

Simon Sinek  
**KEZDJ A MIÉRTTEL!**



Simon Sinek

# KEZDJ A MIÉRTTEL!

AZ INSPIRÁLÓ VEZETÉS TITKA

*Javított, átdolgozott magyar kiadás*

A fordítás alapja:  
Simon Sinek: *Start With Why – How Great Leaders Inspire  
Everyone to Take Action*

© Simon Sinek, 2009

Fordította: © Garamvölgyi Andrea, 2019

Szerkesztette: Rapajka Gabriella  
Borítóterv: Kovács Péter

A szerző fotója: Jen Kiaba

HVG Könyvek, Budapest, 2019  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka  
[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

ISBN 978-963-304-787-3

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., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.  
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Central Dabasi Nyomda Zrt.  
Felelős vezető: Balizs Attila vezérigazgató

Victoriának,  
aki vonzza a jó ötleteket,  
és még javít is rajtuk.



Vannak vezetők, és vannak, akik vezetnek.  
A vezetők a pozíciójuk révén szereznek hatalmat és befolyást.  
Akik vezetnek, azok inspirálnak minket.

Akik vezetnek – legyenek magánszemélyek vagy szervezetek –,  
azokat saját akaratunkból követjük, és nem azért, mert muszáj.  
És ezzel nem értük cselekszünk, hanem önmagunkért.

Ez a könyv azoknak szól, akik inspirálni akarnak másokat,  
vagy találni akarnak valakit, aki inspirálja őket.





# Tartalom

Bevezetés: Miért a <i>miért</i> tel kezdünk?	11
I. RÉSZ: AHOL NEM A <i>MIÉRT</i> TEL KEZDENEK	19
1. fejezet: Mindenki „tudja”	21
2. fejezet: Büntetés-jutalmazás	26
II. RÉSZ: A VILÁG EGY MÁSIK NÉZŐPONTBÓL	49
3. fejezet: Az arany kör	51
4. fejezet: Ez nem vélemény, ez biológia	67
5. fejezet: Érthetőség, fegyelmezettség, következetesség	82
III. RÉSZ: A VEZETŐNEK KÖVETŐK KELLENEK	99
6. fejezet: A bizalom születése	101
7. fejezet: Hogyan érjük el a fordulóponthoz?	137

IV. RÉSZ: HOGYAN TOBOROZZUNK KÖVETŐKET?	155
8. fejezet: Kezdjük a <i>miért</i> tel, de tudjuk, <i>hogyan</i> !	157
9. fejezet: Megvan a <i>miért</i> . Megvan a <i>hogyan</i> . Mi a következő lépés?	179
10. fejezet: A kommunikáció lényege nem a beszéd, hanem a hallgatás	185
V. RÉSZ: A LEGNAGYOBB KIHÍVÁS A SIKER	199
11. fejezet: Amikor elhomályosul a <i>miért</i>	201
12. fejezet: Ha nyílik a szakadék	210
VI. RÉSZ: TALÁLJUK MEG A <i>MIÉRT</i> ÜNKET!	237
13. fejezet: A <i>miért</i> ünk eredete	239
14. fejezet: Új versenytárs	253
Köszönetnyilvánítás	257
Jegyzetek	263
Név- és tárgymutató	273

## Miért a *miérttel* kezdünk?

E könyv központi témája egy olyan természetes jelenség, gondolkodásmód, viselkedésminta és kommunikációs forma, amely révén egyes vezetők képesek inspirálni a körülöttük lévőket. Meglehetősen gyakran ezek a „született vezetők” eleve ezzel az adottsággal jöttek a világra, de tudásuk nem csak a kiválasztottak számára érhető el. A minta ugyanis tanulható: bárki elsajátíthatja. Némi fegyelmezettséggel bármelyik vezető vagy szervezet képes lehet inspirálni másokat – házon belül és kívül egyaránt –, és segíteni őket elképzeléseik megvalósításában, céljaik elérésében. Mind megtanulhatjuk, hogyan válhatunk vezetővé.

A könyv megírásával nem egyszerűen az volt a célom, hogy segítsék megjavítani, ami nem működik. Sokkal inkább ahhoz szeretnék útmutatót nyújtani, hogyan összpontosíthatunk arra, ami működik, és hogyan erősíthetjük meg. Nem áll szándékomban elvetni mások megoldási javaslatait: ha hiteles és megalapozott választ adnak kérdéseinkre, higgyünk nekik! Ám ha eleve rosszul fogalmazzuk meg a kérdésünket, ha nem értjük az okokat, akkor a helyes válasz is tétútra visz bennünket... előbb vagy utóbb. Mert az igazság, előbb vagy utóbb, mindig kiderül.

A következő történetekben olyan emberek és cégek szerepelnek, akik ösztönösen ezt a mintázatot követték. Ők azok, akik a *miérttel* kezdtek.

## 1.

Nagyratörő terv volt. A megvalósítást a közvélemény aktív érdeklődése kísérte. A szakemberek önként és dalolva jöttek, hogy segítsenek. És pénz is volt, bőséggel.

Minden adott volt tehát a sikerhez, amikor – az 1900-as évek elején – Samuel Pierpont Langley elhatározta, hogy ő lesz az első ember, aki repülőt vezet. Nagyra becsült tudósként, a Smithsonian Intézet (Smithsonian Institute) vezető munkatársaként, a Harvard Egyetem matematikaprofesszoraként vágott bele a vállalkozásba. Barátai közt szép számmal akadtak befolyásos kormányzati tisztviselők és vállalkozók, többek között Andrew Carnegie és Alexander Graham Bell. Langley 50 ezer dollárt kapott a hadügyminisztériumtól – akkoriban ez hatalmas összegnek számított – „kis” projektje finanszírozására. Összeverbuválta a kor legnagyobb elméit, és ez a szupercsapat – amely együtt mindent tudott, amit a repülés elméletéről és gyakorlatáról tudni lehetett – a legkiválóbb anyagokból dolgozhatott. Ráadásul a sajtó minden lépésüket követte. Az egész ország feszülten figyelte a történéseket, az emberek pedig alig várták, hogy a lapok hírül adják: Langley elérte célját. Ezzel a csapattal, ezekkel az erőforrásokkal a siker garantált volt.

Vagy mégsem?

Néhány száz kilométerrel arrébb Wilbur és Orville Wright maguk is egy repülő masinán dolgoztak. Ebben szülővárosuk, az ohioi Dayton néhány odaadó lakosa volt segítségükre, akikben Wilbur és Orville szenvedélye hihetetlen lelkesedést ébresztett. A két fivér vállalkozását senki sem finanszírozta. Nem kaptak kormányzati támogatást. Nem voltak befolyásos ismerőseik. Csapatuk egyetlen tagjának sem volt mérnöki, de még csak egyszerű főiskolai diplomája sem – még magának Wilburnek és Orville-nek sem. Egyszerűen csak összegyűltek egy szerény kis kerékpárüzletben, és megvalósították az álmukat. 1903. december 17-én pedig, néhány szemtanú előtt, a történelemben először egy fiatalember a levegőbe emelkedett egy repülőgéppel.

Hogyan sikerülhetett a Wright fivéreknek az, amiben egy képzetesebb és gazdagabb csapat kudarcot vallott?

Nos, egy biztos: nem a szerencsének köszönhetően. A Wright fivérekben és Langley-ben egyaránt igen komoly motiváció munkálkodott. Munkamoráljuk és műszaki-tudományos beállítottságuk is egyformán megvolt. És mindkét csapat pontosan ugyanazt tűzte ki célul. De csak a Wright fivérek tudták inspirálni a csapatukat, és valódi vezetőként elérni, hogy kidolgozzanak egy világmegváltó technológiát. Csak a Wright fivérek kezdtek a *miérttel*.

## 2.

1965-ben, a berkeley-i Kaliforniai Egyetem (University of California, Berkeley) campusán történt meg először, hogy a diákok nyilvánosan elégették a behívóparancsukat, így tiltakozva az ellen, hogy Amerika belépett a vietnámi háborúba. Észak-Kalifornia egyébként is a kormány- és államellenes nézetek melegágya volt: az egész világot bejárták a Berkeley-ben és az Oaklandben zajlott összecsapások és lázongások felvételei, amelyek hatására Amerika- és Európa-szerete szimpátiamozgalmak keltek életre. De csak 1976-ban – majd' három évvel az amerikai hadsereg Vietnámból való kivonulását követően – indult világhódító útjára egy egészen másfajta mozgalom.

Alapítói igazán hatásos, sőt világméretű dolgot akartak létrehozni. Olyasmit, ami alapjaiban rengeti meg a világ működéséről kialakult képet. De ezek az ifjú forradalmárok nem dobáltak követet, és nem fogtak fegyvert az elnyomó rezsim ellen, inkább úgy döntöttek, hogy a rendszert saját fegyverével gyözik le. Steve Wozniak és Steve Jobs, az Apple Computer alapítói az üzleti élet csataterén indultak háborúba, választott fegyvernemük pedig a személyi számítógép lett.

A személyi számítógépek forradalma akkor indult el, amikor Wozniak megépítette az Apple I-et. Ekkoriban a számítógépek egy szűk kört érdekeltek csupán, és elsősorban üzleti eszköznek számí-

tottak. Egy laikus számára a komputer túlságosan bonyolultnak tűnt, egy átlagember pedig egyébként sem engedhette meg magának. De Wozniak, akit nem a pénz motivált, nemesebb célt álmódott meg a technológia számára. A személyi számítógép az ő szemében a kisember fegyvere lett a nagyvállalat ellenében. Ha rájönne, hogyan kerülhetne a hétköznapi emberek kezébe, attól kezdve a világon szinte bárki képes lenne számos olyan feladat megoldására, amely mindaddig a vagyonos vállalatok privilégiuma volt. A személyi számítógép kiegyenlítené az esélyeket, és átírná a világot mozgató működési elveket. Woz megtervezte a megfizethető és könnyen kezelhető Apple I-et, majd annak továbbfejlesztett változatát, az Apple II-t.

Akármilyen forradalmi vagy briliáns, egyetlen nagy ötlet vagy termék sem ér egyetlen fityinget sem, ha nincs rá vevő. Wozniak legjobb barátja, a 21 éves Steve Jobs pontosan tudta, mi a teendő. Korábban szerzett ugyan némi tapasztalatot fölös elektronikai alkatrészek árusításában, de jóval több volt, mint kiváló értékesítő. Igazán jelentőségteljes dolgot akart alkotni, álmát pedig cége felépítésével valósította meg. Az Apple eszköz volt csupán, amellyel kirobbantotta saját forradalmát.

Működésük első évében 1 millió dolláros bevételt generáltak egyetlen termékkel. A második év végére elérték a 10 millió dolláros árbevételt. A negyedik évben 100 millió dollár értékű számítógépet adtak el, és csupán 6 év kellett ahhoz, hogy az Apple Computers több mint háromezer alkalmazottat foglalkoztató, 1 milliárd dollár értékű nagyvállalattá nője ki magát.

Pedig nem csak Jobs és Wozniak vett részt a személyi számítógépek forradalmában. Rajtuk kívül voltak még nagy koponyák az üzleti világban, sőt ami azt illeti, ők nem is sokat konyítottak az üzlethez. Az Apple-t nem az tette különlegessé, hogy a vezetői szélesebben növekvő céget építettek. Még csak nem is az, hogy más-hogy tekintettek a személyi számítógépekre, mint a többség. Az Apple attól volt különleges, hogy Jobs és Woz meg tudták ismételni ezt a teljesítményt – újra meg újra. Versenytársaiktól eltérően megváltoztatták a hagyományos gondolkodásmódot – és nemcsak a szá-

mítógépes üzletágban, hanem az elektronikai kisgépek piacán, a mobiltelefonok, a zene- és úgy általában a szórakoztatóipar területén. A siker oka pedig egészen egyszerű: az Apple inspirál. Az Apple a *miérttel* kezd.

### 3.

Nem volt ő tökéletes. Küzdött a maga komplexusaival. Rajta kívül mások is szenvedtek a polgárjogi mozgalom előtti Amerikában, és karizmatikus szónokokból sem volt hiány. Martin Luther Kingnek azonban istenadta tehetsége volt. Tudta, hogyan kell inspirálni az embereket.

Tudta, hogy a polgárjogi mozgalom sikeréhez, a tartós és valódi változások eléréséhez szűk szövetségi köre nem lesz elegendő. Többre van szükség néhány lelkesítő szónál és ékesszóló beszédnél. Az ország átfarmálásához emberek kellenek, átlagpolgárok tízezrei, akiket egyetlen, közös álom kovácsol össze. 1963. augusztus 18-án, délelőtt 11 órakor ez a tömeg megüzente Washingtonnak, hogy itt az ideje új pályára állítani Amerikát.

A polgárjogi mozgalom szervezői nem küldtek szét több ezer meghívót, és nem létezett semmiféle weboldal, ahonnan a résztvevők értesülhettek volna az esemény időpontjáról. Mégis ott voltak. És csak jöttek és jöttek. Negyedmillió ember gyűlt össze a fővárosban, éppen időben, hogy hallják az azóta halhatatlanná vált szavakat az Amerikát örökre megváltoztató mozgalom vezetőjétől: „Van egy álmom!”<sup>1</sup>

Hogy egyetlen ember ilyen tömeget toborozzon össze szerte az országból, a legkülönbélebb etnikumokból, egyetlen helyen és időpontban, ahhoz egészen különleges képességre volt szükség. Mások is jól tudták, mi mindennek kellene átalakulnia, hogy mindenki egyenlő jogokat kapjon, de Martin Luther King képes volt nemcsak a kisebbségek, hanem az egész nemzet javát szolgáló változásokra sarkallni az országot. Martin Luther King a *miérttel* kezdte.