

**INSPIRÁLÓ
TED-
ELŐADÁSOK
VEZETÉS**

A fordítás alapja:

Harriet Minter: *Great TED Talks: Leadership*

An Unofficial Guide with Words of Wisdom from 100 TED Speakers

Copyright © Quarto Publishing plc, 2020

Fordította © Dankó Zsolt, 2020

Szerkesztette: Darida Benedek

Borítóadaptáció: Tabák Miklós

HVG Könyvek, Budapest, 2020

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Hungler Tímea

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-955-6

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes 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: HVG Press Kft.

Felelős vezető: Tóth Péter

Nyomás: Kína

A hivatkozott könyv magyar kiadása:

150. o.: Sheryl Sandberg *Dobd be magad! – Lean In (Lean In: Women, Work, and the Will to Lead)*. Ford.: Garamvölgyi Andrea. Budapest, HVG Könyvek, 2013.

A könyv fordítója az előadások eredeti magyar fordításaitól, ahol szükségesnek érezte, eltért.

Az előadások címét, amennyiben van magyar fordításuk a TED-oldalon, idézőjelben magyarul adjuk meg, zárójelben feltüntetve az angol címet: „Hogy barátokozunk meg a stresszel?” (How to Make Stress Your Friend). Ha nincs, akkor az angol címet adjuk meg idézőjelben először, és zárójelben szerepel a cím magyar fordítása: „Lead Like a Girl” (Vezess úgy, mint egy nő).

A TED Talks a TED Conferences LLC vállalat védjegye, amelynek használata kizárólag a könyv témájának azonosítására szolgál. Ez a könyv a Quarto plc kiadványa, amelynek elkészítésében, jóváhagyásában vagy engedélyezésében sem a TED Talks LLC, sem más személy vagy vállalat nem vett részt.

INSPIRÁLÓ TED- ELŐADÁSOK VEZETÉS

Nem hivatalos válogatás
100 előadó legfontosabb
gondolataiból

HARRIET MINTER

Tartalom

BEVEZETÉS

1. LEGYÜNK RUGALMASAK, TÖRTÉNJÉK BÁRMI IS!

A LEGFONTOSABB A JÓ FELKÉSZÜLÉS	10
MIKÉNT TESZNEK RUGALMASSÁ A KUDARCOK?	12
HIGGYÜNK MAGUNKBAN!	13
ÉLVEZZÜK A CÉLHOZ VEZETŐ UTAT!	14
FOGADJUK EL A VÁLTOZÁSOKAT!	15
OSZTOZZUNK A PROBLÉMÁINKBAN!	18
NEM TUDHATUNK MINDENT	20
TALÁLJUK MEG A KÖZÖSSÉGÜNKET!	22
BELÉÁLLNI A FÁJDALOMBA	23
A REMÉNY MINDENT LEGYŐZ	24
A STRESSZ A BARÁTUNK	26

2. LEGYÜNK EMPATIKUSAK MÁSOKKAL - ÉS ÖNMAGUNKKAL!

NEM AZ ANYAGIAK FONTOSAK, HANEM A TEHETSÉG	30
VÁLLALJUK BE A NEHÉZ BESZÉLGETÉSEKET!	32
A LELKI EGÉSZSÉG FONTOSSÁGA	33
LEGYÜNK TISZTÁBAN A KIVÁLTSÁGAINKKAL!	34
KUTASSUK FEL AZ ELTÉRŐ NÉZETEKET!	36
AZ EMPÁZIA ÉLETEKET MENT	38
TEGYÜNK HOZZÁ, MINTSEM HOGY	39
ELVEGYÜNK BELŐLE!	40
AZ EMPÁTIÁT GYAKOROLNUNK KELL	42
FONTOS A TISZTELET	44
KÉRDEZZÜNK!	45
SZAVAK NÉLKÜLI KOMMUNIKÁCIÓ	46
ÉRTSÜK MEG AZ ÜGYFELEINKET!	48

LEGYEN VÍZIÓNK, ÉS ENNEK MEGVALÓSÍTÁSÁBA

VONJUNK BE MÁSOKAT IS!	48
A NYELV HATALMA	50
REJTETT LÁTNOKOK	52
MOZGÓSÍTÁS	53

6	LEGYÜNK VICCESEK!	54
	OLDJUNK MEG EGY PROBLÉMÁT!	56
8	TUDNUNK KELL, HOGY MIÉRT!	58
	HASZNÁLJUK A KÉPZELŐERŐNKET!	60
	LEGYÜNK TISZTÁBAN A HATÁSUNKKAL!	62
	A VÍZIÓ ÁLDOZATTAL JÁR	64
	HASZNÁLJUK FEL A MÚLTUNKAT!	65
	A VÍZIÓHOZ REALIZMUSRA VAN SZÜKSÉG	66

4. LEGYÜNK IGAZI STRATÉGÁK!

68	4. LEGYÜNK IGAZI STRATÉGÁK!	68
	AZ APRÓ VÁLTOZÁSOK ÖSSZEADÓDNAK	70
	A STRATÉGIA STRUKTÚRÁT TEREMT	72
	A STRATÉGIA ELŐBBRE VALÓ AZ ELKÉPZELÉSEKNÉL	73
	A STRATÉGIA KEMÉNY MELŐ	74
	CSAK EGYSZERŪEN	76
	KERESSÜNK MENTORT!	78
	NE FELEJTSÜNK EL FELEJTENI!	80
	TŰNJÜNK KI A TÖMEGBŐL!	82
	MŰKÖDIK?	84
	TESZTELJÜNK, TESZTELJÜNK, TESZTELJÜNK!	86
	AZ ÖSSZETETTSÉG ELFOGADÁSA	87
	ÁRRAL SZEMBEN	88
	VEGYÜNK TUDOMÁST A RINOCÉROSZRÓL!	90

5. LEGYÜNK BÁTRA, ÉS KÉRJÜNK SEGÍTSÉGET!

92	5. LEGYÜNK BÁTRA, ÉS KÉRJÜNK SEGÍTSÉGET!	92
	A FEJLŐDÉS EREJE	94
	MUTASSUK MEG A SEBHELYEINKET!	96
	TERJESSZÜK A BÁTORSÁGOT!	97
	TÖRJÜK ÁT A ZÁRT GONDOLKODÁS FALÁT!	100
	TEGYÜK PRÓBÁRA A KÖZÖNSÉGÜNKET!	102
	A BÁTORSÁG ELŐBBRE VALÓ A TÖKÉLETESSÉGNÉL	104
	FÓKUSZÁLJUNK MEGFELELŐEN!	106
	NÉZZÜNK SZEMBE A FÉLELMENKKEL!	108
	BÁRKI LEHET BÁTOR	109
	BÁTORÍTSUNK MÁSOKAT!	110
	ÉPÍTSÜNK HIDAKAT!	112

6. MŰKÖDJÜNK EGYÜTT A CSAPATUNKKAL, AZ ÜGYFELEINKKEL, SŐT MÉG A VERSENYTÁRSAINKKAL IS!	114	A FELELŐSSÉG ELISMERÉSE	161
OSSZUK MEG TUDÁSUNKAT SZÉLES KÖRBEN!	116	VISELKEDÉSI NORMÁK	164
BEAVATVA	118	NÉZZÜNK SZEMBE A KUDARCOKKAL!	166
KÖLCSÖNÖS ÉRDEKEKEN ALAPULÓ BIZALOM	119	KEZDJÜNK EL ODAFIGYELNI!	167
AZ ALÁZAT EGYÜTTMŰKÖDÉST SZÜL	120	A VÁLTOZÁS BEKÖVETKEZIK	168
KAPCSOLATI EGYENLŐSÉG	122	ELSZÁMOLTATHATÓ ELKÉPZELÉSEK	170
SZERESD A SZOMSZÉDOD!	124	GYÚJTSUK BE A DICSÉRETET!	172
A GENERÁCIÓS SZAKADÉK	126		
A KOLLEKTÍV GÉNIUSZ	128	9. LEGYÜNK AGILISEK - NEM PAZAROLHATJUK AZ IDŐNKET ROSSZ ÖTLETEKRE!	174
AMI AZ ENYÉM, AZ A TIÉD IS	130	VEGYÜK KÖLCSÖN MÁSOK ÖTLETEIT!	176
AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS MEGLEPETÉSEKET OKOZHAT	131	AZ IGÉNY ELVE	178
NE LEGYÜNK DEFENZÍVEK!	132	KORLÁTOZZUNK!	180
		AGILIS KONTRA HAGYOMÁNYOS	181
7. LEGYÜNK ÖNMAGUNK, MINKET SENKI NE PRÓBÁLJON MEGVÁLTOZTATNI!	134	MI LENNE, HA...?	182
UTASÍTSUK EL A CÍMKÉKET!	136	TUDATOS KÍVÁNCISISÁG	183
FEDJÜK FEL MAGUNKAT!	138	AGILIS MÓDSZER - OTTHON	184
LEGYÜNK A SAJÁT MESTERMŰVÜNK!	140	MINDENKI UTÁNAM!	185
NE REJTŐZKÖDJÜNK TOVÁBBI!	141	ELŐADÓK ÉS ELŐADÁSOK JEGYZÉKE	186
MÁR VEZETŐK VAGYUNK	142	TÁRGY- ÉS NÉVMUTATÓ	190
VETKŐZZÜNK LE!	143	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	192
SIKERMINTÁK	144		
ÉRTÉKELJÜK AZ ÖNAZONOSSÁGOT!	146		
ÖNAZONOS KAPCSOLÓDÁS	147		
VESSÜNK VÉGET A SZTEREOTÍPIÁKNAK!	148		
MELYIK OLDALUNKAT VÁLASSZUK?	150		
KOCKÁZAT ÉS JUTALOM	152		
8. TARTOZZUNK ELSZÁMOLÁSSAL MAGUNKNAK ÉS MINDENKI MÁSNAK!	154		
ELSZÁMOLTATHATÓSÁG ÉS MEGBOCSÁTÁS	156		
HAZUGSÁGAINK	158		
TUDATTALAN TORZÍTÁSOK	159		
ÁTLÁTHATÓSÁG	160		

BEVEZETÉS

Hogy mit értünk vezetés alatt?

Bár kézenfekvő lenne a vezetésket csupán a munkahelyekhez vagy mások befolyásolásához kapcsolni,

a könyvben található 100 TED-előadás jól mutatja: a vezetés sem időhöz, sem helyhez nem köthető. Sőt: az életben gyakran nem is másokat, hanem saját magunkat kell a legkeményebben utasítgatnunk.

A legjobb vezetők a legkülönbözőbb készségeket és értékeket testesítik meg. Ebben a könyvben olyan fontos tulajdonságaikat vesszük sorra, mint a reziliencia, az önazonosság, a bátorság vagy az empátia. Ez nem azt jelenti, hogy a felsorolt vonások nélkül ne létezne vezetés – mindnyájan ismerünk olyan hatalmi pozícióban lévő embereket, akikből hiányoznak ezek a tulajdonságok-, a számbavételükkel azonban reméljük, hogy alakítani tudjuk a jövő kívánatosnak tartott vezetői stílusát.

A TED azon az elven alapul, hogy egy egyszerű ötlet is megváltoztathatja a világot – ebben a könyvben 100 olyan előadás sze-

repel, amely reményeink szerint valamilyen változást hozhat a vezetők életébe. Nem kell minden fejezetet elolvasnunk (bár ha valaki ezt szeretné, tegyen így), de igyekezzünk az elolvasott részekből kicsipegetni a bölcs gondolatokat, mert csak így kaphatunk képet arról, mit jelent manapság vezetőnek lenni. Ha egy bizonyos témára valaki igazán kíváncsi, természetesen az adott előadást is megnézheti, ezért a következőkben információkkal szolgálunk arra nézve is, hol lehet ingyen hozzájuk férni.

Nem minden előadás szól közvetlenül a vezetésről, sőt a legtöbb nem arról szól. A könyvben fellelhető szerteágazó tudásanyagra támaszkodva azonban jobb és alkalmazkodóbb vezetőkké válhatunk. Emellett szükség esetén inspirációért is fordulhatunk az előadásokhoz. Tehát ha olyan résszel találkozunk, amelyet kicsit elvontnak érzünk, szánjunk időt rá, hogy kiderüljön, hogyan hat ránk valójában – a TED-előadások mindenkinek más-más tanulsággal szolgálhatnak.

Hogyan használjuk a könyvet?

Ez a tippet felvonultató könyv könnyű olvasmány, gyorsan a végére érhetünk. Elolvashatjuk az elejétől a végéig vagy visszafelé; felüthetjük bárhol, ha inspirációra vágyunk – a döntés csak rajtunk áll. Ha később visszaolvasnánk egy tippet, de nem emlékszünk, hol is volt, semmi probléma: a könyv végén találunk egy tárgymutatót a témákról és egy névmutatót az idézett előadókról, hogy mindig könnyen megtaláljuk, amit keresünk.

Fontos megjegyezni, hogy egyetlen TED-előadást sem kell látnunk ahhoz, hogy élvezhető legyen a könyv. Ha olvasás közben azonban rájövönénk, hogy szeretnénk elmélyíteni az ismereteinket és megnézni valamelyik előadást, bármelyiket ingyen utolérhetjük a neten.

A könyvben szereplő beszédek linkjét az előadók névmutatójában feltüntetjük. De a ted.com oldalon a jobb felső sarokban található nagyítóra kattintva be is gépelhetjük az előadás címét. Például: a könyvben elsőként (a 10. oldalon) említett beszédet

a „Hogyan tartottam vissza a lélegzetem 17 percig?” begépelésével találjuk meg.

Esetenként előfordulhat, hogy nem bukkanunk rá valamelyik beszédre. A könyv megírásának időpontjában némelyik még nem került fel a TED weboldalára. Ne aggódjunk: a YouTube-on ezek is utolérhetőek, vagyis ha a ted.com-on nem találunk egy előadást, keressük a YouTube.com-on! Ebben az esetben tegyük a címet idézőjelbe, hogy a YouTube pontosan az adott kifejezésre keressen rá (több milliárd egyéb videó is található az oldalon, ezért érdemes pontosan fogalmazni).

Kereshetünk a Google-on is (szintén idézőjelbe téve a címet). Ha így járunk el, az előadást a Google „Videó” címszava alatt találjuk majd.

Akár egyszerűen csak elolvassuk a könyvet, akár bevezetőként tekintünk rá a TED-beszédek világába, mindenképpen ösztönzően fog ránk hatni. Új szemszögből tekintünk majd a hobbinkra és a szakterületünkre, valamint az ezekben rejlő lehetőségekre.

LEGYÜNK RUGALMASAK, TÖRTÉNJÉK BÁRMI IS!

A vezetés nem egynapos munka – újra és újra szembe kell szállnunk a nehézségekkel.

Ez a fejezet arról szól, hogy miként maradhatunk motiváltak akkor is, ha úgy érezzük, minden összeesküdött ellenünk.

A LEGFONTOSABB A JÓ FELKÉSZÜLÉS

Szánjunk időt a gyakorlásra – senki sem dönt világcsúcsot elsőre.

Mennyi ideig tudjuk visszatartani a lélegzetünket a víz alatt? David Blaine több mint 17 perccel tartja a világcsúcsot, de amikor ezt a célt kitűzte maga elé, még igencsak távolinak tűnt. Szó szerint lélegzetelállító előadásában arról mesél, mi motiválta abban, hogy elérje a világrekordot, és mi mindenre jött rá menet közben.

Blaine összes munkája intenzív felkészülést igényel – erre a konkrét eseményre minden reggel 55 percig készült: lélegzetvisszatartási technikákat gyakorolt. Fáradtta és betegé tette a felkészülés, de folytatta,

mert tudta, mennyire fontos. Első kísérlete kudarcot vallott, de visszatért, és újra neki- veselkedett.

Jól tudta, ahhoz, hogy a második próbálkozása sikeres legyen, a pulzusát alacsonyan kell tartania. Az első öt percben úgy tűnt, kudarcot vall, mivel a szívverése egyre csak emelkedett. Aztán fájdalom jelentkezett a testében, a végtagjai zsibbadni kezdtek. Kétségbeesetten vágyott a levegővételre, de ennek ellenére a víz alatt maradt – elég hosszan ahhoz, hogy megdöntse a világrekordot, és bizonyítsa: a lehetetlen valójában lehetséges.

” **A VARÁZSLAT - AKÁR
A LEVEGŐT TARTOM
VISSZA, AKÁR EGY
KÁRTYAPAKLIT KEVEREK
- EGYSZERŰ. GYAKORLÁS,
EDZÉS ÉS KÍSÉRLETEZÉS
KÉRDÉSE MINDEN. ÚRRÁ
KELL LENNI A FÁJDALMON.**
DAVID BLAINE

”

Amikor kitűzünk magunk elé egy komoly célt, nagyon gyakran azt feltételezzük, hogy mivel senki más nem érte még el, mi sem fogjuk. Megfelelő felkészüléssel azonban eljuthatunk egy pontra, ahol az, ami korábban óriási ugrásnak tűnt, hirtelen kis lépéssé válik. A határ a csillagos ég lehet, de ennek eléréséhez gyakorlásra, bukásra, még több gyakorlásra és próbálkozásra van szükségünk. És nem adhatjuk fel – még akkor sem, ha úgy érezzük, megfulladunk. *Lásd* Ashton Cofer előadását (86. o.) és Paula Hammondt (185. o.).



TOVÁBBI INFORMÁCIÓ

David Blaine előadása:
„Hogyan tartottam vissza a lélegzetem
17 percig?” (How I Held My Breath for 17
Minutes)
2009

MIKÉNT TESZNEK RUGALMASSÁ A KUDARCOK?

Ha olyan helyzeteknek tesszük ki magunkat, amelyekben benne van a kudarc lehetősége, fokozódik a stressztűrő képességünk.

Mi lenne, ha nem félnénk a kudarc-tól, hanem úgy vennénk, hogy szükséges a rezilienciánk fokozásához? Raphael Rose együtt dolgozik a NASA-val – a szervezettel, amelynek a mottója: „A kudarc nem elfogadható” –, és azt vizsgálja, milyen hatással van ránk a kudarc, és hogyan tudunk talpra állni belőle.

Rose szerint a kudarcot egyáltalán nem kell kerülni, szerinte az egyik legjobb tanítómesterünk – kulcs a teljesebb élethez.

A rugalmasan ellenálló, vagyis a reziliens emberek olyan helyzeteket is felvállalnak, amelyekben benne van a kudarc, de a fejlődés lehetősége is, más szóval, kilépnek a komfortzónájukból. Rose az előadásban egy olyan gimnazista példáját hozza fel, aki emelt szintű matekra jelentkezett, elhívott valakit magával a szalagavatójára, és csatlakozott az iskolai vitakörhöz. E helyzetekben benne volt a siker és a kudarc lehetősége is, és a diák a felvállalásukkal fejlesztette saját rezilienciáját, vagyis a rugalmas ellenállási képességét. A kudarcokból is tanult volna, és a belőlük való talpra állás is magabiztosabbá tette volna.

A reziliencia fejlesztéséhez olyan helyzeteknek tegyük ki magunkat, amelyek idegeknek, vagy kihívást jelentenek a számunkra – tanácsolja Rose. Azt ajánlja, kezdjük kis dolgokkal, legyünk megértőek magunkkal szemben, és keressük az értelmes cselekvés lehetőségét. Még ha időnként kudarcot is vallunk, csökken a stressz-szintünk, és nő a rugalmas ellenállási képességünk.



TOVÁBBI INFORMÁCIÓ

**Raphael Rose előadása:
„How Failure Cultivates Resilience”
(Hogyan fejlesztik a kudarcok a rugalmas
ellenállási képességet)
2018**

HIGGYÜNK MAGUNKBAN!

Néha egy belső hang azt mondja, adjuk fel, de nem fontos hallgatnunk rá.

A járványos gyermekbénulást túlélő Minda Dentlernek elege lett abból, hogy miközben a családtagjai versenyeznek, ő csak az út széléről osztogatja nekik a vizet. 28 éves korában megtanulta kézzel hajtani a kerékpárt, és hat évvel később úgy döntött, részt vesz a legendás hawaii Ironman-világbajnokságon.

A kerékpárverseny felénél Dentler rájött, hogy soha nem lesz képes befejezni a távot a szintidőn belül, ezért feladta. Ha adtunk már fel valamilyen fontos dolgot az életünkben féltávnál, jól tudjuk, milyen megsemmisítő érzést kellett átélnie Dentlernek. Csak később, egy kollégájával beszélgetve kezdte más megvilágításban látni a helyzetet. A kolléga azt mondta a versenyzőnek: „A nagy álmok, a nagy célok megvalósulásához készen kell állni a kudarcra is.”

Vezetőként gyakran olyan kihívásokkal kerülünk szembe, amelyek leküzdhetetlennek tűnnek. Dentler azt javasolja, a nagy feladatokat bontsuk kisebb, kezelhetőbb részekre, elfogadva aényt, hogy még így is szembesülhetünk kudarcokkal. Ezen a ponton kezdi a belső hangunk azt sugallani, hogy adjuk fel, nem érdemes ragaszkodni valamihez, ha kudarcot vallunk. De ha el tudjuk hallgattatni ezt a hangot, és csak a célvo-

nalra összpontosítunk, akkor azon kapjuk magunkat, hogy gyorsabban és messzebbre jutunk, mint valaha is gondoltuk. Dentler is így tett, amikor második nekifutásra teljesítette az Ironman-versenyt.



TOVÁBBI INFORMÁCIÓ

Minda Dentler előadása:
„Mit tanultam, amikor teljesítettem a világ legnehezebb triatlonját?” (What I Learned When I Conquered the World’s Toughest Triathlon)
2017

.....
Nézzük meg Luma Mufleh előadását is:
„Ne sajnáljuk a menekülteket - higgyünk bennük!” (Don’t Feel Sorry for Refugees - Believe in Them)
2017

ÉLVEZZÜK A CÉLHOZ VEZETŐ UTAT!

Amikor csak a célra összpontosítunk, megfeledkezünk arról, hogy élvezzük a pillanatot.

Ben Saunders sarkkutatót nem sok mindennel lehet zavarba hozni, mégis meghökkent kissé, amikor a következő kérdést tették fel neki: „Jobban belegondolva, az állandó információáramlás nem foszt meg minket a képzelőerőnktől? Nem helyettesíti a fizikai teljesítmény iránti vágyunkat? Végül is, miközben valaki más megfelel a kihívásnak, virtuálisan mi magunk is részt veszünk benne. Miért is hagynánk el a házat ennyi kellemetlenségért?”

Saunders különösen az hozta zavarba, hogy amikor végigvette a saját élményeit, számára is úgy tűnt: az élete nagy részét kellemetlen dolgokkal töltötte. 26 éves korában például elutazott az Északi-sarkra, ahol a valaha tapasztalt legrosszabb időjárási körülményekkel kellett megküzdenie. Úgy véli, egyfajta függőség a számára elhagyni a házat és mindenféle kihívást vállalni: „Számomra a valódi élet a tettekben mutatkozik meg, a megtapasztalásban és az elköteleződésben, semmint mások tanulmányozásában és a rácsodálkozásban. Ez a nektár a számomra, amit ki kell szívjak a napokból és az órákból.”

Hajlamosak vagyunk arra figyelni, hogy a csapatunkat a vágyott cél felé vezessük, és annyira csak a cél elérésére koncentrálnunk, hogy az odáig vezető utat nem is értékeljük. Pedig Saunders szerint pontosan ez az az időszak, amelyben örömet és izgalmat találhatnánk. Vezetőként energikussá tesz, ha egy kemény feladat megoldásakor nemcsak a célra, hanem a célig vezető útra is odafigyelünk, és erre ösztönözzük a csapatunkat is.



TOVÁBBI INFORMÁCIÓ

**Ben Saunders előadása:
„Miért vállaljuk a házból való kilépés
kellemetlenségét?” (Why Bother
Leaving the House?)
2012**