

Libris .RO

Respect pentru oameni și cărți

SIMON SINEK

Liderii mănâncă ultimii



De ce unele echipe
lucrează bine împreună,
iar altele nu

Traducere din engleză de
Gabriel Crețu



PUBLICA

Cuprins

Prefața de Madri Rădulescu	11
Cuvântul traducătorului	15
Cuvânt înainte	17

PARTEA ÎNȚĂI. NEVOIA DE A NE SIMȚI ÎN SIGURANȚĂ

1. Protecție de deasupra	23
2. Angajații sunt și ei oameni	31
3. Sentimentul de apartenență	45
4. Mda, însă... ..	55

PARTEA A DOUA. FORȚE PUTERNICE

5. Când clar nu se mai putea	69
6. EDSO	77
7. Marele C	99
8. De ce avem lideri	113

PARTEA A TREIA. REALITATEA

9. Curajul de a proceda corect	129
10. Cu snowmobilul prin deșert	135

PARTEA A PATRA. CUM AM AJUNS AICI

11. Avântul de dinaintea prăbușirii	143
12. Aduțul generației <i>Baby Boom</i>	155

PARTEA A CINCEA. PROVOCAREA ABSTRACTĂ

13. Abstractizarea ucide	167
14. Abstractizare moderna	175
15. Gestionarea abstractului	183
16. Dezechilibrul	203

PARTEA A ȘASEA. ABUNDENȚA DISTRUCTIVĂ

17. Lecția de leadership nr. 1: așa cultura, așa companie	207
18. Lecția de leadership nr. 2: așa lider, așa cultura	221
19. Lecția de leadership nr. 3: Integritatea contează	237
20. Lecția de leadership nr. 4: prietenii sunt importanți	251
21. Lecția de leadership nr. 5: a conduce oameni, nu cifre	263

PARTEA A ȘAPTEA. O SOCIETATE DE DEPENDENȚI

22. Esența tuturor problemelor suntem noi înșine	285
23. Cu orice preț	295
24. Generația abstractă	305

PARTEA A OPTA. A DEVENI LIDER

25. Pasul 12	319
26. Lupta comuna	325
27. Ne trebuie mai mulți lideri	335
Mulțumiri	339
Note	345
Bibliografie	371

Nu știu să existe de-a lungul istoriei vreoa organizație care să se fi descurcat singură să iasă dintr-o criză. Toate au fost conduse. Cu toate acestea, un număr mare de instituții de învățământ sau de programe de pregătire nu acordă atenție dezvoltării unor lideri marcanți, ci pregătirii unor manageri eficienți. Câștigurile pe termen scurt sunt considerate simboluri ale succesului, iar cele care au de suferit sunt dezvoltarea și viabilitatea pe termen lung ale organizației. *Liderii mănâncă ultimii* reprezintă un efort de a schimba această paradigmă.

În *Liderii mănâncă ultimii*, Simon Sinek nu propune o teorie sau un principiu fundamental nemaiauzite până acum. Obiectivul scrierii sale este mult mai înalt. Simon își dorește să construiască o lume mai bună pentru noi toți. Viziunea sa e simplă: să creeze o nouă generație de bărbați și de femei care să priceapă că la baza succesului sau a eșecului unei organizații stă excelența leadershipului, nu perspicacitatea managerială.

Nu este o întâmplare faptul că Simon folosește exemple inspirate de armata Statelor Unite și, în particular, de Corpul Pușcașilor Marini americani pentru a explica cât de important este ca liderii să le acorde atenție propriilor oameni. Aceste organizații au culturi puternice și valori comune, înțeleg importanța lucrului în echipă, dau naștere unui sentiment de încredere printre membrii ei, mențin concentrarea și, cel mai important, înțeleg importanța pe care o au oamenii și relațiile dintre aceștia în succesul misiunilor lor. Aceste organizații se

află, de asemenea, în situația în care costul eșecului ar putea fi catastrofal. Eșecul unei misiuni trebuie evitat. Fără îndoială, oamenii sunt cei care asigură succesul tuturor operațiunilor militare.

Dacă vă aflați în preajma pușcașilor marini atunci când aceștia se adună pentru a mânca împreună, veți observa faptul că novicii sunt serviți la început, iar seniorii, la sfârșit. Veți remarca, totodată, că acest lucru se întâmplă fără ca vreun ordin să fi fost dat în acest sens. Pur și simplu așa procedează pușcașii marini. La baza acestui comportament stă atitudinea Corpului Pușcașilor Marini față de leadership. Liderii pușcașilor marini mănâncă la sfârșit pentru că adevăratul preț al leadershipului îl reprezintă disponibilitatea de a pune nevoile celorlalți mai presus față de propriile nevoi. Marii lideri țin sincer la cei pe care sunt privilegiați să-i conducă și înțeleg că adevăratul cost al privilegiului de a fi lider este sacrificiul propriului interes.

În cartea sa anterioară, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action**, Simon a explicat că, pentru ca o organizație să aibă succes, e nevoie ca liderii acesteia să înțeleagă scopul adevărat al organizației – „de ce“-ul. În *Liderii mănâncă ultimii*, Simon ne duce pe treapta următoare a înțelegerii motivului pentru care unele organizații acționează mai bine ca altele. El face acest lucru examinând în detaliu toate elementele implicate de provocarea leadershipului. Simplificând, nu e de ajuns să știi „de ce“-ul organizației tale, trebuie să-ți cunoști oamenii și să înțelegi că sunt mai mult decât niște resurse consumabile. Pe scurt, competența profesională nu e suficientă pentru a fi un bun lider; liderii adevărați trebuie să țină în mod real la cei care le-au fost lăsați în grijă.

* *Întreabă-te DE CE. Cum ne inspiră marii lideri astfel încât să trecem la acțiune*, Editura Amaltea, 2012 (N.r.).

Un bun management nu este suficient, în mod evident, pentru a susține pe termen lung o organizație. Explicațiile cuprinzătoare ale lui Simon privind caracteristicile comportamentului uman demonstrează cu claritate că există motive întemeiate pentru care anumite organizații se pot descurca bine pe termen scurt, dar vor eșua în cele din urmă: leadershipul nu reușește să creeze un mediu în care oamenii contează cu adevărat. După cum arată Simon, organizațiile în care oamenii sunt apreciați și împărtășesc aceleași valori reușesc să iasă învingătoare atât în vremurile bune, cât și în cele rele.

John Quincy Adams ar fi înțeles mesajul lui Simon, pentru că el a priceput foarte limpede ce înseamnă să fii un lider când a spus: „Dacă acțiunile tale îi inspiră pe alții să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină ceva mai mult decât sunt, atunci se cheamă că ești un lider“. În acest citat cred că veți găsi mesajul cărții *Liderii mănâncă ultimii*. Când liderii îi inspiră pe cei pe care îi conduc, oamenii se gândesc la un viitor mai bun, investesc timp și efort pentru a învăța mai mult, fac mai mult pentru organizațiile lor și, pe parcurs, devin și ei lideri. Un lider care are grijă de oamenii săi și se concentrează asupra binelui organizației nu poate eșua. Speranța mea este ca, după lectura acestei cărți, cititorii să se simtă înclinați să se așeze întotdeauna ultimii la masă.

George J. Flynn,
general locotenent (în rezervă),
Trupele Marine ale SUA

FORȚA

**Partea
întâi**

Nevoia de a ne
simți în siguranță

Un strat gros de nori bloca orice lumină. Nici lună, nici stele. Doar beznă. Grupul se deplasa lent prin vale, fiindcă terenul stâncos nu permitea o viteză mai mare decât a melcului. Mai rău încă, se știa urmăriți. Fiecare membru al grupului se simțea tensionat.

Încă nu trecuse un an de la atacurile de pe 11 septembrie. Guvernul taliban căzuse abia de curând, în urma loviturilor forțelor SUA ca urmare a refuzului de a-l preda pe liderul Al-Qaeda, Osama Bin Laden. În zonă se găseau o mulțime de grupări ale Forțelor pentru Operațiuni Speciale, ce executau misiuni al căror secret se păstrează și astăzi. Acesta era unul dintre acele grupuri, executând una dintre acele misiuni.

Tot ceea ce cunoaștem este că grupul de 22 de bărbați acționa chiar în miezul teritoriului inamic și capturase recent ceea ce guvernul numește o „țintă de mare valoare“. Acum își croia drum printr-o vale adâncă din regiunea muntoasă a Afganistanului, escortând ținta de mare valoare către un loc sigur.

În acea noapte, deasupra platformei groase de nori zbura căpitanul Mike Drowley - sau Johnny Bravo, cum era cunoscut după indicativ. În afara bătăitului motoarelor, era o liniște desăvârșită acolo sus. Mii de stele spuzeug bolta, iar luna răs-pândeă pe suprafața norilor o lumină atât de strălucitoare, încât crea impresia unui strat de zăpadă proaspăt căzută. Era frumos.

Johnny Bravo și colegul său de formație își roteau pe cer aeronavele tip A-10, pregătiți pentru eventualitatea în care cei de jos ar avea nevoie de sprijin. „Porcul african“, cum era dezmiertat A-10, nu este propriu-zis un avion de vânătoare, ci o aeronavă de asalt. Un avion blindat, de viteză relativ redusă și cu un singur pilot, menit să le acorde sprijin aerian de la mică distanță combatanților de la sol. Spre deosebire de alte avioane de vânătoare, nu este nici rapid și nici atrăgător (de unde și numele), dar își face bine treaba.

În mod ideal, atât piloții aeronavelor A-10, cât și trupele terestre preferă menținerea contactului vizual. Imaginea avionului de deasupra, conștiința faptului că există cineva care îi protejează le oferă o mai mare încredere trupelor terestre. Iar vederea soldaților de la sol le oferă piloților o mai mare certitudine că vor putea interveni în caz de nevoie. Dar, din cauza stratului gros de nori și a regiunii muntoase din Afganistan în care se aflau în acea noapte, singura modalitate prin care țineau legătura între ei era contactul radio, menținut sporadic. În lipsa vizibilității, piloții nu puteau vedea ceea ce vedeau combatanții, însă puteau simți starea acestora din ce auzeau. Iar cele auzite au fost de ajuns pentru a-l determina pe Johnny Bravo să acționeze.

Urmându-și instinctul, Johnny Bravo a decis că era necesar să execute o manevră de coborâre în condiții meteo adverse, să intre sub plafonul de nori pentru a putea observa starea lucrurilor pe teren. Era o mișcare îndrăzneată. Ținând seama de stratul gros de nori de joasă altitudine, de curenții turbulenți din zonă și de faptul că Johnny Bravo trebuia să piloteze într-o depresivă, câmpul vizual fiindu-i redus de ochelarii de vedere pe timp de noapte, efectuarea manevrei de coborâre era una extrem de periculoasă, chiar și pentru cei mai experimentați piloți.

Lui Johnny Bravo nu i se ordonase să execute această manevră riscantă. Dacă ar fi fost să i se ordone ceva, i s-ar fi spus probabil să stea prin preajmă și să aștepte până i se solicită ajutorul. Dar Johnny Bravo nu era un pilot oarecare. Deși aflat la mii de picioare altitudine, în siguranța protectoare a carlingii, el a simțit încordarea celor de la sol. În ciuda pericolelor, a știut că manevra de coborâre era cel mai nimerit lucru. Iar pentru Johnny Bravo asta însemna că nu există alternative.

Apoi, tocmai când se pregătea să coboare în vale printre nori, instinctele i-au fost confirmate. În radio s-au auzit cele trei cuvinte. Trei cuvinte care unui pilot îi dau fiori pe șira spinării: „Trupe în contact“.

„Trupe în contact“ înseamnă că, la sol, cineva a dat de necaz. Este apelul folosit de forțele terestre pentru a transmite că sunt atacate. Deși Johnny Bravo mai auzise aceste cuvinte de multe ori în timpul instrucției, prima oară când a recepționat apelul „trupe în contact“ într-o situație reală de luptă a fost în acea noapte de 16 august 2002.

Johnny Bravo găsisese o cale care să-l ajute să țină legătura cu cei de la sol. Acea de a simți ce simt și ei. La fiecare aplicație, în timp ce survola câmpul de luptă, revedea întotdeauna în minte scena din filmul *Salvați soldatul Ryan*, în care Aliații luau cu asalt plajele din Normandia. Iși imagina cum rampa ambarcațiunii de debarcare cobora, oamenii dinăuntru năpustindu-se pe plajă, în focul de baraj german. Șuieratul gloanțelor ce treceau pe lângă ei. Sunetul gloanțelor rătăcite lovind corpul de oțel al ambarcațiunilor. Strigătele oamenilor împușcați. Johnny Bravo se obișnuise să-și imagineze că aceeași scenă se derulează la sol de fiecare dată când auzea „trupe în contact“. Johnny Bravo a răspuns apelului de ajutor având viu întipărite în minte aceste imagini.

A transmis celuilalt avion din formație să se mențină deasupra platformei de nori, și-a anunțat intențiile către controlorii de zbor și forțele terestre și și-a îndreptat avionul spre bezna de dedesubt. Traversând norii, atât el, cât și avionul au fost zgâlțâiți violent de turbulențe. Un brânci către stânga. Cădere bruscă. Smucitură în dreapta. Spre deosebire de aeronavele comerciale cu care zburăm noi, A-10 nu este proiectat pentru a asigura confortul pasagerilor, astfel încât avionul sălta și se scutura cu putere la trecerea prin stratul de nori.

Zburând în necunoscut, fără a avea habar la ce să se aștepte, Johnny Bravo s-a concentrat asupra instrumentelor de bord, încercând să obțină cât mai multe informații cu putință. Își plimba privirile de la un cadran la altul, apoi arunca rapid un ochi prin parbriz. Altitudine, viteză, direcție, parbriz. „Dă, Doamne, să meargă. Dă, Doamne, să meargă!”, își spunea abia șoptit.

Când a străpuns în sfârșit stratul de nori, se afla la mai puțin de 1 000 de picioare de sol, zburând într-o depresiune montană. Priveliștea care l-a întâmpinat era total diferită de tot ceea ce văzuse vreodată, la instrucție sau în filme. Foc inamic de pe ambele laturi ale văii. Fără încetare. Atât de dens, încât trasoarele – dărele de lumină ce se formează în urma gloanțelor – luminau întreaga vale. Gloanțele și rachetele se îndreptau toate către punctul din centru, țintind direct către Trupele pentru Operațiuni Speciale blocate mai jos.

În 2002, echipamentele de navigație din dotarea aeronavei nu erau atât de sofisticate ca în prezent. Instrumentele aflate la dispoziția lui Johnny Bravo nu l-ar fi împiedicat să intre în coliziune cu versanții muntoși. Ba mai rău: la fel ca alți piloți americani, el folosea pentru zbor hărți sovietice vechi, rămase de la invadarea Afganistanului în anii 1980. Însă n-avea de gând nicidecum să lase de izbeliște trupele de acolo. „Există și

lucruri mai rele decât moartea”, ar putea spune Johnny. „Unul ar fi să-ți ucizi din greșeală propriii camarazi. Altul, să te întoci viu acasă, iar ceilalți 22, nu”.

Și astfel, în acea noapte întunecoasă de august, Johnny Bravo a început să numere. Știa viteza cu care zbura și distanța până la munți. După un calcul mental rapid, a numărat cu voce tare secunde rămasă până la impactul cu versanții văii. „O secundă, două, trei...” Și-a îndreptat armamentul spre un punct din care se trăgea masiv și a apăsat trăgaciul mitralierei Gatling. „Patru secunde, cinci, șase...” În acel moment, epuizând spațiul de manevră, a tras violent de manșă și a executat o schimbare bruscă de direcție, iar trupul i s-a strivit în fotoliu sub acțiunea forțelor G, apoi s-a pregătit s-o ia de la capăt.

Radioul amuțise însă. Tăcerea era asurzitoare. Oare tăcerea radio însemna că loviturile sale fuseseră inutile? Sau că transmisionistul căzuse? Sau, mai rău, că întreaga echipă căzuse?

Atunci s-a auzit mesajul: „Bine lovit! Bine lovit! Dă-i-nainte!” Și i-a dat înainte. A ales un alt unghi de atac, numărând din nou ca să evite munții. „O secundă, două, trei...” Și încă o schimbare bruscă de drum, urmată de încă un raid. Și încă unul. Și încă unul. Loviturile nimereau în plin și combustibilul era suficient, problema cu care se confrunta acum era însă că terminase muniția.

Și-a îndreptat avionul spre nori, la întâlnire cu celălalt avion din formație, care încă se rotea deasupra plafonului. Johnny Bravo l-a pus iute la curent cu situația și i-a spus să facă un singur lucru: „Urmează-mă!”. Cele două A-10, zburând aripă lângă aripă, la un metru distanță, au dispărut împreună în nori.

Când și-au făcut apariția, la mai puțin de 300 de metri de sol, au început raidurile împreună. Johnny Bravo a ținut numărătoarea, iar coechipierul său l-a urmat și a tras. „O secundă, două, trei, patru...” La momentul potrivit, cele două avioane

au executat sincron întoarceri abrupte și au revenit din nou, și din nou, și din nou. „O secundă, două, trei, patru.“

În acea noapte, 22 de oameni s-au întors vii acasă. Niciun american nu și-a pierdut viața.

Valoarea empatiei

În acea noapte de august, deasupra Afganistanului, Johnny Bravo și-a riscat viața pentru salvarea celorlalți. Nu a primit bonus de performanță. Nu a fost promovat și nici premiat în cadrul petrecerii anuale a companiei. Pentru eforturile depuse, nu era interesat să fie în centrul atenției sau să participe la vreun show televizat. El nu își făcuse decât D.A.T.O.R.I.A., după cum singur s-a exprimat. Iar cea mai mare răsplată primită pentru serviciul său a fost să-i întâlnească pe membrii echipei pe care îi apărase de sus în acea noapte. Deși nu se mai văzuseră vreodată, atunci când s-au întâlnit s-au îmbrățișat ca niște vechi prieteni.

În ierarhiile liniare în care muncim, ne dorim ca șefii să vadă ce am realizat. Singuri atragem atenția pentru recunoaștere și recompensă. Cei mai mulți dintre noi cu cât ne sunt recunoscute mai mult eforturile de către superiori, cu atât considerăm că ne sporesc șansele de succes. Este un sistem care funcționează atât timp cât persoana din vârful piramidei rămâne în companie și nu este expusă unor presiuni exagerate de mai sus. Adică un standard aproape imposibil de menținut. Pentru Johnny Bravo și cei asemenea lui, dorința de a reuși și de a continua să facă acele lucruri care promovează interesele organizației nu își are sursa doar în recunoașterea celor de deasupra; ele sunt parte componentă a unei culturi a datoriei și a sacrificiului în care protecția provine de la toate nivelurile organizației.

Dacă l-ai întreba pe Johnny Bravo ce anume îi dă puterea de a pași în negurile necunoscutului, conștient fiind uneori că s-ar putea să nu se mai întoarcă, ai fi surprins de răspuns. Nu va pomeni despre antrenamentul de care a beneficiat, oricât de important ar fi fost acesta. Și, în ciuda studiilor sale avansate, nu va pomeni nimic despre calificările suplimentare dobândite. Cu toate instrumentele extraordinare primite, nici măcar nu va menționa avionul pe care l-a pilotat sau vreunul dintre echipamentele sofisticate ale acestuia. Cu toată tehnologia avută la dispoziție, el îți va spune că unicul și cel mai valoros instrument cu care își face datoria este empatia. Dacă îi întrebi pe oricare dintre acești oameni remarcabili, care și-au riscat viața și s-au sacrificat pentru ceilalți, de ce au făcut-o, toți vor spune același lucru: „Pentru că și ei ar fi făcut la fel pentru mine“.

De unde provin însă oamenii ca Johnny Bravo? Pur și simplu se nasc astfel? Unii probabil că da. În cazul în care condițiile în care lucrăm ating un anumit standard, fiecare dintre noi este capabil de curajul și sacrificiul lui Johnny Bravo. Deși e posibil să nu ni se ceară să ne riscăm viața sau să o salvăm pe a altora, am împărți bucuroși gloria și munca pentru a-i ajuta să reușească pe cei cu care muncim. Mai important, în condiții corespunzătoare, cei cu care muncim ar alege să facă același lucru pentru noi. Iar când se întâmplă asta, când se formează asemenea legături, se pune o temelie solidă pentru acel succes și acea împlinire care nu pot fi cumpărate cu nicio sumă de bani, glorie sau distincții. Asta înseamnă să muncești într-un loc unde liderii pun pe primul loc binele oamenilor lor, aceștia dând în schimb tot ce pot pentru protecția și sporirea bunăstării celorlalți și a organizației.

Am utilizat sistemul militar pentru a ilustra acest lucru, pentru că lecțiile sunt mult mai accentuate când este o chestiune de viață și de moarte. Există un model în astfel de