

Simon Sinek

A JÓ VEZETŐK ESZNEK UTOLSÓNAK

HOGYAN ÉPÍTSÜNK ÖSSZETARTÓ,
LELKES ÉS SIKERES CSAPATOT?

A fordítás alapja:

Simon Sinek: *Leaders Eat Last – Why Some Teams Pull*

Together and Others Don't. 2. edition

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© 2014, 2017 Simon Sinek

Fordította © Gaál Katalin

Szerkesztette: Sebes Katalin

Borítóterv: Kovács Péter

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-455-1

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2017

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Fazekas Péter

A férfiaknak és nőknek,
akiket az Amerikai Egyesült Államok Légierijénél
ismertem meg – és akiktől emberségből
– valamennyi egyenruhás közül – a legtöbbet tanultam.

Tartalom

Előszó	11
--------	----

AZ ERŐ

I. RÉSZ: KELL A BIZTONSÁGÉRZET	17
1. fejezet: Védelem a magasból	19
2. fejezet: A beosztott is ember	25
3. fejezet: Odatartozás	37
4. fejezet: Igen, de...	45
II. RÉSZ: HATALMAS ERŐK	55
5. fejezet: Amikor megelégljük	57
6. fejezet: E. D. SZ. O.	64
7. fejezet: A nagy K	82
8. fejezet: Miért vannak vezetőink?	94
III. RÉSZ: VALÓSÁG	107
9. fejezet: Bátorság a helyes úthoz	109
10. fejezet: Hómobil a sivatagban	114

A VÁLASZTOTT ÚT

IV. RÉSZ: HOGYAN JUTOTTUNK IDE?	121
11. fejezet: A kudarc előtti fellendülés	123
12. fejezet: A felnőtt babyboom-nemzedék	133
V. RÉSZ: AZ ABSZTRAKT KIHÍVÁS	143
13. fejezet: A gyilkos absztrakció	145
14. fejezet: A modern absztrakció	151
15. fejezet: Az absztrakció kezelése	159
16. fejezet: Kiegyensúlyozatlanság	177

KIHÍVÁSOK ÉS KÍSÉRTÉS

VI. RÉSZ: A DESTRUKTÍV BŐSÉG	181
17. fejezet: 1. vezetői lecke: Amilyen a kultúra, olyan a cég	183
18. fejezet: 2. vezetői lecke: Amilyen a vezető, olyan a szervezeti kultúra	196
19. fejezet: 3. vezetői lecke: Fontos a tisztesség	211
20. fejezet: 4. vezetői lecke: A barátok számítnak	224
21. fejezet: 5. vezetői lecke: Az embereket vezessük, ne a számokat!	235

AZ ŐSKÁOSZ

VII. RÉSZ: FÜGGŐK TÁRSADALMA	255
22. fejezet: Minden problémánk oka mi magunk vagyunk	257
23. fejezet: Bármilyen áron	265
24. fejezet: Az elvont nemzedék – A legnagyobb vesztesek	274

VIII. RÉSZ: VEZETŐVÉ VÁLNI	303
25. fejezet: A tizenkettedik lépés	305
26. fejezet: Közös küzdelem	310
27. fejezet: Több vezetőre van szükség	320
FÜGGELÉK	323
Gyakorlati útmutató a millenniumi nemzedék vezetéséhez	325
Köszönetnyilvánítás	345
Felhasznált irodalom	351
Jegyzetek	353
Név- és tárgymutató	377

Előszó

Nem tudok egyetlen olyan esetről sem a történelemben, amikor egy szervezet „kimenedzselte” volna magát a válságból – sokkal inkább kivezették a nehéz helyzetből. Oktatási intézményeink és képzéseink jó része mégsem nagyszerű vezetők nevelésére, hanem hatékony menedzserek képzésére összpontosít. Az azonnali nyereséget sikerként könyveljük el – ennek a szervezet hosszú távú fejlődése és életképessége esik áldozatul. *A jó vezetők esznek utolsónak* a fenti paradigma megdöntésére tesz kísérletet.

Simon Sinek nem javasol újfajta vezetői elméletet vagy alapvet: könyvével ennél sokkal komolyabb cél elérésére törekszik. Jobb helyly szeretné tenni a világot mindannyiunk számára. Elképzelése egyszerű: férfiak és nők olyan új generációját kívánja kinevelni, amely átlátja, hogy egy cég sikere vagy bukása a kiváló vezetésen, nem pedig a menedzserek éles elméjén múlik.

Sinek nem véletlenül hozza fel példaként az amerikai hadsereget, különösen a tengerészgyalogságot, ha érzékeltetni akarja, miért fontos, hogy a vezetők figyeljenek az embereikre. Ezek a szervezetek szilárd belső kultúrával és közös értékrenddel rendelkeznek, tagjaik átérzik a csapatmunka jelentőségét, és megbíznak egymásban, egy célra összpontosítanak, és ami a fő, megértették, mekkora az emberi kapcsolatok jelentősége a célok megvalósításában. E szervezetek számára a kudarc katasztrofális következményekkel járhat. Nem

engedhetik meg maguknak, hogy küldetésük kudarcot valljon. Katonai szerveink sikerét kétségkívül az emberek biztosítják.

Amikor a tengerészgyalogosok együtt étkeznek, láthatjuk, hogy mindig a legalacsonyabb rangúaknak osztják ki az ételt először, a rangidős tisztek pedig a végére maradnak. Azt is megfigyelhetjük, hogy ez nem parancsra történik; maguktól cselekszenek így. Ez az egyszerű szokás jól mutatja, hogyan gondolkodnak a tengerészgyalogoságnál a vezetésekről. A jó vezetők valóban törődnek alárendeltjeikkel, és tudják, hogy a nekik járó kiváltságok ára a saját érdekeik háttérbe szorítása.

Előző, *Kezdj a miérttel! Hogyan ösztönöznek a nagy vezetők mindenkit cselekvésre (Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action)*¹ című könyvében Sinek elmagyarázta, hogy egy szervezet sikere érdekében vezetőinek ismerniük kell a szervezet valódi célját – a miérett. Jelen kötetben, a megértés következő fokán azt világítja meg, miért sikeresebbek egyes szervezetek másoknál, továbbá részletezi a vezetői lét minden buktatóját. Nem elég tudnunk a vállalkozás miértjét, ismernünk kell az embereinket is, és nem kezelhetjük őket fogyóeszközként. Egyszóval a szakmai hozzáértéstől még nem lesz valaki jó vezető: ahhoz az is kell, hogy valóban törődjünk azokkal, akiket a gondjainkra bízunk.

A jó menedzsment nem elég egy szervezet hosszú távú fennmaradásához. Sinek részletes magyarázata az emberi viselkedésről tisztán megmutatja, mi áll amögött valójában, ha egy vállalat rövid távon esetleg jól működik, de végül kudarcra van ítélve: a vezetőség nem teremtett olyan környezetet, ahol az emberek igazán számítanak. Sinek rámutat, hogy azok a szervezetek, amelyekben az emberek közös értékekben hisznek, és ők maguk is értéket képviselnek, hosszú távon, jó és rossz időkben egyaránt sikeresek lesznek.

John Quincy Adams, az Egyesült Államok 6. elnöke bizonyára értette volna Sinek üzenetét, hiszen ő maga is jól tudta, mit jelent vezetőnek lenni, amikor állítólag ezt írta: „Ha a tetteid arra ösztönöznek másokat, hogy merészebbet álmodjanak, többet tanuljanak, cselekedjenek és többé váljanak, akkor igazi vezető vagy.”² Ez a gondolat jól összegzi *A vezetők esznek utolsónak* üzenetét. Ha egy

vezető lelkesíti a beosztottait, az emberek szebb jövőről kezdenek álmodni, időt és energiát fektetnek a tanulásba, többet tesznek a szervezetért, amelynek tagjai, miközben belőlük is vezetők lesznek. Az a vezető, aki törődik az embereivel, ugyanakkor szem előtt tartja a vállalat jólétét is, nem vallhat kudarcot. Remélem, hogy a könyv elolvasása után mindenki úgy érzi, neki kell utolsónak ennie.

GEORGE J. FLYNN,
az Egyesült Államok Tengerészgyalogságának
nyugalmazott altábornagya



I. RÉSZ

KELL A BIZTONSÁGÉRZET

Védelem a magasból

Sűrű felhők zártak el minden fényt. Nem látszott sem a Hold, sem a csillagok, sötétbe borult a táj. A csapat nehezen araszolt előre a völgyben, csigalassúsággal haladtak a sziklás terepen, és ami még rosszabb, tudták, hogy figyelik őket. Mindannyian nyugtalanok voltak.

Egy év sem telt még el a szeptember 11-i támadások óta. A tálib kormány nemrég bukott meg, miután az amerikai haderők csapást mértek az országra, amiért nem adták ki nekik az al-Káida vezetőjét, Oszáma bin Ládent. A különleges erők számos, mind a mai napig titkos műveletet hajtottak végre a térségben. Ez volt az egyik bevetett csapat.

Csak annyit tudunk, hogy a 22 emberből álló csapat az ellenséges területen működött, és nem sokkal korábban elfogtak egy „nagy értékű célpontot”, ahogy a kormány fogalmazott. Most Afganisztán hegyvidékén, egy mély völgyben vágtak utat maguknak, hogy a „nagy értékű célpontot” biztos rejtekhelyre vigyék.

Eközben a sűrű felhők felett Mike Drowley százados, becenevén Johnny Bravo repült.¹ A motorok zúgását leszámítva odafent tökéletes béke honolt. Csillagok ezrei pettyezték az eget, és a Hold olyan vakító fehérre festette a felhők tetejét, mintha friss hó esett volna. Gyönyörű volt.

Johnny Bravo és a kísérőrepülő pilótája az A-10-es repülőgéppel körözött a levegőben. Készen álltak, ha esetleg szükség lenne rájuk. A szeretetteljesen csak Varacskosdisznónak becézett A-10-es valójában nem vadászgép, hanem csatarepülő: viszonylag lassú, együletes, páncélozott gép, amelynek feladata, hogy közvetlen légítámogatást nyújtson a szárazföldi csapatoknak. Más vadászgépektől eltérően sem nem gyors, sem nem szexi (innen a becenév), viszont jól végzi a dolgát.

A fent köröző A-10-es pilótái és a földön tevékenykedő csapatok is szeretik szabad szemmel látni egymást. A repülőgép látványa és a tudat, hogy valaki vigyáz rájuk, magabiztosabbá teszi a katonákat. A pilótákat pedig megnyugtatja, ha látják odalenn az embereket, és tudják, hogy közbeléphetnek, ha szükséges. Azon az éjszakán azonban a sűrű felhőzet és a jellegzetes afgán domborzat miatt nem volt más mód, hogy tudjanak egymásról, csak az időnkénti rádiókapcsolat. Johnny Bravo nem láthatta, amit a csapat észlelt, de a rádióban a hangjukból tudta, amit éreznek. És ez elég volt ahhoz, hogy azonnal akcióba lendüljön.

Ösztönei azt súgták, ereszkedjen a felhők alá, hogy megnézzé, mi folyik odalent. Veszélyes manőver volt a sűrű, alacsonyan gomolygó felhők, a térségben jellemző szórványos viharok és az éjjellátó pilótaszemüveg miatt, amely leszűkítette Johnny Bravo látómezejét – ilyen körülmények között leszállni a völgybe még a leggyakorlottabb pilótáknak is komoly próbatételt jelentett volna.

Johnny Bravót senki sem utasította a kockázatos műveletre. Legfeljebb azt a parancsot kapta volna, hogy legyen készenlétben, és várjon, amíg segítségül hívják. Őt azonban más fából faragták, mint a legtöbb pilótát: noha több ezer méter magasan ült fülkéje védett gubójában, érezte az emberek nyugtalanságát odalent. A veszélyek ellenére tudta, hogy a leghelyesebb, ha lejjebb ereszkedik, és számára ez azt jelentette, hogy nincs más választása.

Ahogy készülődött, hogy a felhőkön keresztül leszálljon a völgybe, kiderült, hogy az ösztönei nem csapták be. Két szó hallatszott a rádióból. Két szó, amitől a pilótáknak feláll a szőr a hátukon: „Csapatok harcérintkezésben!”