

Martin Bjergegaard és Cosmina Popa
Hogyan legyünk vezetők?

Martin Bjergegaard
és Cosmina Popa

Hogyan legyünk vezetők?

A fordítás alapja:

Martin Bjerregaard and Cosmina Popa: *How to Be a Leader*

Macmillan, New York, 2016. All rights reserved.

First published in 2016 by Macmillan, an imprint of

Pan Macmillan, a division of Macmillan Publishers

International Limited

Copyright © The School of Life, 2018

Copyright © Martin Bjerregaard, Cosmina Popa, 2018

Fordította © Apáti Ildikó, 2018

Szerkesztette: Szatmáry Nóra

Borítótervező: Marcia Mihotich

Borítóadaptáció: Tabák Miklós

HVG Könyvek, Budapest, 2018

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Szentirmai Dóra

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-594-7

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított

Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: typoslave [Pais Andrea]

Nyomás: Belvárosi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Derecskey László

Tartalom

Bevezetés	7
I. Mi	31
1. Van valami, ami tényleg, nagyon és igazán érdekel?	35
2. Törődjünk a testünkkel!	47
3. Engedjünk a kíváncsiságunknak!	61
4. A vezetéshez ökozófia is szükséges	70
II. Mi + Mások	79
5. Sajátítsuk el a kommunikáció művészetét!	85
6. Jelöljük ki a folyópartunkat!	99
7. A döntéshozás csapatjáték	109
8. Szokjunk rá az altruizmusra!	118
III. Árnyék	127
9. Irányítás válság idején	131
10. Kerülj beljebb, bizonytalanság!	145
11. Duplazzuk meg kudarcainkat!	156
12. Az égóról és a glamúr erőről	168

Utószó	181
Köszönetnyilvánítás	185
Ajánlott irodalom	187
Jegyzetek	195
A képek forrása	205
Név- és tárgymutató	207
A szerzőkről	214

Bevezetés

I. Járókelők vagy vezetők?

Kitty Genovese 1964. március 13-i meggyilkolása nem várt hatást gyakorolt a nyugati pszichológiára, kultúrára és gondolkodásmódra. Minden újság címlapon hozta az ügyet, de igazi jelentősége mégis abban mérhető, hogy számos sikerkönyv foglalkozott vele azóta (legutóbb az 50. évfordulón, 2014-ben)¹, dalok, filmek, színdarabok dolgozták fel, illetve hozzájárult egy új tudományos kutatási terület, a passzív viselkedés vizsgálata megjelenéséhez. Az is ennek a bűnténynek tudható be, hogy felgyorsították a 911-es segélyhívó rendszer kiépítését, amely 1968-ra az Egyesült Államok egész területén be is fejeződött.

De mitől olyan különleges a Genovese-eset? 1964-ben 636 embert öltek meg New Yorkban – egy kioltott élet, bár sajnálatos tragédia, nem széles tömegeket érintő közügy. Nem számított kirívónak az elkövető brutalitása vagy Kitty fiatalsága és csinos külseje sem. Az áldozat nem volt híres, nem vették körül magas rangú barátok. A történetek eleinte – teljesen természetes módon – nem is keltették fel senkinek a figyelmét. Tíz nap elteltével azonban valami megváltozott.

A. M. Rosenthalt nem sokkal korábban nevezték ki a *The New York Times* szerkesztőjévé. Nagy ambíciókkal vetette bele magát új munkájába, többek között rendszeresen együtt ebédelt New York rendőrfőnökével, Michael Murphyvel, hátha szaftos részletekhez jut valamelyik bűnténnyel kapcsolatban. Egyik alkalommal Murphy arról beszélt, mennyire meglepte, hogy miközben a 28 éves, egy bár üzletvezetőjeként dolgozó Kittyt támadója az utca kellős közepén üldözte, többször megszurta, megerőszakolta, végül megölte, még a rendőrséget sem hívta ki senki.

Pedig Kitty bizony kiabált. Nagyon. A nyomozók harmincnyolc tanút hallgattak ki, akik mindnyájan vagy látták, vagy hallották a lányt a közel 30 perc alatt, amíg a 29 éves Winston Moseley elkövette a kegyetlen tettet. Moseley egyedül volt, nem ismerték a környéken, és csak egy vadászkést vitt magával. Miért nem sietett senki Kitty segítségére, vagy miért nem hívták legalább a rendőrséget?

Rosenthal úgy távozott az ebédről, hogy tudta: olyasmi birtokába jutott, ami nagyot fog szólalni. Három nappal később a *The New York Times* címlapján ezt harsogta a négyhasábos főcím:

HARMINCHETEN LÁTTÁK A GYILKOSSÁGOT, EGYIKÜK SEM HÍVTA A RENDŐRSÉGET

Megdöbbsent a nyomozó a queensi késelés
szemtanúinak közönyén

A cikk így kezdődött:

Harmincnyolc tiszteletre méltó és törvénytisztelő queensi lakos nézte tétlenül több mint fél órán keresztül, ahogy egy gyilkos háromszor megtámad és leszúr egy nőt Kew Gardensben.

Az olvasók valószínűleg nagyvonalúan elsiklottak a szemtanúk számával kapcsolatos apró baki felett, és hamarosan mindenki az esetről beszélt.

Amikor nyilvánosságra hozták a rendőrségi jelentést, két szemtanú egy-egy mondata különösen nagy visszhangot keltett. Az egyik szomszéd, akivel Kitty barátságban is volt, kinyitotta a bejárati ajtaját, egy pillanatig farkasszemet nézett a gyilkossal, majd gyorsan vissza is csukta. „Nem akartam belekeveredni” – vallotta a kihallgatásakor. Egy másik lakó azzal nyugtatta otthonukban a férjét, hogy „már biztos legalább harmincan hívták a zsarukat”.

Az amerikai közvélemény fel volt háborodva, sokakat könnyekig megindított az eset. Mindenki azt kérdezgette, hogyan történhetett meg ilyesmi. Az egyre több tévézés okozta fásultságtól a nagyvárosokban uralkodó cinizmusig számos lehetséges indok felmerült. De egyesek csak legyintettek: az emberek önzők, gyávák, és képtelenek bármiféle együttérzésre.

Azóta kiderült, hogy Rosenthal meglehetősen szabadon kezelte a rendőrségi jelentésekből, tanúvallomásokból és a szomszédokkal folytatott beszélgetéseiből három nap alatt

megszerzett információit, és eltúlzott bizonyos részleteket. Valaki például kikiabált az ablakon, hogy „Hagyd békén azt a lányt!”, mire Moseley a kocsijához ment, de sajnos röviddel később visszatért. Aztán ott volt az az idős hölgy is, aki a gyilkos távozását követően kijött az utcára, és karjában tartotta a haldokló Kittyt, míg a rendőrség meg nem érkezett. Más azt állította, hogy hiába telefonált segítségért, hívását figyelmen kívül hagyták. Az ijedt szomszéd, aki arra hivatkozott, hogy nem akart belekeveredni, a hátsó ajtón keresztül átszaladt az épületben lakó egyik barátjához. Hosszas tépelődés után (amikor Kittyt már nem lehetett megmenteni) összeszedte minden bátorságát, és értesítette a rendőrséget. A gyilkos pedig nem háromszor, hanem kétszer támadt Genovesére, és az utóbbi szemtanúk nélkül zajlott le.

Moseley-t gyorsan lecsukták (2016-ban, a börtönben halt meg), ám Kitty Genovese meggyilkolásának története a kis- sé elferdített tények ellenére is elindított valamit az emberekben. A mindnyájunkban ott lapuló, ősi félelem húrjait pendítette meg: „Vajon rajtam segítene valaki, ha veszélyben lenne az életem?”

Mivel ez a szorongás az emberi természet sajátja, nem egy pszichopata személye váltja ki, az ügy kételyeket ébresztett az emberekben önmagukkal kapcsolatban, és mindenki választokat várt.

Az első tudományosan megalapozott értelmezéssel három társadalompszichológus, Bibb Latané, John Darley és Judith Rodin állt elő. A gyilkosság körüli közéleti vita nyomán azonnal kísérletsorozatot indítottak. 1969-ben megjelentették

tanulmányuk szerint a megkérdezettek 70%-a válaszolta azt, hogy a segítségére sietne egy bajban lévő nőnek, ha ő lenne az egyetlen szemtanú, de ha tudnák, hogy mások is jelen vannak, csak 40%-uk tenne ugyanígy.

Egy másik vizsgálatban a résztvevőknek azt mondták, kérdőíveket kell kitölteniük, majd egyesével, illetve hármasával – beépített önkéntesek és magukat résztvevőnek kiadó kutatók társaságában – elhelyezték őket egy-egy teremben. Ahogy papírjaik fölé hajolva dolgoztak, füst kezdte betölteni a helyiséget. A teremben egyedül ülő résztvevők 75%-a jelezte a bajt a kísérlet irányítóinak. A második csoportban, amelyben három-három idegent „zártak össze”, csupán 38% szólt. Végül, ahol a két álcázott kutató úgy tett, mint ha nem venné észre a füstöt, a beavatkozók aránya 10%-ra csökkent.

A jelenség *járókelő*- vagy *bystander-effektus*ként vált ismertté², és rendkívül jelentős szerepet játszott annak értelmezésében, miért nem mentette meg senki Kitty Genovesét. Leegyszerűsítve: minél többen segíthetnének, annál kevesebben fognak ténylegesen cselekedni. Ez a magatartás két pszichológiai elvre vezethető vissza. Az első a *felelősség megoszlása*, ami valahogy így működik: „Egy csomóan vagyunk, minek törjem magam *pont* én?” A tett vagy éppen a tétlenség közös teherré válik, nem az egyénnek kell választania. A csoportos döntéshozás azonban vészhelyzetekben nem szokott beválni. A második elvet *társas befolyásolás*nak nevezik. Lényege, hogy váratlan szituációkban a jelenlévők egymás reakciója alapján döntenek el, szükséges-e tenniük

valamit. A többiek passzivitását mindannyian *társadalmi bizonyítéknak* tekintik, hogy rendben van, ha nem segítenek.

A járókelő-effektus után most nézzünk meg egy más előjelű tanulsággal szolgáló esetet: a bámészkodók tömegéből kilépő, vezető típusú személy történetét. 1982. január 13-án az Air Florida washingtoni reptérről induló 90-es számú járata a jeges kifutópályára, a sűrű hóvihár és a pilóták súlyos hibáinak végzetes kombinációja következtében felszállás után alig 107 m-t emelkedett, majd mintegy 30 másodpercnyi repülés után, a Fehér Háztól nem messze egy hídnak ütközött, és a jeges Potomac folyóba zuhant. A fedélzeten hetvennégy halálra rémült utas és a személyzet öt tagja tartózkodott.

Az elsüllyedt roncsból csak hatan tudták a felszínre küzdeni magukat a fémdarabok és a jégtáblák között. A szerencsétlenül járt, sokkos állapotú sérülteknek sürgős segítségre volt szükségük, hogy a fagyos vízből a partra jussanak. A mentőegységek elakadtak a zord időjárás miatt kialakult, az egész várost megbénító dugókban. A feltorlódt autósorokból ugyanakkor sokan látták a szörnyű balesetet, és néhány percen belül majdnem százan érkeztek a helyszínre, köztük több mentős. Ők sem tudtak azonban elég közel jutni az úszó gépmaradványokba és jégtáblákba kapaszkodó túlélőkhöz, így a helyzet egyre reménytelenebbnek látszott. A tömeg tehetetlenül nézte, ahogy utolsó erejükkel próbálnak a felszínen maradni, és könyörögve kiabálnak segítségért.

Délután 4 óra 20 perckor, tizenkilenc perccel a becsapódás után végre feltűnt egy mentőhelikopter. A híd közelsége

és a vízen lebegő roncsdarabok viszont jócskán megnehezítették a mentést. Leeresztettek egy mentőövet az első túlélőnek, és ügyel-bajjal kihúzták a partra. A manőver eltartott egy darabig, de sikeres volt.

A második körben sorra kerülő férfinak sikerült megragadnia két társát, akik már túl gyengék voltak ahhoz, hogy kapaszkodjanak. Egyikük azonban, Priscilla Tirado, visszazuhan a folyóba. Ez megpecsételni látszott a nő sorsát: a szemébe került sugárhajtómű-üzemanyag elvakította, s ettől pánikba esett, ráadásul az őt megmenteni próbáló helikopter légörvénye a víz alá nyomta. Már elég közel volt a parthoz, így az ott állók jól láthatták tágra nyílt szeme üres tekintetét. A nő reménytelen küzdelme megrázta őket. A helyszínen tartózkodó újságírók, fotósok és operatőrök rögzítették a történeteket; a felvételek ma is megtekinthetők a YouTube-on.

Az ember könnyen sírva fakad, amikor a kamera közelről mutatja Priscilla utolsó kétségbeesett mozdulatait: nyilvánvaló, hogy a lány néhány másodperc múlva végleg elmerül. Menthetetlen, hiszen nem tud a mentőövbe kapaszkodni. Legalábbis úgy tűnik. A jelenet szemlélői lélegzetvisszafojtva várnak, sokan sírnak. Olyan, mint egy lassított felvétel, ahogy Priscilla a kihülés szélén tesz még néhány merev, esetlen mozdulatot.

Aztán hirtelen valaki megmozdul a tömegben, ledobja a csizmáját és a kabátját, majd elszántan a folyóba veti magát. Lenny Skutnik ügyetlen, de erős karcsapásokkal Priscilla felé úszik. Odaér, kiemeli a lány fejét, úgy vonszolja magával a karjában, míg csodával határos módon elég közel

nem érnek a parthoz annyira, hogy egy tűzoltó, aki már szintén a vízben gázol, meg tudja ragadni, hogy kivigye a biztonságos szárazföldre.

Lenny Skutnik huszonkilenc éves volt ekkor. A Kongresszus Költségvetési Hivatalában dolgozott nyomdai és terjesztési asszisztensként. 1982. január 26-án Ronald Reagan tiszteletbeli vendégeként részt vehetett az elnöki évértékelő beszéden. Nancy Reagan mellett ülve fogadta, amint a szabad világ első számú vezetője a bátorságáért méltatja, majd az egész képviselőház állva megtapsolja. A következő hetekben több mint 1600 levelet kapott, amelyekben ismeretlenek mondtak neki köszönetet önzetlen tettéért.

Amikor azon a tragikus januári napon, 1982-ben Lenny úgy döntött, bámészkodóból vezetővé lép elő, újra hinni kezdtük, hogy mi, emberek igenis akarunk egymáson segíteni. A járókelő, a bámészkodó közönye nem valamiféle természeti törvény, ki lehet törni belőle. Bárki számára nyitva áll a lehetőség, hogy különleges képességek nélkül, akár ehhez hasonló extrém helyzetekben is magához ragadja az irányítást. Lenny az önmagunkba vetett bizalmunkat adta vissza.

2. Mindez nagyban

A Kitty Genovese tragikus halálából, Lenny Skutnik hősiességéből és a járókelő-effektus vizsgálataiból levonható tanulságok segíthetnek megérteni a vezetői viselkedést, akár személyes szinten, akár szélesebb társadalmi közegben

valósul meg. Alapvetően mindig ugyanaz a dinamika működik: vagy kiállunk, vagy nem. Vezetőnek lenni nem pozíció, hanem döntés kérdése.

Tény, mint azt a fenti két történet is mutatja, hogy hajlamosabbak vagyunk a tétlenséget választani. Ez azt jelenti, hogy a cselekvéshez szembe kell mennünk ösztönös késztetéseinkkel. A vezetői gondolkodásmód elsajátításán folyamatosan dolgoznunk kell, és mindenkor késznek kell lennünk a kiállásra.

Nézzük meg, mi történik magasabb szinten, amikor a járókelő-effektus egész intézményeken belül válik általánossá, és így több áldozatot szed. Csang Lin-vej és felesége, Liu Li nem is lehettek volna boldogabbak, amikor újszülött kislányukkal, Zsungzsunggal 2003 márciusában hazatértek a kórházból vangcsuangi otthonukba (a kis falu Peking és Hongkong között félúton található). Újdonsült szülőkként sokat foglalkoztak a kicsi egészségével, és különösen aggasztónak találták, hogy sírása egyre halkabb lett. Néhány nap múlva, amikor Zsungzsung feje aránytalanul megnagyobbodott, a szája pedig abnormálisan picire zsugorodott, bevitték a kórházba. „Az orvosok azt mondták, nem tudnak segíteni a babánkon. Már sok hasonló esettel találkoztak” – mesélte Csang. Félelemmel és bizonytalansággal telve mentek haza, és megtettek minden tőlük telhetőt, hogy meggyógyítsák. Összetört szívvel fogadták, amikor az öt hónapos Zsungzsung szervezete augusztusban feladta a harcot.

Ez nem egy járványok kitöréséről vagy gyógyíthatatlan betegségekről szóló hollywoodi film bevezető képsora,



Ahogy ez már lenni szokott a vérbeli vezetői fellépéssel, Lenny Skutnik bátor tette sem maradt észrevétlen.



hanem igaz történet a vezetői mulasztásokról, és több mint hatvan vancsuangi és környékbeli csecsemő megrendítő haláláról.

A kulcsszó a melamin. A vegyület mindannyiunk otthonában megtalálható, például a konyhai munkalapban, a műanyag edényekben, a laminált padlóban: ezekben a tárgyakban teljesen ártalmatlan. Nem úgy a babatápszerben. Mint az 2004-ben – óriási felháborodást kiváltva – kiderült, huszonegy különböző cég 141 gyára kevert melamint a termékeibe a fehérjetartalom meghamisítására, tudván, hogy a teszteknel használt módszerekkel a vegyületben, illetve a természetes fehérjében lévő nitrogén közötti különbség nem kimutatható.

Nem arról volt tehát szó, hogy egy felelőtlen alkalmazott hibázott, s ezzel több ezer csecsemő életét veszélybe sodorta. A csalásban érintett vállalatok tápszerként forgalmazott porai a kisbaba fejlődéséhez szükséges vitaminok, ásványi anyagok és fehérje mindössze 6%-át tartalmazták. Az anyatej-helyettesítő, amit a szülők jóhiszeműen Zsungzungnak adtak, nem volt táplálóbb, mint a sima ivóvíz. „A kislányunk szó szerint éhen halt” – magyarázta Csang. A melamin ráadásul köztudottan súlyos húgyúti rendellenességeket és vesekárosodást okozhat, ezért használata teljességgel tiltott az élelmiszeriparban. Ling-vejék ott követték el a hibát, hogy megbíztak a kormány jóváhagyásával, a szupermarket ajánlásával árult helyi márkában.

Azt mondják, a valóság sokszor meglepőbb, mint a fikció – nos, ebben az esetben biztos, hogy sokkal szomorúbb.

2008-ban újabb visszaélésekre derült fény, ezúttal országos szinten. Egy kínai jelentés szerint a hamisított bébitápszerek 300 ezer áldozatot követeltek, közülük 54 ezren kerültek kórházba. Több tucat magas rangú kormányhivatalnokkal szemben emeltek vádat korrupció miatt, amiért szemet hunytak a gyártók mohósága felett. Két cégvezetőt – a legsúlyosabb kihágásokat elkövető vállalatok éléről – kivégeztek. De a babákat ez már nem menthette meg.

Könnyű azt gondolni, hogy csak a messzi Kínában történhetnek ilyen mértékű visszaélések, a nyugati világban nem. Ne legyenek kétségeink: történnek. Csak találgathatunk, ilyenkor hányan esnek a járókelő-effektus bénító csapdájába. Nagy szükség lenne rá, hogy minél többen váljunk vezetővé először is a mindennapi életünkben, például amikor autózunk, közösségekben forgolódunk, vagy a bevásárlást intézzük. Fel kell szabadítanunk a bennünk rejlő kezdeményezőkézséget, függetlenül attól, hogy milyen intézményhez tartozunk: a helyi sportklubhoz, bármilyen céghez, civil szervezethez vagy kormányhivatalhoz. Ugyanígy képesnek kell lennünk *egyszemélyes* csapatunk vezetésére: saját életünk irányítására és arra, hogy megbízható barátokká, családtagokká és szomszédokká váljunk.

3. A könyvről

A *Hogyan legyünk vezetők?* alapvetése az, hogy bölcs, együttérző, pozitív változásokat előidéző vezetőnek lenni nem



A vezetésünkre bízott „érintettek” némelyike védtelenebb a többinél.

ritka kiváltság, hanem mindenki számára adott lehetőség. Nem arról szól, hogyan kell kezelni az embereket vagy feljebb jutni a vállalati ranglétrán (az előléptetés a sikeres irányítás természetes következménye). Inkább néhány, a vezetés különböző formái mögött meghúzódó egyetemes elvre szeretnénk rávilágítani, majd ezeket szélesebb emberi összefüggésekbe helyezni.

Könyvünkben végig a jövő felé tekintünk, tudva, milyen gyorsan változik a világ és kollektív tudatunk. A körülmények alakulása pedig vezetői szokásainkat is nagyban befolyásolja. Megmutatjuk, hogyan lehet többféle ötlettel és módszerrel gazdagítani vezetési stílusunkat úgy, hogy kilépünk a vezetéselméletről, a közgazdaságtanból és az üzleti tudományokból jól ismert alapelvek szűk medréből. Ezek ugyanis roppant fontosak, ám a szakirodalom már kimerítően feldolgozta őket.

Nagyban támaszkodtunk tudományos partnerünk, a Hult Nemzetközi Üzleti Iskola Ashridge vezető- és szervezetfejlesztési intézete (Ashridge Executive Education, korábban Ashridge Business School) legmodernebb eredményeire. A nemzetközi üzleti iskola hat kutatóközpontja más-más területtel foglalkozik: akciókutatással, az üzlet és fenntarthatóság kérdésével, coachinggal, vezetői tréninggel, stratégiai menedzsmenttel és vezetőfejlesztéssel.

Elméleti szabályok merev rendszere helyett olyan kézikönyvet szándékoztunk átnyújtani az olvasónak, amely végigkísérheti vezetővé válásának útján. Az egyes témáknál nagyban támaszkodtunk azoknak a rendkívüli vezetőknek

a tudására, akikkel interjút készítettünk; beleszóttunk jó néhány történetet saját életünkéből és tapasztalatainkból is, emellett felhasználtuk a kritikai kultúrakutatás eredményeit és a legnépszerűbb filozófusok időtálló bölcsességét.

A történeteket és az idézeteket úgy válogattuk össze, hogy jól illusztrálják a vezetővé érés folyamatának szakaszait – akár válságon megy keresztül a főszereplő, akár bizonytalanságban él, vagy éppen fájdalmas múltjára építve válik hatékony vezetővé. Igyekeztünk ezeket a lehető legpontosabban elmesélni, hiszen a célunk az volt, hogy érzelmeket keltsünk, és működésbe hozzuk a képzelet sajátosan emberi képességét.

Arra törekedtünk, hogy a történetek megindítsanak, inspiráljanak, és megértessék az olvasóval: minden pillanat magában hordozza a vezetőként való fellépés lehetőségét. Sokan talán magukra ismernek a kihívásról, a fejlődésről, a megbocsátásról és az elfogadásról szóló „példázatokban”. Reméljük, a tanulságok segítenek felkészülni azokra a helyzetekre, nehézségekre, amelyekkel mindenki találkozni fog élete során.

A *Hogyan legyünk vezetők?* három része közül az első („Mi”) a személyes vezetői szerep biztos megalapozását teszi lehetővé. Ez a folyamat önmagunkkal kezdődik, hiszen hogyan is irányíthatnánk másokat, ha nem tudjuk, kik vagyunk, és mit akarunk az élettől.

A másodikban („Mi + Mások”) a kapcsolatokat érintő tudnivalókra és tapasztalatokra irányítjuk a figyelmet. Egyedül csak korlátozott eredményekre vagyunk képesek, egy

összetartó csapat (legyen az bármekkora) részeként viszont jelentős változásokat indíthatunk el a világban.

Az utolsó rész („Árnyék”) a vezetést nagyban meghatározó „árnyékelemekről” szól (a kifejezés Carl Gustav Jung munkásságából lehet ismerős). Döntő pillanatokban gyakran elbukunk, és veszélybe sodorjuk mindazt, amit egészen addig teljes erőbedobással próbáltunk létrehozni. Olyan témákat járunk körül, mint a válság, a bizonytalanság, a kudarc és az ego.

A három részben tehát a vezetés tizenkét legtanulságosabb területét tárgyaljuk meg, azokat, amelyekkel munkánk során találkoztunk. A lista korántsem teljes – ennél jóval többet lehetne még elmondani a témáról. A vezetői magatartásnak csak azokat az aspektusait válogattuk be könyvünkbe nagy körültekintéssel, amelyek szerintünk a legjellemzőbbek vagy a legelhanyagoltabbak.

4. A mi történetünk

Miért éppen mi írtuk ezt a könyvet, és miért érdekel bennünket ez a téma?

Cosmina Romániában született, az egyik legkegyetlenebb kommunista rendszer, Ceaușescu diktatúrája idején. A saját bőrén tapasztalta meg azt, amit ma a központosított vezetés legnagyobb történelmi kísérletének tartunk. Tizennyolc évesen (nyolc évvel a zsarnokságot megdöntő forradalom után) egy váratlan jótéteménynek köszönhetően lehetőséget kapott, hogy az Egyesült Államokban tanuljon.

Álmai földjére érkezve, Cosmina ott ülhetett egy tizenkét fős csoportban Amerika harmadik legrégebbi egyetemén, a patinás annapolisi St John's College-ban. A Homéroszról, Platónról, Arisztotelészről, Hegelről, Kantról és a nyugati gondolkodás többi nagy forradalmasítójáról vitázva töltött négy év felkészítette, hogyan törekedjen státusztól, privilegiумoktól és hatalmi harcoktól mentes kiválóságra.

Tizenegy évnyi amerikai tartózkodás után Cosmina Londonba jelentkezett mesterképzésre környezet- és nemzetközi fejlesztés szakon. 2013-ban csatlakozott egy kis washingtoni csapathoz, akikkel közösen startup-inkubátorként működő céget alapított. Munkatársaival igyekezett minél több innovatív, nulláról induló vállalkozásnak segíteni, a tudatosabb és felelősségteljesebb vezetők képzésére helyezve a hangsúlyt.

Startup coachként, illetve az ökoszisztéma-építésben és a vállalati működés átalakításának támogatásában szerzett tapasztalatainak köszönhetően Cosmina újfajta látásmódot képvisel a vezetői szerep megközelítésében.

Ma már szinte közhely, hogy a skandináv országok által követett „harmadik utas” modellben a jóléti állam az egyéni ambíciók kiteljesítéséhez való jog sérülése nélkül épült ki. Martin ebben a környezetben nőtt fel, és néhány részlet-től eltekintve szoros kötődést érez a dán értékek és kultúra iránt. Megszokta, hogy hazájában ügyet csinálnak a boldogságból, és bárkinek lehetősége van egyensúlyt teremteni a munkája és a magánélete között. Büszke rá, hogy

honfitársai a történelem során mindig is kimagaslóan nagy számban szerepeltek a világ legkiválóbb tudósai, gondolkodói, sportolói és feltalálói között.

Martin tizennyolc évesen kezdett vállalkozni, de visszatekintve, akkoriban borzasztóan rossz vezető volt. Első próbálkozásai szerencsére megbuktak, így a csalódott fiatalember kénytelen volt megadni magát, és diplomát szerezni, majd egy vállalatnál elhelyezkedni. Tizenöt küzdelmes hónapon át járta a világot a McKinsey tanácsadójaként, azután néhány izgalmas év következett egy sikeres dán üzletember munkatársaként. Ekkor végre készen állt, hogy ismét próbát tegyen egy saját vállalkozással.

2006-ban egyik alapítója lett a Rainmaking startup-gyárnak, amelyben a hat tulajdonos egyenrangú társ-vezérigazgatóként irányítja a ma már harminc országban dolgozó több száz csapattag munkáját. Saját startupjaik mellett Rainmaking Lofts néven három közösségi munkateret működtetnek, ahol közel ezer vállalkozónak adnak helyet. Emellett akcelerátor programjukon, a Startupbootcampon keresztül világszerte több mint háromszáz startupban van érdekeltségük.

Martin első könyve, amelyet Jordan Milne-nel közösen jegyzett, 2013-ban jelent meg *Winning Without Losing: 66 Strategies for Succeeding in Business While Living a Happy and Balanced Life* (Veszteség nélkül nyerni: 66 stratégia az üzleti sikerhez és a boldog, kiegyensúlyozott élethez)³ címmel. A kötet az „Új menedzser” kategóriában elnyerte „Az év menedzserkönyve” díjat, amelyet a neves brit vezető-

továbbképzési és szakmai szervezet, a Chartered Management Institute (CMI), valamint a Henley Üzleti Iskola és a British Library ítélt oda. Azóta nemzetközi bestseller lett; ma már harmincöt országban tizenöt nyelven olvasható. 2015-ben Martin új könyvvel jelentkezett: a *The Great Idea* (A nagy ötlet)⁴ című, gyerekeknek szóló „vállalkozói mese” célja, hogy az eddigieknél hatékonyabb módon vezesse be az új generációt az üzlet világába.

A Rainmaking fő tevékenysége jelenleg nagyvállalatok fejlesztése az innováció terén. Martin úgy érzi, így lett teljes a kör: a startupoktól kezdve eljutott a nagyvállalatokig, onnan vissza a startupokhoz, majd megint a nagyvállalatokhoz. Az igazán neki való vezetői feladat pedig nem más, mint hidat építeni e két üzleti modell között.

A Hogyan legyünk vezetők? létrejöttéhez mindkettőnk képességeire és háttérismereteire szükség volt. Cosmina filozofikusabb szemléletét Martin gyakorlatiasabb vállalkozói megközelítése egészíti ki. Közös bennünk, hogy szerteágazó vezetői tapasztalatokkal és a könyv témája iránti komoly elkötelezettséggel rendelkezünk.

Meggyőződésünk, hogy a vezetés gyakorlata folyamatosan fejlődik, és minden eddiginél magasabb, fenntarthatóbb szintet fog elérni. Ez nemcsak természetes, de egyenesen szükségszerű is.

Hálásak vagyunk, hogy a saját véleményünk mellett azokét is közzétehetjük, akikkel interjút készítettünk a könyvhöz, és így szerepet játszhatunk a jövőről folytatott

párbeszédben. És ha már megszólalásról van szó: a következő tizenkét fejezetben felváltva fogunk mesélni – így elkerüljük azt a kényelmetlenséget, hogy egyes szám harmadik személyben kelljen magunkról beszélni. Martin kezdi, Cosmina folytatja és így tovább.

Reméljük, tetszeni fog az utazás!