



NEW YORK TIMES BEST SELLER



SIMON SINEK

Συγγραφέας του

ΞΕΚΙΝΗΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟ ΓΙΑΤΙ



**ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ
ΤΡΩΝΕ
ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΙ**



Γιατί κάποιες ομάδες
λειτουργούν αποτελεσματικά
και κάποιες όχι



ΚΑΤΙΣΑΡΚΩΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	11
----------	----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Η ΑΝΑΓΚΗ ΜΑΣ ΝΑ ΝΙΩΘΟΥΜΕ ΑΣΦΑΛΕΙΣ

1. Προστασία από ψηλά	19
2. Κι οι υπάλληλοι άνθρωποι είναι	27
3. Το ανήκειν	41
4. Ναι μεν, αλλά...	51

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΠΑΝΙΣΧΥΡΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

5. Όταν είπες «Φτάνει πια»	63
6. Ε.Ν.Σ.Ω.	71
7. Η Μεγάλη Κ	93
8. Γιατί έχουμε ηγέτες	107

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

9. Το θάρρος να κάνεις το σωστό	125
10. Σνόουμοπιλ στην έρημο	131

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΠΩΣ ΦΤΑΣΑΜΕ ΩΣ ΕΔΩ

11. Η άνθιση πριν από την πτώση	141
12. Οι μπέιμπι μπούμερ μεγάλωσαν	153

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΑΦΑΙΡΕΣΗΣ

13. Η αφαίρεση σκοτώνει	167
14. Η σύγχρονη αφαίρεση	175
15. Διαχείριση της αφαίρεσης	185
16. Ανισορροπία	207

ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ: ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΑΦΘΟΝΙΑ

17. Μάθημα ηγεσίας 1ο: Κατά την κουλτούρα κι η εταιρεία	213
18. Μάθημα ηγεσίας 2ο: Κατά τον ηγέτη κι η κουλτούρα	229
19. Μάθημα ηγεσίας 3ο: Η ακεραιότητα έχει σημασία	245
20. Μάθημα ηγεσίας 4ο: Οι φίλοι έχουν σημασία	261
21. Μάθημα ηγεσίας 5ο: Ηγέτης ανθρώπων, όχι αριθμών	273

ΜΕΡΟΣ ΕΒΔΟΜΟ: ΜΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΩΝ

22. Στην καρδιά των προβλημάτων μας βρισκόμαστε εμείς	297
23. Με κάθε κόστος	307
24. Η αφαιρετική γενιά	317

ΜΕΡΟΣ ΟΓΔΟΟ: ΠΩΣ ΓΙΝΕΣΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

25. Το 12ο βήμα	353
26. Κοινή μάχη	359
27. Χρειαζόμαστε κι άλλους ηγέτες	371

Παράρτημα: Πρακτικός οδηγός για τους ηγέτες των Μιλένιαλ	375
Σημειώσεις	395
Βιβλιογραφία	423
Ευχαριστίες	425
Ευρετήριο	429

Ηγέτες είναι εκείνοι που ορμούν αφήφιστα στο άγνωστο.

Που χιμούν στον κίνδυνο.

Που βάζουν στην άκρη τα συμφέροντά τους για να μας προστατέψουν ή να μας οδηγήσουν στο μέλλον.

Οι ηγέτες θυσιάζουν πρώτοι αυτά που τους ανήκουν για να σώσουν αυτά που ανήκουν σ' εμάς.

Και ποτέ δεν θυσιάζουν κάτι που ανήκει σ' εμάς για να σώσουν κάτι που ανήκει σ' εκείνους.

Αυτό θα πει να είσαι ηγέτης.

Να διαλέγεις να μπεις πρώτος σε κίνδυνο, να ορμάς αφήφιστα στο άγνωστο.

Κι όταν νιώσουμε σίγουροι ότι θα μας κρατήσουν ασφαλείς, θα ακολουθήσουμε τα βήματά τους και θα εργαστούμε άοικνα για να δούμε το όραμά τους να παίρνει σάρκα και οστά και να πούμε με υπερηφάνεια ότι είμαστε ακόλουθοί τους.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Απ' όσο ξέρω, καμιά περιπτωσιολογική μελέτη στην ιστορία δεν περιγράφει έναν οργανισμό που να βγήκε από κρίση χάρη στους χειρισμούς κάποιου μάνατζερ. Όλοι τους βγήκαν χάρη σε έναν ηγέτη. Ωστόσο, πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα και προγράμματα επιμόρφωσης εστιάζουν σήμερα όχι στην ανάπτυξη μεγάλων ηγετών, αλλά στην εκπαίδευση αποτελεσματικών μάνατζερ. Επιτυχία θεωρούνται τα βραχυπρόθεσμα κέρδη, ενώ η ανάπτυξη και η βιωσιμότητα του οργανισμού σε βάθος χρόνου χρησιμεύουν απλώς για να πληρώνονται οι λογαριασμοί. Το βιβλίο *Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι* είναι μια προσπάθεια ν' αλλάξει αυτό το παράδειγμα.

Στο *Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι* ο Simon Sinek δεν προτείνει κάποια νέα θεωρία ή βασική αρχή που αφορά την ηγεσία. Γράφει επειδή έχει στο μυαλό του έναν πολύ υψηλότερο στόχο. Ο Σάιμον θέλει να κάνει τον κόσμο καλύτερο για όλους μας. Το όραμά του είναι απλό: να δημιουργήσει μια νέα γενιά αντρών και γυναικών οι οποίοι να κατανοούν ότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού είναι θέμα ηγετικής υπεροχής και όχι διοικητικής οξύνιας.

Δεν είναι τυχαίο ότι ο Σάιμον χρησιμοποιεί τις ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ, και ειδικότερα το Σώμα Πεζοναυτών, για να εξηγήσει πόση σημασία έχει να εστιάζουν οι ηγέτες στους ανθρώπους τους. Οι οργανισμοί αυτοί διαθέτουν ισχυρή κουλτούρα και κοινές αξίες, κατανοούν τη σημασία της ομαδικής εργασίας, οικοδομούν εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών τους, παραμένουν προσηλωμένοι

στον στόχο και, το σημαντικότερο, κατανοούν πόσο μεγάλη σημασία έχουν οι άνθρωποι και οι μεταξύ τους σχέσεις για την επιτυχία της αποστολής. Επίσης, όντας αυτοί που είναι, το κόστος μιας αποτυχίας τους μπορεί να αποβεί καταστροφικό. Δεν έχουν την επιλογή να αποτύχουν. Αναμφίβολα, άνθρωποι είναι εκείνοι που δίνουν στις στρατιωτικές υπηρεσίες μας τη δυνατότητα να πετύχουν.

Αν βρεθείτε ανάμεσα σε πεζοναύτες την ώρα του φαγητού, θα προσέξετε ότι πρώτοι σερβίρονται οι κατώτεροι και τελευταίοι οι ανώτεροι. Αν το δείτε αυτό, θα παρατηρήσετε επίσης ότι δεν δίνεται κάποια σχετική εντολή. Απλώς το κάνουν. Στον πυρήνα αυτής της πολύ απλής πράξης βρίσκεται το σκεπτικό με το οποίο το Σώμα Πεζοναυτών προσεγγίζει την ηγεσία. Οι αξιωματικοί των πεζοναυτών οφείλουν να τρώνε τελευταίοι επειδή ο αληθινός ηγέτης είναι πρόθυμος να βάλει τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές του. Οι μεγάλοι ηγέτες νοιάζονται πραγματικά για εκείνους των οποίων έχουν το προνόμιο να ηγούνται και κατανοούν ότι το αληθινό τίμημα για να έχεις το προνόμιο να ηγείσαι είναι να θυσιάζεις την ιδιοτέλειά σου.

Στο προηγούμενο βιβλίο του με τίτλο *Ξεκινήστε από το γιατί: Πώς οι μεγάλοι ηγέτες εμπνέουν τους πάντες να δράσουν* ο Σάιμον εξηγούσε ότι για να πετύχει ένας οργανισμός πρέπει οι ηγέτες του να κατανοήσουν τον αληθινό σκοπό του –δηλαδή, το γιατί. Στο *Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι* ο Σάιμον μας οδηγεί στο επόμενο επίπεδο, εξηγώντας γιατί κάποιοι οργανισμοί τα καταφέρνουν καλύτερα από άλλους. Και το κάνει παραθέτοντας με λεπτομέρειες όλα τα στοιχεία της ηγετικής πρόκλησης. Με απλά λόγια, δεν αρκεί να γνωρίζεις «το γιατί» του οργανισμού σου. Πρέπει να γνωρίζεις τους ανθρώπους του και να καταλαβαίνεις ότι δεν είναι αναλώσιμοι πόροι, αλλά κάτι πολύ περισσότερο. Εν ολίγοις, η επαγγελματική επάρκεια δεν αρκεί για να είσαι καλός ηγέτης. Οι καλοί ηγέτες πρέπει να νοιάζονται στ' αλήθεια για εκείνους που έχουν ανατεθεί στην ευθύνη τους.

Η καλή διαχείριση σαφώς και δεν αρκεί για να διατηρήσει ζωντανό έναν οργανισμό σε βάθος χρόνου. Εξηγώντας σε βάθος τα

στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ο Σάιμον δείχνει σαφέστατα ότι όντως υπάρχουν λόγοι για τους οποίους ορισμένοι οργανισμοί αντεπεξέρχονται για ένα σύντομο χρονικό διάστημα, αλλά στο τέλος αποτυγχάνουν: επειδή η ηγεσία τους δεν κατόρθωσε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο να έχουν σημασία οι άνθρωποι. Όπως σημειώνει ο Σάιμον, οι οργανισμοί όπου οι άνθρωποι έχουν κοινές αξίες και χαίρουν εκτίμησης επιτυγχάνουν σε βάθος χρόνου, όχι μόνο στις καλές αλλά και στις κακές εποχές.

Ο Τζον Κουίνσι Άνταμς (John Quincy Adams) θα κατανοούσε το μήνυμα του Σάιμον, καθώς είναι σαφές ότι είχε αντιληφθεί τι σημαίνει να είσαι ηγέτης όταν δήλωνε: «Αν οι πράξεις σου εμπνέουν άλλους να ονειρευτούν κάτι περισσότερο, να κάνουν κάτι περισσότερο και να γίνουν κάτι περισσότερο, τότε είσαι ηγέτης.» Σ' αυτό το παράθεμα πιστεύω ότι θα βρείτε το μήνυμα του *Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι*. Όταν οι ηγέτες εμπνέουν εκείνους των οποίων ηγούνται, οι άνθρωποι ονειρεύονται ένα καλύτερο μέλλον, επενδύουν χρόνο και προσπάθεια στην απόκτηση επιπλέον γνώσεων, κάνουν περισσότερα για τους οργανισμούς τους και στην πορεία γίνονται και οι ίδιοι ηγέτες. Ένας ηγέτης που φροντίζει τους ανθρώπους του και παραμένει προσηλωμένος στην ευημερία του οργανισμού δεν αποτυγχάνει ποτέ. Ελπίζω, αφού διαβάσουν αυτό το βιβλίο, οι αναγνώστες να εμπνευστούν και να τρώνε πάντα τελευταίοι.

ΤΖΟΡΤΖ ΤΖ. ΦΛΙΝ

Αντιστράτηγος ε.α. Σώματος Πεζοναυτών ΗΠΑ





Η ΑΝΑΓΚΗ ΜΑΣ ΝΑ ΝΙΩΘΟΥΜΕ ΑΣΦΑΛΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Προστασία από ψηλά

Ένα παχύ στρώμα σύννεφα έκρυβε κάθε φως. Δεν υπήρχαν αστέρια, ούτε φεγγάρι. Μόνο μαυρίλα. Η ομάδα διέσχισε την κοιλάδα με αργό ρυθμό. Το βραχώδες έδαφος την ανάγκαζε να προχωρεί σαν χελώνα. Και το χειρότερο, οι άντρες ήξεραν ότι τους παρακολουθούσαν. Όλοι τους ήταν στην τσίτα.

Δεν είχε καλά καλά περάσει χρόνος από τις επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου. Η κυβέρνηση των Ταλιμπάν μόλις πρόσφατα είχε πέσει, έχοντας πρώτα σφυροκοπηθεί από τις αμερικανικές δυνάμεις λόγω της άρνησής της να παραδώσει τον αρχηγό της Αλ Κάιντα, τον Οσάμα μπιν Λάντεν. Στην περιοχή υπήρχαν πολυάριθμες ειδικές δυνάμεις με αποστολές που μέχρι σήμερα παραμένουν μυστικές. Αυτή εδώ ήταν μια τέτοια ομάδα και η συγκεκριμένη μια τέτοια αποστολή.

Το μόνο που ξέρουμε είναι ότι η ομάδα των είκοσι δύο αντρών επιχειρούσε βαθιά μέσα σε εχθρικό έδαφος και πρόσφατα είχε αιχμαλωτίσει έναν, κατά την κυβέρνηση, «μεγάλης αξίας στόχο». Τώρα προχωρούν σε μια βαθιά κοιλάδα, σε ένα ορεινό σημείο του Αφγανιστάν, συνοδεύοντας τον στόχο αυτόν σε ένα κρησφύγετο.

Πάνω από τα παχιά σύννεφα εκείνη τη νύχτα πετούσε ο σημανγός Μάικ Ντρόουλι (Mike Drowley), ή Τζόνι Μπράβο, όπως είναι γνωστός από το διακριτικό κλήσης ή παρατσούκλι του. Αν εξαιρέσεις τον βόμβο των κινητήρων του, η ησυχία εκεί πάνω ήταν

απόλυτη. Χιλιάδες αστέρια κηλίδωναν τον ουρανό και το φεγγάρι φώτιζε την κορυφή των σύννεφων τόσο έντονα, που έμοιαζαν με φρεσκοστρωμένο χιόνι. Ήταν πανέμορφα.

Ο Τζόνι Μπράβο και το συνοδό αεροσκάφος του έκαναν κύκλους ψηλά με το δικινητήριο A-10 τους, περιμένοντας μήπως τους χρειαστούν από κάτω. Με το τρυφερό παρατσούκλι Αγριογούρουνο, το A-10 θεωρητικά δεν είναι καταδιωκτικό αεροσκάφος, αλλά επιθετικό. Ένα σχετικά αργό μονοθέσιο θωρακισμένο αεροσκάφος, σχεδιασμένο να παρέχει αεροπορική κάλυψη στον στρατό ξηράς. Σε αντίθεση με άλλα καταδιωκτικά, δεν είναι γρήγορο ούτε «σέξι» (εξού και το παρατσούκλι). Ωστόσο, κάνει τη δουλειά του.

Ίδανικά, τόσο οι πιλότοι του A-10 στον αέρα όσο και οι στρατιώτες στο έδαφος θα προτιμούσαν να έχουν οπτική επαφή μεταξύ τους. Βλέποντας το αεροπλάνο από πάνω τους, ξέροντας ότι κάποιος τους προσέχει, οι στρατιώτες νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά. Και οι πιλότοι, βλέποντας τους στρατιώτες από κάτω, νιώθουν μεγαλύτερη βεβαιότητα ότι θα μπορέσουν να βοηθήσουν, αν χρειαστεί. Ωστόσο, με τόσα σύννεφα και λόγω του ορεινού εδάφους εκείνη τη νύχτα στο Αφγανιστάν, ο μοναδικός τρόπος να ξέρουν οι μιν ότι βρίσκονταν εκεί οι δε ήταν μόνο με τη σποραδική επικοινωνία που είχαν με τον ασύρματο. Χωρίς οπτική επαφή ο Τζόνι Μπράβο δεν έβλεπε αυτό που έβλεπαν οι στρατιώτες, καταλάβαινε ωστόσο πώς ένιωθαν απ' όσα άκουγε στον ασύρματο. Κι αυτό ήταν αρκετό για να τον παρακινεί να δράσει.

Ακολουθώντας το ένστικτό του, ο Τζόνι Μπράβο αποφάσισε ότι έπρεπε να εκτελέσει κάθοδο, να κατέβει κάτω από τα σύννεφα για να δει τι γινόταν στο έδαφος. Η κίνηση ήταν παράτολμη. Με τα παχιά, χαμηλά σύννεφα, τις κατά τόπους καταιγίδες στην περιοχή και το γεγονός ότι ο Τζόνι Μπράβο θα έπρεπε να πετάξει σε μια κοιλάδα με περιορισμένη ορατότητα λόγω των προστατευτικών γυαλιών νυχτερινής όρασης, η εκτέλεση της καθόδου υπό αυτές τις συνθήκες ήταν εξαιρετικά επικίνδυνη ακόμα και για τους πιο έμπειρους πιλότους.

Ο Τζόνι Μπράβο δεν είχε λάβει εντολή να εκτελέσει τον ριψοκίνδυνο ελιγμό. Αν μη τι άλλο, θα του είχαν πει να κάνει υπομονή και να περιμένει να τον καλέσουν σε βοήθεια. Όμως, ο Τζόνι Μπράβο δεν μοιάζει με τους περισσότερους πιλότους. Παρότι βρισκόταν χιλιάδες πόδια ψηλότερα, στο ασφαλές κουκούλι του κόκπιτ του, διαισθανόταν την αγωνία των αντρών από κάτω. Ανεξαρτήτως των κινδύνων, ήξερε ότι η κάθοδος ήταν η σωστή κίνηση. Και για τον Τζόνι Μπράβο αυτό σήμαινε ότι δεν είχε άλλη επιλογή.

Και τότε, την ώρα που ετοιμαζόταν να διαπεράσει τα σύννεφα και να κατέβει στην κοιλάδα, το ένστικτό του επιβεβαιώθηκε. Τρεις λέξεις ακούστηκαν στον ασύρματο. Τρεις λεξούλες που, στο άκουσμά τους, σηκώνεται η τρίχα στον σβέρκο των πιλότων: «Στρατός σε μάχη.»

«Στρατός σε μάχη» σημαίνει ότι κάποιος στο έδαφος έχει πρόβλημα. Είναι το σύνθημα που χρησιμοποιούν οι δυνάμεις εδάφους για να ενημερώσουν ότι δέχονται επίθεση. Μπορεί ο Τζόνι Μπράβο να είχε ακούσει πολλές φορές αυτές τις λέξεις στο παρελθόν κατά την εκπαίδευσή του, όμως εκείνη τη νύχτα της 16ης Αυγούστου 2002 άκουσε τις λέξεις «Στρατός σε μάχη» για πρώτη φορά σε συνθήκες πολέμου.

Ο Τζόνι Μπράβο είχε αναπτύξει μια μέθοδο που τον βοηθούσε να καταλαβαίνει τους άντρες στο έδαφος. Να νιώθει ό,τι νιώθουν κι εκείνοι. Σε κάθε άσκηση, στη διάρκεια της εκπαίδευσης, ενώ πετούσε πάνω από το πεδίο της μάχης, έπαιζε και ξανάπαιζε στο μυαλό του τη σκηνή της απόβασης των Συμμάχων στις ακτές της Νορμανδίας από την ταινία *Η διάσωση του στρατιώτη Ράιαν*. Φανταζόταν τη σκάλα ενός αποβατικού να πέφτει, τους άντρες να τρέχουν στην ακτή περνώντας μέσα από ένα τείχος γερμανικών πυρών. Τις σφαίρες να σφυρίζουν περνώντας πάνω από τα κεφάλια τους. Το «πινγκ» αδέσποτων σφαιρών που χτυπούν τα χαλύβδινα κύτη των σκαφών. Τις κραυγές αντρών που χτυπήθηκαν. Ο Τζόνι Μπράβο είχε εκπαιδευτεί τον εαυτό του να φαντάζεται ότι αυτή η σκηνή παιζόταν εκεί κάτω κάθε φορά που άκουγε «Στρατός σε μάχη». Με τις εικόνες αυτές να επαναλαμβάνονται ολοζώντανα στο

μυαλό του ο Τζόνι Μπράβο ανταποκρίθηκε στο κάλεσμα για βοήθεια.

Είπε στον συνοδό του να μείνει πάνω από τα σύννεφα, ανακοίνωσε τις προθέσεις του στους ελεγκτές φωτισμού και τους στρατιώτες στο έδαφος και έστρεψε το αεροσκάφος του προς τα κάτω στο σκοτάδι. Περνώντας μέσα από τα σύννεφα, τόσο το αεροσκάφος του όσο και ο ίδιος σείστηκαν από τις αναταράξεις. Μια δυνατή σπρωξιά αριστερά. Αιφνίδια πτώση. Ένα τίναγμα δεξιά. Σε αντίθεση με τα εμπορικά τζετ με τα οποία πετάμε εμείς, το A-10 δεν είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να παρέχει άνεση στον επιβάτη. Το αεροπλάνο του αναπηδούσε και τρανταζόταν με δύναμη καθώς διαπερνούσε το στρώμα των σύννεφων.

Πετώντας στο άγνωστο χωρίς να έχει ιδέα τι να περιμένει, ο Τζόνι Μπράβο εστίασε την προσοχή του στα όργανά του, προσπαθώντας να αντλήσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Το βλέμμα του μετακινούνταν από τον έναν επιλογέα στον άλλο, έπειτα από μια γρήγορη ματιά στο παρμπρίζ. Υψόμετρο, ταχύτητα, κατεύθυνση, παρμπρίζ. Υψόμετρο, ταχύτητα, κατεύθυνση, παρμπρίζ. «Σε παρακαλώ. Ας. Πετύχει. Αυτό. Σε παρακαλώ. Ας. Πετύχει. Αυτό», ψιθύριζε μέσα του.

Όταν επιτέλους πρόβαλε μέσα από τα σύννεφα, η απόσταση που τον χώριζε από το έδαφος της κοιλάδας ήταν μικρότερη από χίλια πόδια. Η θέα που τον υποδέχτηκε δεν έμοιαζε με τίποτε απ' όσα είχε δει μέχρι τότε, ούτε στην εκπαίδευση ούτε στις ταινίες. Εχθρικά πυρά έρχονταν κι από τις δυο πλευρές της κοιλάδας. Σε μαζικές ποσότητες. Ήταν τόσο πολλά, ώστε τα τροχιοδεικτικά πυρά –οι δέσμες φωτός που ακολουθούν τις σφαίρες– φώτιζαν ολόκληρη την περιοχή. Σφαίρες και ρουκέτες στόχευαν όλες στη μέση, κατευθείαν στις ειδικές δυνάμεις που ήταν καθηλωμένες από κάτω.

Το 2002 ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός των αεροσκαφών δεν ήταν εξελιγμένος όπως σήμερα. Τα όργανα που είχε στη διάθεσή του ο Τζόνι Μπράβο δεν μπορούσαν να εμποδίσουν το σκάφος να πέσει στις πλαγιές του βουνού. Και το χειρότερο, πετούσε με παλιούς σοβιετικούς χάρτες που είχαν ξεμείνει από την εισβολή στο

Αφγανιστάν τη δεκαετία του '80. Ωστόσο, σε καμιά περίπτωση δεν θ' απογοήτευε αυτούς τους στρατιώτες. «Υπάρχουν μοίρες χειρότερες από τον θάνατο», θα σου πει. «Μια απ' αυτές είναι να σκοτώσεις κατά λάθος τους ίδιους σου τους άντρες. Άλλη μοίρα χειρότερη από τον θάνατο είναι να επιστρέψεις στην πατρίδα ζωντανός, ενώ άλλοι είκοσι δύο δεν τα κατάφεραν.»

Κι έτσι, εκείνη τη σκοτεινή αυγουσιτιάτικη νύχτα, ο Τζόνι Μπράβο άρχισε να μετράει. Ήξερε την ταχύτητά του και την απόστασή του από τα βουνά. Έκανε κάποιους γρήγορους υπολογισμούς από μέσα του και μέτρησε δυνατά τα δευτερόλεπτα που του έμεναν πριν πέσει στα τείχη της κοιλάδας. «Χίλια ένα, χίλια δύο, χίλια τρία...» Κλείδωσε τα όπλα του σε θέση από την οποία μπορούσε να δει από πού έρχονταν πολλά από τα εχθρικά πυρά και κράτησε κάτω τη σκανδάλη του πυροβόλου Gatling του. «Χίλια τέσσερα, χίλια πέντε, χίλια έξι...» Όταν δεν είχε πια άλλο περιθώριο, τράβηξε πίσω τον μοχλό κι έκανε απότομη στροφή. Το αεροσκάφος του βρυχήθηκε καθώς χωνόταν ξανά στο σύννεφο από πάνω, μοναδική επιλογή για να μη συντριβεί στο βουνό. Το σώμα του έγινε ένα με το κάθισμα από την πίεση των δυνάμεων G, καθώς ξεκινούσε να κάνει άλλο έναν γύρο.

Όμως, από τον ασύρματο δεν ακουγόταν τίποτα. Η σιωπή ήταν εκκωφαντική. Άραγε, η σιγή ασυρμάτου σήμαινε ότι οι βολές του ήταν περιττές; Σήμαινε ότι είχε σκοτωθεί ο άνθρωπος στον ασύρματο; Ή κάτι ακόμα χειρότερο, ότι είχε σκοτωθεί ολόκληρη η ομάδα;

Και τότε έγινε η κλήση. «Ωραίες βολές! Ωραίες βολές! Συνέχισε έτσι!» Κι εκείνος συνέχισε έτσι. Έκανε άλλο ένα πέρασμα, μετρώντας ξανά για να μην πέσει πάνω στα βουνά. «Χίλια ένα, χίλια δύο, χίλια τρία...» Κι άλλη μια απότομη στροφή, κι άλλη μια έφοδος. Κι άλλη. Κι άλλη. Οι βολές του ήταν καλές και είχε άφθονα καύσιμα. Το πρόβλημα πια ήταν ότι είχε ξεμείνει από πυρομαχικά.

Έστρεψε το αεροσκάφος του στα σύννεφα για να συναντήσει τον συνοδό του, που έκανε ακόμα κύκλους ψηλά. Ο Τζόνι Μπράβο τον ενημέρωσε με λίγα λόγια για την κατάσταση και του είπε να

κάνει μόνο ένα πράγμα: «Ακολουθήσέ με.» Τα δυο A-10, στα τρία πόδια απόσταση το ένα από το άλλο, πλάι πλάι, εξαφανίστηκαν μαζί μέσα στα σύννεφα.

Όταν πρόβαλαν ξανά, και τα δυο σε απόσταση μικρότερη από χίλια πόδια από το έδαφος, άρχισαν μαζί τις εφόδους. Ο Τζόνι Μπράβο μετρούσε κι ο συνοδός του τον ακολουθούσε και άνοιγε πυρ. «Χίλια ένα. Χίλια δύο. Χίλια τρία. Χίλια τέσσερα...» Την κατάλληλη στιγμή τα δυο αεροσκάφη γύριζαν κάθετα και έκαναν γύρους ξανά και ξανά και ξανά. «Χίλια ένα. Χίλια δύο. Χίλια τρία. Χίλια τέσσερα.»

Εκείνη τη νύχτα είκοσι δύο άντρες γύρισαν πίσω ζωντανοί. Δεν χάθηκαν ζωές Αμερικανών.

Η αξία της ενσυναίσθησης

ΕΚΕΙΝΗ ΤΗΝ ΑΥΓΟΥΣΤΙΑΤΙΚΗ ΝΥΧΤΑ πάνω από το Αφγανιστάν ο Τζόνι Μπράβο ρίσκαρε τη ζωή του για να επιζήσουν οι υπόλοιποι. Δεν πήρε μόνους για την επίδοσή του. Δεν πήρε προαγωγή, ούτε βραβείο σε κάποια εταιρική τελετή. Ο ίδιος δεν ζήτησε να τραβήξει αδικαιολόγητα την προσοχή, ούτε να παίξει σε τηλεοπτικό ριάλιτι για τις προσπάθειές του. Κατά τον Τζόνι Μπράβο, αυτό που έκανε ήταν μέρος «της δουλειάς», όπως το χαρακτηρίζει. Και η μεγαλύτερη ανταμοιβή που έλαβε για την υπηρεσία του ήταν ότι συναντήθηκε με τους στρατιώτες στους οποίους πρόσφερε κάλυψη εκείνη τη νύχτα. Παρότι δεν είχαν συναντηθεί ξανά, όταν τελικά βρέθηκαν, αγκαλιάστηκαν σαν παλιοί φίλοι.

Στις γραμμικές ιεραρχίες στις οποίες εργαζόμαστε θέλουμε να βλέπουν οι ανώτεροι τη δουλειά που κάναμε. Σηκώνουμε το χέρι για να πάρουμε αναγνώριση και επιβράβευση. Οι περισσότεροι, όσο πιο πολύ αναγνωρίζονται οι προσπάθειές μας από τους επικεφαλής, τόσο πιο επιτυχημένο θεωρούμε τον εαυτό μας. Είναι ένα σύστημα που λειτουργεί, αρκεί το άτομο που μας επιβλέπει να παραμείνει στην εταιρεία και να μη νιώσει αδικαιολόγητη πίεση από

ψηλά –μια προϋπόθεση που είναι σχεδόν αδύνατο να τηρείται εσαεί. Για τον Τζόνι Μπράβο και τους ομοίους του η θέληση να πετύχουν και η επιθυμία να κάνουν πράγματα που προάγουν τα συμφέροντα του οργανισμού δεν έχουν ως κίνητρο απλώς την αναγνώριση από ψηλά. Είναι αναπόσπαστα συστατικά μιας κουλτούρας θυσίας και προσφοράς, όπου η προστασία παρέχεται από όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Υπάρχει κάτι στο οποίο πιστώνει ο Τζόνι Μπράβο το θάρρος του να ορμά στο σκοτάδι του αγνώστου, ενίοτε γνωρίζοντας ότι μπορεί και να μην ξαναγυρίσει. Κι αυτό το κάτι δεν είναι απαραίτητως αυτό που θα περιμέναμε. Δεν είναι η εκπαίδευσή του, όσο πολύτιμη κι αν υπήρξε αυτή. Παρά τις καλές σπουδές που έκανε, δεν είναι ούτε η μόρφωσή του. Και όσο αξιόλογα κι αν ήταν τα εργαλεία που του παρασχέθηκαν, δεν είναι ούτε το αεροσκάφος ούτε τα εξελιγμένα συστήματά του. Όσο υψηλή τεχνολογία κι αν έχει στη διάθεσή του, η ενσυναίσθηση, υποστηρίζει ο Τζόνι Μπράβο, είναι μακράν το σπουδαιότερο «χαρτί» που διαθέτει για να κάνει τη δουλειά του. Ρωτήστε οποιονδήποτε σπουδαίο ένστολο, άντρα ή γυναίκα, που ρισκάρει τη ζωή του για το καλό άλλων γιατί το κάνει –όλοι θα απαντήσουν το ίδιο πράγμα: «Επειδή θα έκαναν κι αυτοί το ίδιο για μένα.»

Πώς, όμως, προκύπτουν άνθρωποι όπως ο Τζόνι Μπράβο; Μήπως απλώς γεννιούνται έτσι; Κάποιοι ίσως ναι. Ωστόσο, όταν οι συνθήκες εργασίας μας πληρούν κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο, τότε ο καθένας μας είναι ικανός να δείξει το θάρρος και την αυτοθυσία του Τζόνι Μπράβο. Μπορεί να μη μας ζητηθεί να ρισκάρουμε τη ζωή μας ή να σώσουμε τη ζωή κάποιου άλλου, όμως ευχαρίστως θα μοιραζόμασταν τη δόξα μας και θα βοηθούσαμε τους συνεργάτες μας να πετύχουν. Και το σημαντικότερο, στις κατάλληλες συνθήκες οι συνεργάτες μας θα έκαναν το ίδιο για μας. Κι όταν συμβαίνει αυτό, όταν δημιουργούνται τέτοιοι δεσμοί, μπαίνει ένα ισχυρό θεμέλιο για το είδος της επιτυχίας και της ολοκλήρωσης που κανένα χρηματικό ποσό, φήμη ή έπαθλο δεν αγοράζει. Αυτό σημαίνει να εργάζεσαι σ' έναν χώρο όπου οι ηγέτες δίνουν προτε-

ραιότητα στην ευημερία των ανθρώπων τους κι όπου σε αντάλλαγμα οι άνθρωποι τους δίνουν τα πάντα για να προστατέψουν και να προωθήσουν την ευημερία τόσο ο ένας του άλλου όσο και του οργανισμού.

Χρησιμοποιώ τον στρατό για να παρουσιάσω το παράδειγμα, επειδή τα διδάγματα εντυπώνονται πολύ πιο έντονα όταν αφορούν ζητήματα ζωής και θανάτου. Υπάρχει ένα μοτίβο στους οργανισμούς που καταγράφουν τη μεγαλύτερη επιτυχία, εκείνους που υπερισχύουν και καινοτομούν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους, εκείνους που απολαμβάνουν τον μεγαλύτερο σεβασμό εντός και εκτός τους, εκείνους με τη μεγαλύτερη αφοσίωση και τους μικρότερους κλυδωνισμούς, οι οποίοι έχουν την ικανότητα ν' αντεπεξέρχονται σε κάθε καταιγίδα ή πρόκληση. Όλοι αυτοί οι εκπληκτικοί οργανισμοί διαθέτουν κουλτούρες στις οποίες οι ηγέτες παρέχουν κάλυψη από ψηλά και εκείνοι που βρίσκονται στο έδαφος φροντίζουν ο ένας τον άλλο. Γι' αυτόν τον λόγο οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να προσπαθήσουν σκληρά και να αναλάβουν τους κινδύνους που τους αναλογούν. Και ο τρόπος που το επιτυγχάνει αυτό ένας οργανισμός είναι με την ενσυναίσθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κι οι υπάλληλοι άνθρωποι είναι

Προτού υπάρξει ενσυναίσθηση στην εταιρεία το να πηγαίνεις στη δουλειά ήταν –τι άλλο– δουλειά. Κάθε πρωί οι υπάλληλοι του εργοστασίου στέκονταν μπροστά στις μηχανές τους και περίμεναν να χτυπήσει το κουδούνι για να ξεκινήσουν. Κι όταν χτυπούσε, σαν συνεννοημένοι, γυρνούσαν τους διακόπτες κι έθεταν σε λειτουργία τις μηχανές που είχαν μπροστά τους. Μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα ο βόμβος έπνιγε τον ήχο των φωνών τους. Ξεκινούσε η δουλειά.

Κανένα δίωρο αργότερα χτυπούσε κι άλλο κουδούνι, αναγγέλλοντας ότι έφτασε η ώρα του διαλείμματος. Οι μηχανές σταματούσαν και σχεδόν όλοι οι εργάτες έφευγαν από το πόστο τους. Κάποιοι πήγαιναν στην τουαλέτα. Άλλοι πήγαιναν να βάλουν άλλο έναν καφέ. Και κάποιοι κάθονταν στις μηχανές τους να ξεκουραστούν, μέχρι να τους πει το κουδούνι να ξαναρχίσουν. Λίγες ώρες αργότερα το κουδούνι ακουγόταν και πάλι, αυτή τη φορά για να τους ενημερώσει ότι τώρα επιτρεπόταν να φύγουν από το κτίριο για φαγητό. Έτσι γινόταν πάντα.

«Έτσι τα ήξερα», λέει με βαριά, μακρόσυρτη προφορά αμερικανικού Νότου ο Μάικ Μερκ (Mike Merck), υπεύθυνος ομάδας συναρμολόγησης, ο οποίος εργάζεται δεκατέσσερα χρόνια στη HayssenSandiacre. «Νομίζω πως όλοι στο κτίριο θα σου έλεγαν το ίδιο.»

Όμως, τα πράγματα άλλαξαν όταν τα ηγία αυτής της εταιρείας της Νότιας Καρολίνα ανέλαβε ο Μπομπ Τσάπμαν (Bob Charman).

**Φανταστείτε έναν κόσμο όπου η πλειοψηφία των ανθρώπων
ξυπνά γεμάτη έμπνευση να πάει στη δουλειά,
νιώθει ασφάλεια εκεί και γυρίζει σπίτι νιώθοντας ικανοποίηση.
Δεν είναι τόσο τρελό όσο νομίζετε.**

Στα ταξίδια του ανά τον κόσμο, ο Σάιμον Σίνεκ παρατήρησε ότι σε κάποιες ομάδες η εμπιστοσύνη είναι τόσο βαθιά ώστε τα μέλη κυριολεκτικά θα ρίσκαραν τη ζωή τους το ένα για το άλλο. Άλλες ομάδες, όσα κίνητρα κι αν τους προσφερθούν, παραμένουν σε καθεστώς εμφυλίου, κατακερματισμένες και αποτυχημένες. Γιατί;

Η απάντηση έγινε σαφής σε μια συζήτηση με έναν στρατηγό των Πεζοναυτών των ΗΠΑ, όταν ο Σίνεκ τον ρώτησε «τι κάνει τόσο καλούς τους πεζοναύτες». **«Οι ηγέτες τρώνε τελευταίοι»**, του απάντησε ο στρατηγός. Ο Σίνεκ το είδε και μόνος του. Οι κατώτεροι στην ιεραρχία πεζοναύτες έτρωγαν πρώτοι, ενώ οι ανώτεροι έπαιρναν θέση στο τέλος της ουράς. Αυτό που στην τραπεζαρία είναι συμβολικό, στο πεδίο της μάχης είναι θέμα ζωής και θανάτου: Οι μεγάλοι ηγέτες είναι έτοιμοι να θυσιάσουν το συμφέρον τους για το καλό εκείνων που έχουν στην ευθύνη τους.

Οι σύγχρονοι χώροι εργασίας είναι συνήθως γεμάτοι κυνισμό, παράνοια και ιδιοτέλεια. Ωστόσο, οι καλύτεροι οργανισμοί καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία επειδή οι ηγέτες τους χτίζουν αυτό που ο Σίνεκ αποκαλεί «κύκλο της ασφάλειας». Όταν όλοι νιώθουν ότι ανήκουν κάπου, η ενέργειά τους αφιερώνεται στον κοινό στόχο και την εκμετάλλευση των μεγάλων ευκαιριών.

Στο βιβλίο αυτό, ο Σίνεκ διερευνά επίσης τη δυσκολία ηγεσίας των Millennials. Ως γενιά, επιδιώκουν να δουλεύουν κάπου με μια αίσθηση αποστολής -θέλουν η εργασία τους να έχει αντίκτυπο- και βρίσκουν την αίσθηση σκοπού που αναζητούν μόνο αν οι οργανισμοί τους καταφέρουν να δημιουργήσουν έναν Κύκλο Ασφάλειας.

Η συναρπαστική έρευνα και οι αληθινές ιστορίες που υπάρχουν σ' αυτό το βιβλίο αποδεικνύουν ότι οι ηγέτες που πρόθυμα τρώνε τελευταίοι επιβραβεύονται με αφοσιωμένους, γεμάτους αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικούς συναδέλφους. Είναι απίστευτο το πόσο καλά λειτουργεί αυτό.