenkinél: van, aki például tartósan leragad a tagadás fázisában, míg mások már az alkudozásnál tartanak. Már többször leszögeztük, hogy az érzelmek szükségszerű velejárói a változásoknak, a létüket kár lenne tagadni. Az érzelmi alapú reakciók a megfigyelhető törvényszerűségek ellenére meglepetéseket okozhatnak, sok bennük a kiszámíthatatlan elem.

Mégis, a változásokat irányító vezetők sokat tehetnek azért, hogy a negatív szakaszokon átjuttassák a munkatársaikat. Alapjában véve egyszerű dolgokról van szó: kommunikációról, a tanulás segítéséről, a stressz kezeléséről.

Érzelmi oldalról az emberek nagyon nehezen bírják a bizonytalanságot. Sokak számára egy negatív hírt könnyebb elfogadni, mint tartós bizonytalanságban élni. A bizonytalanságot leginkább információkkal lehet eloszlatni: az előző szakaszban már jeleztük, hogy a változásokat nem lehet „túlkommunikálni”. Információkat visszatartani, „csöpögtetni” veszélyes magatartás. Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a kommunikáció kétirányú információáramlást jelent: lehetőséget kell adni a kérdésésre, a visszajelzésre.

A legtöbb ember fél a változásoktól. Leginkább attól fél, hogy nem tud az új helyzethez alkalmazkodni, kudarcot vall. Az ilyen félelem ellenszere a tanulás és a kísérletezés lehetősége. A szervezett tanuláshoz nagyon sok kipróbált és hatékony módszere van, de a tanulás mellett arra is lehetőséget kell adni, hogy az érintettek kipróbálják magukat, kísérletezhessenek, sőt, ha van rá lehetőség, az új megoldásokat adaptálják, önmagukhoz igazítsák.

A vezetésnek tudnia kell, hogy a változás mindig valamilyen pluszt, különleges terhelést jelent a mindennapi munka mellett, vagyis stresszel jár. Az emberekre nehezedő stressz összefüggésben áll az önbecsüléssel és a teljesítménnyel, az utóbbi kettő pedig kölcsönösen erősítheti vagy gyengítheti egymást. A vezetők általában tapasztalatból tudják, hogy a fokozódó stressz (magasabb követelmények, több feladat, nehezebb munka stb.) egy darabig fokozza a teljesítményt: ha a beosztottjuk meg tudja felelni az elvárásoknak, át tudja ugrani a magasabbra tett léceket, erősödni fog az önbecsülése, ami még nagyobb teljesítményre sarkallja. A vezető megtalálhatja azt a pontot, a stressznek azt a mértékét, amikor a teljesítmény optimális.

Változások idején azonban nagyobb lehet a stressz a megszokottnál. Ha a teljesítmény korábban már az optimumon volt, most lefelé indulhat. A kudarcélmények rontják az önbecsülést, ami továbbbi teljesítménycsökkenést eredményezhet. Ez a folyamat egy idő után, ha nem sikerül megállítani, kiszámíthatatlan, rapszodikus viselkedést eredményezhet. Nem szabad elfelejteni: az átmeneti teljesítményromlás szükségszerű velejárója lehet egy nagyobb átalakulásnak, a stresszt pedig nem lehet büntetlenül akármeddig fokozni.

A változással szembeni ellenállásnak nemcsak érzelmi okai vannak. A változásokhoz vagy a meglévő állapot fenntartásához érdekek tapadnak: a legtöbb változásnak nyertesei és vesztesei egyaránt vannak. A nagyobb változásokhoz idő kell, a folyamat lépésről lépésre halad előre, miközben a világ is megváltozhat, a körülmények is átalakulhatnak. Az érintettek, vagyis mindazok, akiket valamilyen módon érint a változás, akik nyerteseknek vagy veszteseknek érezhetik magukat, természetesen megpróbálják befolyásolni a döntéseket és az eseményeket. Innen már egyenes gondolati út vezet a hatalom, a hatalmi bázisok és a hatalmi játszmák témaköréhez, hiszen a hatalom nem más, mint a befolyásolás képessége.

A változások menedzselésének eme harmadik nézőpontjával az ötödik fejezetben foglalkozunk.

„ELVÉGEZTETÉK PEDIG A KÓFAL ... ÖTVENKÉT NAP ALATT.”⁴

Dávid és fia, Salamon királysága Izrael történelmének egyik fénykora volt. Ez az időszak nem sokáig tartott, Salamon halála után az ország két királyságra szakadt; az északi Izraelre és a déli Júdára. Krisztus előtt 587-ben a babilóniak legyőzték Júdat, Jeruzsálemet – a fővárost – lerombolták, és a népet Babilonba hurcolták.⁵ Fél évszázaddal később a perzsák legyőzték Babilont, és Círus király Kr. e. 538-ban elrendelte a fogságba hurcolt zsidók visszatérését hazájukba. A fejezet elején idézett történet Kr. e. 445-ben játszódott, vagyis majdnem 93 év telt el az első hazatérési hullám óta.

A GYÁSZOLÓ FŐPOHÁRNOK

Nehémiás zsidó származású volt, de valószínűleg sohasem járt ősei földjén. A babilóni fogságban született, és igen magasra jutott a birodalmi ranglétrán, Artahaszta – vagy ismertebb néven

Artaxerxész – perzsa király bizalmi embere, pohárnoka volt. Bár hazájától távol, nagy jó módban és karrierjének csúcsán élt, különös érdeklődést tanúsított honfitársai sorsa iránt. Az őt meglátogató fivérét és kísérőit kikérdezte a judaik helyzetéről és Jeruzsálem állapotáról. Eddig nincs semmi meglepő a történetben, a folytatásban annál inkább. A sok nyomorúságról hallott hírek mélyen megrendítették az idegen uralkodó magas rangú tisztviselőjét: „napokon át ültem, sírtam és gyászoltam, böjtöltem és imádkoztam a menny Istene előtt” – számol be Nehémiás az eseményekről.

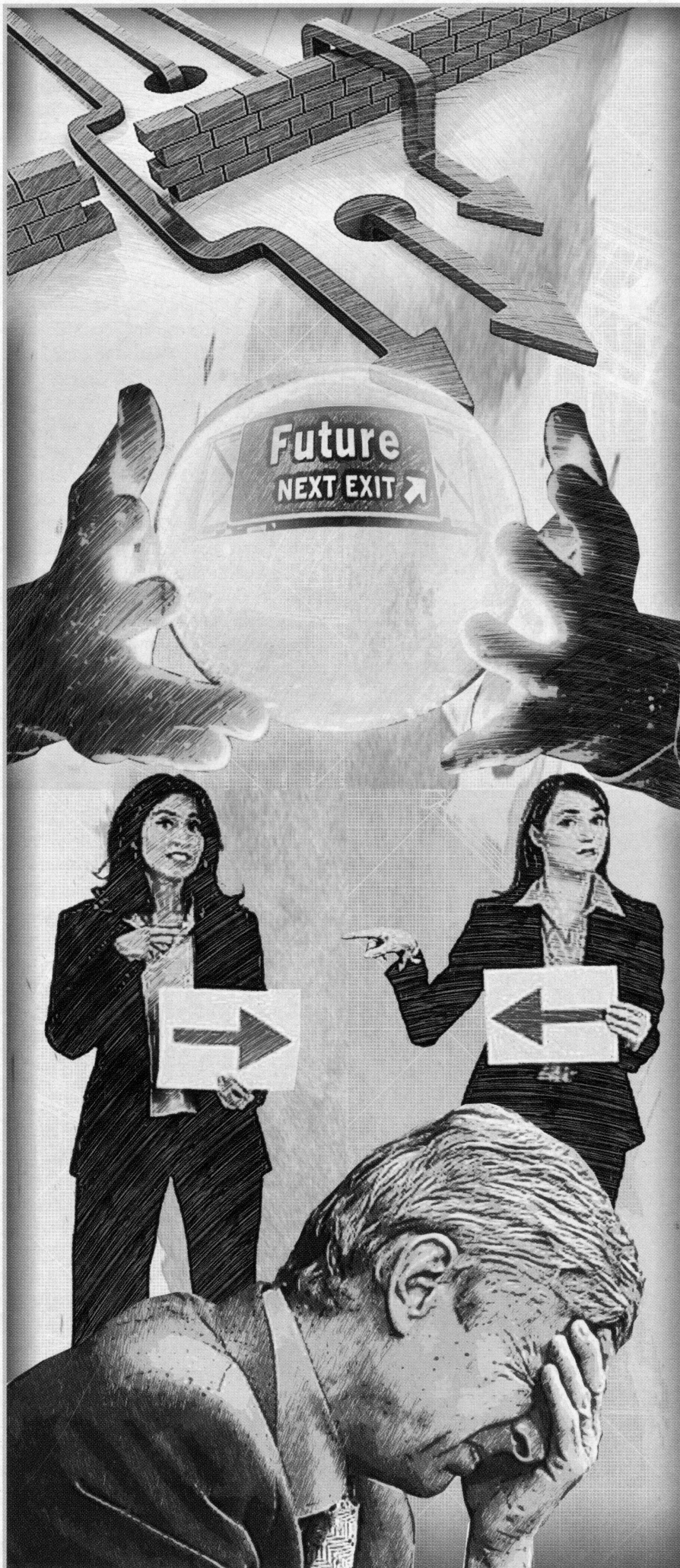
John Kottertől azt tanulhattuk, hogy a nagyszabású változások megvalósítási folyamatának első szakasza a változás halaszthatatlanságának érzékelése. Ez, mint láttuk, valóban nehéz feladat. Sok mai vezető tisztában van azal, hogy ha nem tudja meggyőzni vezetőtársait a változás szükségességéről, akkor hosszabb-rövidebb idő múlva nagy bajba fog kerülni az általa irányított szervezet. Ennek ellenére képtelen elindulni a mások meggyőzésnek és megnyerésének útján. Nehémiás történetének eleje arra tanít, hogy ezt a Kotter-féle első, látható szakaszt meg kell előznie még néhány, nagyon kemény belső lépésnek. Nehémiás nem csupán a helyzet racionális oldalát látta meg. Népének kilátástalan helyzetén nemcsak szörnyülködött, és nem biztatta üresen csengő frázisokkal látogatóit, hanem teljes mértékben beleélte magát földije helyzetébe, őszinte, mély, több napos gyásszal kezdődött távoli népével vállalt sorsközössége.

Jeruzsálem szomorú helyzetének legfőbb oka az volt, hogy Artaxerxész korábban elrendelte a városfal építésének beszüntetését. Tette ezt azért, mert Júdában és a környező tartományokban ténykedő hivatalnokok levelet küldtek a királynak, melyben azzal vádolták Jeruzsálemet, hogy az a lázadások, zendülések melegágya, és mihelyt helyreállítják a várfalakat, „akkor nem fognak fizetni adót, beszolgáltatást és vámot, és a királyi kincstár károsodik”⁶. Nehémiás mély szomorúságának igazi okát valószínűleg az adta, hogy minden bizonynyal tisztában volt az érvényben lévő rendelettel, miszerint tilos Jeruzsálem városfalát helyreállítani. Azt is tudta, hogy a perzsa királyok nem szokták megváltoztatni a kihirdetett törvényeket. Egy akkori város fal nélkül teljesen védtelen volt, kiszolgáltatva a környező népek és csoportok szüntelen támadásának és szabad garázdálkodásának. A fő problémát tehát nem a fal romos állapota jelentette. Ezen viszonylag köny-

⁴ Nehémiás könyve 6,15., Károli Gáspár fordítása.

⁵ Kézikönyv a Bibliához, Scolar Kiadó, 2001, 328-339. oldal; Magyarázatos Károli biblia, Veritas Kiadó, 2001.

⁶ Ezsdrás könyve 4,13.



nyen lehetett volna segíteni, mint ahogy erre számos példa van a történelemben. De mit lehet tenni egy olyan helyzetben, amikor a félelmetes, szinte korlátlan hatalommal rendelkező perzsa uralkodó veszélyes lázadónak minősítette Jeruzsálemet, és betiltotta a városfal újjáépítését? Nehémiás azt is jól tudta, hogy életével játszana, ha pártfogásába venné a birodalom stabilitását veszélyeztető várost.

A pohárnok – mint oly sokszor a történet során – Istenhez imádkozik. Ez az imádság meglehetősen különös volt. Nehémiás nem panaszolja be a népet súlyos vádakkal illető, rosszindulatú és féltékeny hivatalnokokat, nem ostromozza az elnyomó perzsa rendszert, nem kíván semmi rosszat a kemény kézzel uralkodó királynak. Ehelyett megvallja népe bűneit, Izrael fiainak felelősségét a kialakult helyzetért. Ez egy óriási lépés volt a komoly változások elindításának útja felé. Ez a fajta gondolkodás ma szinte teljes mértékben hiányzik általában még a vezetőkből is. Napjainkban minden bajért, nehézségért és kudarcért a külső környezetet, az általános gazdasági helyzetet, a piac más szereplőit, az erőfőlnyűkkel visszaélő versenytársakat vagy netalán a cég korábbi vezetőit szokták okolni. Nehémiás pont az ellenkezőjét teszi, sőt ő maga is felvállalja a személyes felelősséget olyan történésekért, amelyekről ő közvetlenül egyáltalán nem tehetett. Az imádság folytatásában azt olvashatjuk, hogy Nehémiás azért kér bocsánatot, mert Izrael népe nem tartotta be az Isten törvényét, melyet Mózesen keresztül adott neki. Jeruzsálem pusztulása és a nép fogságba hurcolása lett hűtlenségük következménye. De Nehémiás nem is élt még a tragédia bekövetkeztekor, hiszen 142 év telt már el a babilóniak hódítása óta! Hogyan vétkezhetett tehát? Erről nem beszél a bibliai történet. Lehet, hogy azért volt lelkiismeretfurdalása, mert míg ő maga csúcvezetői beosztásban, magas életszínvonalon élt, addig honfitársai elnyomásban, szegénységben és nemzeti öntudatukban megalázva vergődtek, és ő eddig valószínűleg nem tett értük semmit. Mindenesetre hősről annyira azonosul népe sorsával, és ősei bűneivel, hogy őszintén és komolyan magát is vétkesnek vallja.

A FÉLELEM LEKÜZDÉSE

Négy hónap telt el Hanáni és társai látogatása óta, az élet ment tovább, Nehémiásnak is dolgoznia kellett. A bevezető bibliai szakasz igen drámaian ábrázolja a helyzetét. Nem lehetett szomorú soha egy pohárnok a király előtt,



de Nehémiás nem tudta – és talán nem is akarta – palástolni gyászos lelkiállapotát. A perzsa uralkodók nem a beosztottaikról gondoskodó vezetői stílusukról voltak híresek, nem meglepő tehát, hogy a szigorú kérdés hallatán Nehémiásnak inába szállt a bátorsága. Arra viszont érdemes odafigyelni, hogy ez a nagyszerű ember és kiváló vezető nem titkolta el félelmét, hanem maga jegyezte fel a krónikában, hogy „nagyon megijedtem”. Kevés vezető számol így be változás-menedzsment-történetének elbeszélése során, sokkal inkább kemény küzdelmeikkel és hőstetteikkel szoktak dicsekedni. Nehémiás azonban őszinte és becsületes volt, a király kérdésére is ennek megfelelően válaszolt.

A királyt meggyőzte ez a válasz, és lehetőséget adott Nehémiásnak, hogy fogalmazza meg kéréseit. Hősünk felkészült volt, három kéréssel fordult az uralkodóhoz. Az elsőben kiküldetést és megbízatást kért arra, hogy újjáépítse Jeruzsálemet. Miközben őszintén feltárta szándékát, ősei sírjára való hivatkozással elvette a kérés politikai élet. Másodszor átutazó vízumokat, végül anyagi erőforrásokat kért a királytól. Mindezt megkapva alázatos maradt Nehémiás. Első győzelmét nem a jól előkészített és megfelelően időzített tervének tulajdonította, hanem Isten jóakarátának. A bölcs király még egy lovas csapatot és kiképzett tiszteket is adott Nehémiás védelmére. Úgy látszik, tisztában volt azzal, hogy bár elsőszámú vezetőként a változásmenedzser mellé állt, Nehémi-

ásnak igen sok akadállyal kell majd megküzdenie. Az ellenállás meg is indult azonnal, még Nehémiás érkezése előtt. Szanballat a Júdával szomszédos Samária tartomány helytartója, míg Tóbijjá, ismertebb fordításban Tóbiás, Transzjordánia zsidó származású helytartója volt. Ők ketten, az idegen, illetve a saját népéből való kiskirályok voltak Nehémiás legelszántabb politikai ellenfelei.

AZ ÉPÍTKEZÉS ELINDUL

Miután jó másfélezer kilométeres fárasztó utazás után Nehémiás megérkezett Jeruzsálembe, három napos pihenőt tartott, majd titokban éjszaka néhány emberrel felmérte a városfalak állapotát. Sem kísérői, sem a vele érkezett tisztek vagy a helyi előkelőségek nem tudtak semmit a szándékáról. A városfalak megsemmisítése után azonban összehívta a jövődöbéli irányító csoportot, és a következőket mondta nekik: „Magatok is látjátok, hogy milyen bajban vagyunk: Jeruzsálem rommá lett, és kapui tűzben égtek el. Jöjjetek, építsük fel Jeruzsálem várfalát, hogy ne gyalázhassanak többé bennünket! Elmondtam nekik, hogy Istenem milyen jóakarátú volt hozzám, és hogy milyen szavakat mondott nekem a király. Erre ők így feleltek: Kezdjük el az építést! És bátran hozzáfogtak a jó munkához.”⁷

Nehémiás beszédében két fontos üzenetet fedezhetünk fel, mindkettőre szükség van a potenciális támogatók megnyeréséhez. Először azt érzékeltette, hogy a város borzalmas állapotban van, halaszthatatlanul neki kell látni az újjáépítésnek. Ugyanakkor komolyan bátorított-

ta is őket, elmondva, hogy milyen támogatást kapott a királytól. Nem elég tehát a válságos helyzet súlyosságáról győzködni az embereket, fel kell mutatni azt is, hogy a kilátástalannak tűnő vállalkozás mégsem reménytelen, megvannak legalább az elkezdéshez a feltételek.

A beszéd hatására az emberek „bátran nekiláttak az építkezésnek”. Szanballat és Tóbiás sem volt rest, azonnal megkezdték a zúgolódást és a vádaskodást. Az építők azonban nem kedvetlenedtek el. Mindenki, valóban mindenki részt vett a kemény munkában: földművesek és ötvösök, kereskedők és papok, kézművesek és harcosok, egyszerű emberek és előkelőségek, a régen visszatértek és a most érkezettek egy szívvel, egy lélekkel dolgoztak az újjáépítésen. Nehémiás nem csupán szervezési szempontból nyújtott kiváló teljesítményt, hanem az embereket is képes volt felsorakoztatni és folyamatosan motiválni. Úgy osztotta el a munkát, hogy minden csoport a lakóhelyéhez legközelebbi falszakaszon, nagy önállósággal dolgozhasson.

Szanballat és Tóbiás nagyon bosszús lett, amikor látták a munka előrehaladását, folytatták a gúnyolódást. Ennek ellenére nagyon hamar „az egész várfal elkészült félmagasságban, mert a nép nagy kedvvel dolgozott”.⁸ Ennek hatására Szanballat és Tóbiás vezetésével a környező népek összeesküdtek, hogy harcot indítsanak Jeruzsálem ellen. Nehémiás megtudta a tervet, gyorsan nekilátott a védelem megszervezésének. Eközben megroppant az építők ereje, és már majdnem feladták a városfal befejezését, de Isten megghiúsította az összeesküvést. A munka tehát folytatódott nagyon nehéz körülmények között, amikor is egy újabb megoldhatatlannak tűnő konfliktus ütötte fel a fejét.

ÉPÍTKEZÉS ÉS TÖBBFRONTOS HARC

„Ellenségeink meghallották, hogy megtudtuk tervüket, és így Isten megghiúsította azt. Mi pedig mindnyájan visszatértünk a várfalhoz, mindenki a maga munkájához. Attól a naptól fogva legényeimnek csak a fele végezte a munkát, a másik fele dárdával, pajzzsal, íjjal és páncéllal volt fölfegyverezve. A vezetők pedig ügyeltek Júda egész népére. A várfal építői, a teherhordók és a rakodók egyik kezükkel a munkát végezték, a másikkal pedig a kopját tartották. Mindegyik építőnek a derekára volt kötve a kardja, úgy építettek. A kürtös pedig mellettem volt. Akkor ezt mondtam az előkelőknek, az előjáróknak és a nép többi részének: A munka sok, és nagy területen folyik, és mi a várfalon elszé-

⁷ Nehémiás könyve 2,17-18.

⁸ Nehémiás könyve 3,38.

ledve, messze vagyunk egymástól. Ezért bárhol vagytok, ha a kürt hangját halljátok, gyűjjetek ide hozzánk. Istenünk harcol értünk! Így végeztük a munkát, miközben az emberek fele dárdával volt fölfegyverkezve, hajnalhasadástól a csillagok feljöttéig. Ugyanakkor azt is megmondtam a népnek, hogy mindenki bent töltsé az éjszakát Jeruzsálemben a legényével együtt, és éjjel őrködjenek, nappal pedig dolgozzanak. Sem én, sem rokonaim, sem legényeim, sem az őrszemélyzet, amely engem kísért, nem vettük le ruhánkat; még a vízhez is mindenki kopjával ment.

Közben erősen zúgolódní kezdett a köznép és az asszonyok júdai honfitársaik ellen. Voltak, akik ezt mondták: Fiainkkal és lányainkkal együtt sokan vagyunk. Gabonát kell kapnunk, hogy ehessünk és éljünk! Voltak, akik meg azt mondták: Zalogba kell adni mezőinket is, szőlőinket is, házaikat is, hogy gabonát tudjunk venni az éhínségben. Voltak olyanok is, akik ezt mondták: Mezőnkre és szőlőnkre pénzt kellett kölcsönvennünk, hogy adót fizethessünk a királynak. És bár a mi testünk éppen olyan, mint honfitársaink teste, és a mi fiaink éppen olyanok, mint az ő fiaik, mégis rabszolgáknak kell eladnunk fiainkat és lányainkat. Vannak is már így eladott lányaink, de mi tehetetlenek vagyunk, mert mezőink és szőlőink már másé.

Amikor panaszkodásukat és ezeket a dolgokat meghallottam, nagy haragra indultam, és miután magamban meghánytam-vetettem a dolgot, felelősségre vontam az előkelőket meg az előljárókat, és ezt mondtam nekik: Ti kiuzsoráztátok honfitársaitokat! Azután nagygyűlést tartottam ügyükben, ahol ezt mondtam nekik: Mi tehetségünk szerint visszavásároltuk júdai honfitársainkat, akik eladták magukat a pogány népeknek. Ti pedig eladjátok honfitársaitokat, mert ők kénytelenek nekünk eladni magukat. Azok pedig hallgattak, és nem találtak szavakat.

Akkor ezt mondtam: nem helyes, amit ti műveltek. Hát nem akartok Istenünk félelmében élni, hogy ne gyalázzanak bennünket a pogány népek, a mi ellenségeink?! Hiszen én, rokonaim és legényeim is, kölcsönöztünk nekik pénzt és gabonát. Mi elengedjük nekik ezt a tartozást. Ti pedig adjátok vissza nekik még ma mezeiket, szőlőiket, olajfakertjeiket és házaikat, sőt a kölcsön adott pénznek, gabonának, bornak és olajnak a kamatát is!

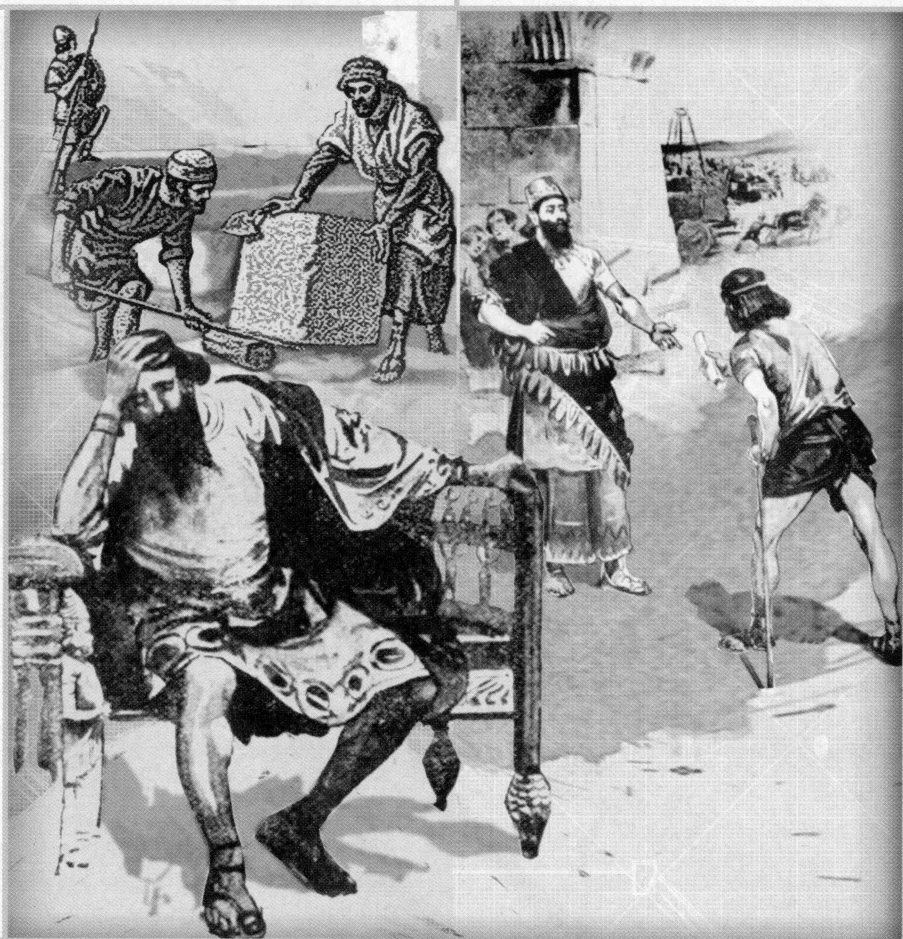
Azok így feleltek. „Visszaadjuk, nem követelünk tőlük semmit! Úgy teszünk, ahogyan te kívánod. Ekkor összehívtam a papokat, hogy eskessék meg őket, hogy így fognak eljárni.”⁹

Olvasva a történetet, bizonyára felmerül bennünk a kérdés: miként érte el Nehémiás, hogy az emberek ne adják fel a küzdelmet? Bizonyára sokan visszagondoltak az építkezés megkezdése előtti napokra. A városfal romokban hevert, védtelenek és szegények voltak az emberek, de mégis élhetőbb életet éltek, mint az ellenségtől fenyegetett falépítés során. Különben is megszokhatták a közel száz év alatt a romos városban zajló életformát. Korábban is láttuk már Nehémiás egyedálló vezetői képességeit és szilárd jellemét. Az idézett szakaszból kitűnik még egy fontos vonása, mely döntő fontosságú volt a „nem feladás” szempontjából. Nehémiás a fizikai munkában, a mindennapi küzdelmekben is osztozott az emberek sorsában. Személyes példamutatásával lelket öntött a kimerült és csüggedt építőkhöz.

Azt gondolhatnánk, hogy egy újabb nehézség végképp felőrli Nehémiást. Az építkezés önmagában is óriási kihívást jelentett a nyári hőségben, a kezdetleges technológiák mellett. Ezt tovább nehezítette az ellenség folyamatos gáncsoskodása és támadása. De a legnehezebb

csak most jött: hirtelen felszínre törtek a súlyos társadalmi feszültségek. Miközben Nehémiás a városfal építésével, a héber rabszolgák visszavásárlásával foglalkozott, és pénzzel (saját helytartói jövedelmével) vagy étellel segítette a rászorulókat, a gazdag zsidók a törvénnyel szembeszállva kizsákmányolták honfitársaikat, sőt rabszolgának adták el őket. Mit lehet ilyen helyzetben tenni? Megoldás lett volna, ha Nehémiás végighallgatja a rászorulókat, igazat ad nekik és elmagyarázza, hogy az aktuális helyzetben nem tud segíteni, majd megígéri nekik, hogy a fal felépülte után azonnal orvosolja az égbekiáltó igazságtalanságot? Nem volt valóban olyan a helyzet, hogy csak az építkezésre és a fizikai védelemre lehetett koncentrálni? Nem volt túl kockázatos felfüggeszteni a munkálatokat, és a belső torzalkodásokkal foglalkozni? Ráadásul a kizsákmányolók közt valószínűleg voltak olyanok is, akik Nehémiás bizalmi emberei közé tartoztak. Nem kellene nagyon diplomatikusan kezelni a kényes ügyet, nehogy elpártoljanak némelyek a támogatók közül?

Az idézett szakaszból úgy tűnik, Nehémiás nem kezdett egy szofisztikált kockázatelemzésbe, hanem a szívére hallgatott. Az alázatos, együttérző, bölcs, megfontolt, bátor és példamutató, karizmatikus vezető „nagy haragra indult”,



⁹ Nehémiás könyve 4,9-5,12.

amikor meghallotta a panaszokat. Felháborította a szervezetében uralkodó igazságtalanság, az egyik ember kizsákmányolása mások által, az erkölcstelen közállapotok. A jogos felháborodásra való képesség is egy kiveszőfélben lévő vezetői tulajdonság.

Érdeemes megtanulni Nehémiástól, hogy a felháborodás után milyen lépéseket tett a konfliktus megoldása érdekében. Először is kemény szókimondással felelősségre vonta az érintetteket. Majd nagygyűlést szervezett, ahol meggyőző érvekkel bizonyította az igazságtalanságot. Harmadszor rábírta a jómódúakat, hogy adják vissza az ingatlanokat és a már kifizetett kamatokat, és engedjék el a tartozásokat. Végül megeskette őket, hogy végre is hajtják, amit megígérték. Ezek után mindenki visszament a dolgára, és folytatták a fal építését és védelmét.

A VÁROSFAL FELÉPÜL

A fal már majdnem teljesen elkészült, csak az ajtóknak kellett a helyükre kerülniük. Az ellenség felismerte, hogy a befejezés megakadályozásához Nehémiást el kell távolítaniuk Jeruzsálemből. Kitervelték, hogy meghívják a helytartót egy tanácskozásra, helyszínnek a várostól 40 kilométerre, északnyugatra fekvő Ónó-völgyet, egy semleges területet szemeltek ki. Nehémiás felismerte, hogy merényletet terveztek ellene, ezért követeken keresztül határozottan visszautasította a meghívást. Szanballat és társai kitaratóak voltak, négyszer próbálkoztak hasonló üzenetekkel, de Nehémiás ugyanilyen kitaratóan viselkedett az ellenállásban.

Ezek után taktikát váltottak, és a zsarolás ősi módszeréhez folyamodtak: „Akkor Szanballat ötödször is hasonló üzenetet küldött nekem legényével, nyílt levéllel a kezében, amelyben ez volt írva: a pogány népek között az a hír járja, és Gasmu is mondja, hogy te és a júdaiak föl akartok lázadni, ezért építéd a várfalat. A szóbeszéd szerint te akarsz a király lenni. Sőt prófétákat bízál meg, hogy hirdessék rólad Jeruzsálemben: Király van Júdában! Még a királynak is hírül vihetik ezt a szóbeszédet. Ezért jöjj, és tanácskozzunk egymással!” Igen kínos helyzet, de Nehémiás nem hagyta magát zsarolni: „Én azonban ezt üzenem neki: nem történt semmi olyasmi, amit te állítasz, csak magadtól találtad ezt ki.”¹⁰

¹⁰ Nehémiás könyve 6,5-8.

¹¹ Nehémiás könyve 6,10-13

¹² Nehémiás könyve 8,1-3.; 8-10.

¹³ Nehémiás könyve 12,31.

Tóbiás és Szanballat nem adta fel. Ha nem jutunk előre a tárgyalással és a zsarolással, akkor majd a megfélemlítés segíteni fog – okoskodhattak magukban. Felbéreltek egy Semaja nevű zsidó embert, hogy vegye rá Nehémiást egy nem papi személy számára tiltott cselekedetre. „Ezt mondta: találkozzunk az Isten házában, a templom belsejében, és zárjuk be a templom ajtóit, mert el fognak jönni, hogy meggyilkoljanak téged, mégpedig éjjel jönnek el, hogy meggyilkoljanak.” A templomba csak a papok léphetek be, hősünk ezt jól tudta. Nehémiás rájött ellenségei szándékára, így vall erről: „Azért bérelték föl, hogy félelmemben így cselekedjem, és vétkezem, azután rossz híremet költsék és gyalázzanak.”¹¹ Nehémiás ezt az ajánlatot is bátran visszautasította. A történet megemlíti, hogy más – magukat prófétának mondó – honfitársai is megakarták félemlíteni.

Mindezek ellenére a fal végül ötvenkét nap alatt felépült. Ez olyan óriási teljesítmény volt, hogy még a judaiak ellenségei is kénytelenek voltak elismerni Isten segítségét, melyet Nehémiásnak és népének nyújtott. Tóbiás – judai előkelő szövetségeseivel együtt – továbbra is kísérletezett Nehémiás megfélemlítésével, de ő fáradhatatlanul a további feladatokra koncentrált. Megszervezte a gyéren lakott város védelmét, összeállította a száműzetésből több hullámban hazatértek névsorát, és számba vette a várofsfal felépítéséhez nyújtott adományokat.

Azt gondolhatnánk, végre eljött a győzelem megünneplésének ideje. A bibliai történet azonban egy egészen más eseményről számol be.

A TÖRVÉNYKÖNYV FELOLVASÁSA

„Akkor az egész nép egy emberként összegyűlt a Vizi-kapu előtt levő téren, és azt mondták az írástudó Ezsdrásnak, hogy hozza elő Mózes törvénykönyvét, amelyet az Úr adott Izráelnek. A hetedik hónap első napján tehát odavitte Ezsdrás pap a törvényt a gyülekezet elé, amely olyan férfiaktól és nőből állt, akik mindnyájan meg tudták érteni a hallottakat. Fölvosta azt a Vizi-kapu előtt lévő téren virradattól délig, azok előtt a férfiak és nők előtt, akik meg tudták azt érteni. Az egész nép figyelemmel hallgatta a törvénykönyvet. ... Szakaszokra osztva olvasták a könyvet, Isten törvényét, és úgy magyarázták, hogy a nép megértette az olvasottakat.

Akkor Nehémiás királyi helytartó és az írástudó Ezsdrás pap meg a léviták, akik magyarázták a népnek, így szóltak az egész néphez: Az Úrnak, a ti Istene-

teknek szent napja ez. Ne gyászoljatok, és ne sírjatok! Ugyanis az egész nép sírt, amikor hallgatta a törvény szavait. Majd ezt mondták nekik: Menjetek, egyetek jó falatokat, igyatok édes italokat, és juttassatok belőle azoknak is, akiknek nincs, mert a mi Urunknak szent napja ez. Ne bánkódjatok, mert az Úr előtt való öröm erőt ad nektek!”¹²

Jeruzsálem népe túl volt az ellenség keresztültüzétől folyamatosan támadott építkezésen, állt a nagyszerű, védelmet nyújtó fal és sokat nőttek ellenségeik szemében. Olvastuk azt is, hogy hatékonyan sikerült megoldani egy mély társadalmi problémát. Eddig mindig Nehémiás volt a kezdeményező, az ő nagyszerű lépései ragadták magukkal a többi vezetőt és az egyszerű embereket. Különös, hogy most nem ő határozza meg a következő feladatot, hanem „az egész nép egy emberként összegyűlt”, és azt kérték, hogy olvassák fel Mózes törvényét. Úgy tűnik, nagyon fontos volt számunkra, hogy a közel másfél évszázados fogság, illetve küszködés után megismerjék gyökereiket, az elfelejtett értékeiket és normáikat, kutassák nemzeti identitásukat.

A törvénykönyv felolvasása nem várt hatással volt a népre. A változások nem értek véget a várofsfal felépítésével, sőt az igazi mélyreható, az egyéneket és a közösséget átformáló változások csak most kezdődtek. Az emberek rádöbbenetek, hogy rossz úton jártak az elmúlt évtizedekben, nem tartották be az Istentől Mózesen keresztül kapott törvényeket. Azt is megértették, hogy a fogság engedetlenségük jogos büntetése volt. A felismeréstől annyira elkeseredtek és sírtak, hogy a vezetőknek kellett őket bátorítaniuk: most ne bánkódjanak, hanem tartsanak örömmünnetet. A nyolcnapos ünnep után folytatták a törvénykönyv felolvasását, a nép őszintén megbánta a bűneit, és újra elkötelezte magát a törvény megtartására.

AVATÁS ÉS MEGSZILÁRDÍTÁS

Jeruzsálem falainak a felavatása csak a fent említett események után történt meg: „Azután felküldtem a Júda vezető embereit a fal tetejére és felállítottam két nagy hálaadó énekkart és menetet.”¹³ írja Nehémiás. A Biblia részletesen beszámol a gyönyörű ünnepéről, melyen énekeltek, zenéltek, az egész nép felvonult, és áldozatot mutattak be Istennek.

Nehémiás tizenkét éven át volt Júda helytartója. Mindvégig fáradhatatlanul dolgozott, megszervezte a közigazgatást, gondoskodott arról, hogy betartsák a törvényeket és rendeleteket. Tisztában

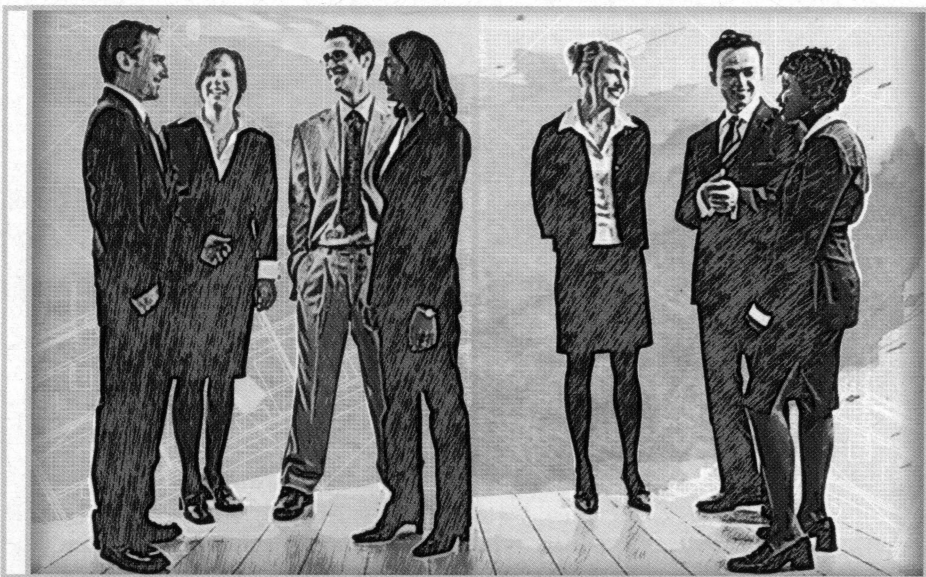
volt azzal, hogy nagyon sok teher nehezedik a népre, ezért – elődeivel ellentétben – lemondott helytartói jövedelméről, és katonáinak is megtiltotta, hogy sarcolják a népet. Ráadásul saját költségén 150 embert rendszeresen étkeztetett.

Tizenkét év után Artaxerész visszarendelte a királyi udvarba. Bizonyos idő múlva azonban Nehémiás szabadságot kért a királytól, látni akarta, hogy mi történik szeretett városában és tartományában. Szomorúan tapasztalta, hogy a nép és vezetői számos pontban megszegték a törvényt. Nehémiás azonban nem adta fel, újra munkához látott, és – ki tudja, hogy már hányadszor – újabb reformokat vezetett be.

KÉPESSÉGEK ÉS ERŐFORRÁSOK

Nem tudunk Nehémiás történetének minden részletével foglalkozni. A fejezet vége felé érdemes azonban összefoglalnunk, hogy milyen képességek birtokában tudta ez a kiváló vezető a hihetetlenül nagyszabású változásokat véghezvinni:

- (1) Megrendülésre való képesség. Nehémiás őszintén átértézte távol élő népének bajait, szomorú sorsát és felmenői bűneit, képes volt a valódi szomorúságra és a gyászra. Őszinte és becsületes volt.
- (2) A helyzet átlátására való képesség. Hősünk ismerte a történelmet és a politika természetét, felismerte az ármányt és a csapdákat, világosan látta a sürgős feladatokat és a fontos teendőket.
- (3) A félelem legyőzésére való képesség. Nehémiás története jól példázta, hogy a legbátrabb embereket is időnként hatalmába keríti a változásokkal járó bizonytalanságtól való félelem. Jeruzsálem rettenetes helyzete miatt érzett fájdalom és népe iránti szeretete azonban nagyobb volt, mint félelme, így sikerült úrrá lennie rajta.
- (4) Meggyőzésre való képesség. Bámulatos megfigyelni, hogy Nehémiás képes volt szinte mindenkit – a királyt, a főembereket és az egyszerű népet – meggyőzni, hogy álljanak a változások mellé, dolgozzanak nagyon keményen, hozzanak áldozatot és rendezzék korábbi mulasztásait, vétkeiket. Fő eszközei a meggyőzéshez: a világos érvelés, a határozottság és az őszinteség.
- (5) Cselekvésre való képesség. Nehémiás nemcsak elmélyült gondolkodó, előrelátó tervező volt, hanem mindig tisztában volt azzal, hogy mikor mit kell tennie, legyen az felkészülés



vagy építés, felelősségre vonás vagy bátorítás, ellenőrzés vagy tanítás.

- (6) Jó példa adására való képesség. Minden vezető, ha akar, ha nem, példát mutat a többiek számára. Sok esetben ez a rosszra való példa. Senki ne csodálkozzon azon, hogy a beosztottak a rosszat teszik, ha a főnök nem jó példával jár elől. Teljesen hiábavaló egy pozitív értékrendet úgy meghirdetni, hogy szószólója nem annak megfelelően él. Sőt nemcsak hiábavaló, hanem kifejezetten káros, hiszen a vezető képmutatása cinikussá teszi a beosztottakat. Nehémiástól mi sem állt távolabb, mint a cinizmus, mindig ügyelt arra, hogy önzetlenül jó példát mutasson.
- (7) Egyensúlyteremtésre való képesség. Történetünk főszereplője egyensúlyt teremtett a napi operatív feladatok és a társadalmi igazságot hosszú távra biztosító intézkedések között. Kiválóan felkészült a különböző feladatokra és kihívásokra, ugyanakkor nem szédítették meg a sikerei, hanem határozottsága ellenére mélyen alázatos maradt. Tudott bánkódni és örülni, gondoskodott a munka és az ünneplés helyes mértékéről. Együtt érzett a szegényekkel, és ugyanakkor képes volt felhábo-

rodni az igazságtalanságon és az elnyomáson.

- (8) Nehémiás nem csupán egy egyszerű hőstettet hajtott végre, bár a várossal felépítése a hihetetlenül nehéz körülmények között valóban hősi cselekedet volt. A problémákat újabb problémák, a súlyos hibákat újabb súlyos hibák, a támadásokat újabb támadások követték. De főhősünk nem bízta el magát az átmeneti sikerek láttán, és nem keserítették el a kudarcok, mindenáron végigvitte életművét.

Hogyan tett szert Nehémiás ezekre a képességekre? Először is volt néhány jó adottsága: kedvező származással, kiváló intelligenciával és magas pozícióval rendelkezett. Tisztában volt azonban azzal, hogy szüksége van mások támogatására, mindenkitől kész volt segítséget elfogadni: Istentől és a királytól, főemberektől és professzoroktól, papoktól és egyszerű emberektől.

Amit igazán érdemes megtanulni Nehémiástól, az az Isten iránti töretlen bizalma. Ezzel a bizalommal tudott felülkerekedni a nehézségeken és a saját érdekein. Ez a bizalom óvta meg az önhiúságtól és a beképzeltségtől.

Dr. Bögel György a CEU Business School tanára. Szakterülete a vállalatvezetés és -szervezés. Jelenleg legtöbbit az infokommunikációs szektorral, informatikai vállalatok stratégiájával, az információs technológia fejlődésének a vállalati irányítási rendszerekre gyakorolt hatásával foglalkozik. Hét szakkönyv és mintegy százhusz szakkönyv és mintegy száz „Üzleti elvárások – informatikai megoldások” címmel adta ki 2009-ben a HVG Könyvkiadó. Blogja az IQSYS honlapján olvasható (www.iqsys.hu)

Dr. Tomka János villamosmérnökként és mérnök tanárként a Budapesti Műszaki Egyetemen végzett, PhD fokozatát is itt szerezte tudásmenedzsment témában. 1993 óta dolgozik a KPMG-nél, az informatikai tanácsadási részleg vezető partnere, majd Chief Operating Officer. Jelenleg a KPMG-BME Akadémia társelnöke és ügyvezető igazgatója, illetve főiskolai tanár a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján. „A megsztott tudás hatalom” című könyve 2009-ben jelent meg a Harmat Kiadó gondozásában.