

# SIMON SINEK

autor bestsellera

**Zaczynaj od DLACZEGO.**

***Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania***



Liderzy  
jedzą  
na końcu



Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie

Tytuł oryginału: Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't

Tłumaczenie: Marcin Machnik

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-246-9554-6

Copyright © 2014 by SinekPartners LLC

“This is Be the Verse” from The Complete Poems of Philip Larkin, edited by Archie Burnett. Copyright © 2012 by Thee Estate of Philip Larkin. Reprinted by permission of Farrar, Straus and Giroux, LLC and Faber and Faber Ltd.

All rights reserved including the right reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company.

Polish edition copyright © 2015 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/lidjed>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa	7
<b>CZĘŚĆ I. NASZA POTRZEBA, BY CZUĆ SIĘ BEZPIECZNIE</b>	
1. Ochrona z góry	11
2. Pracownik też człowiek	17
3. Poczucie przynależności	29
4. Tak, ale...	37
<b>CZĘŚĆ II. POTĘŻNE SIŁY</b>	
5. Kiedy powiedzieć „dosyć”?	47
6. EDSO	53
7. Wielki K.	69
8. Po co nam liderzy	79
<b>CZĘŚĆ III. RZECZYWISTOŚĆ</b>	
9. Odwaga, by postępować właściwie	91
10. Skuter śnieżny na pustyni	97
<b>CZĘŚĆ IV. JAK DO TEGO DOSZŁO?</b>	
11. Boom przed plajtą	103
12. Dorośli „baby boomers”	113

**CZĘŚĆ V. PROBLEM ZE ZWIĘKSZONYM DYSTANSEM**

13. Zwiększanie dystansu zabija	121
14. Współczesne zwiększanie dystansu	127
15. Opanuj dystans	135
16. Nierównowaga	153

**CZĘŚĆ VI. DESTRUKCYJNA OBFITOŚĆ**

17. Lekcja przywództwa nr 1. Jaka kultura, taka firma	157
18. Lekcja przywództwa nr 2. Jaki lider, taka kultura	169
19. Lekcja przywództwa nr 3. Spójność ma znaczenie	183
20. Lekcja przywództwa nr 4. Przyjaźń ma znaczenie	195
21. Lekcja przywództwa nr 5. Bądź przywódcą ludzi, a nie numerków	205

**CZĘŚĆ VII. SPOŁECZEŃSTWO NAŁOGOWCÓW**

22. Jesteśmy przyczyną wszystkich swoich problemów	223
23. Za wszelką cenę	231
24. Pokolenie dystansu	239

**CZĘŚĆ VIII. STAŃ SIĘ LIDEREM**

25. Dwunasty krok	249
26. Wspólny trud	255
27. Potrzebujemy więcej liderów	263
Podziękowania	267
Bibliografia	271

## Część I

# [NASZA POTRZEBA, BY CZUĆ SIĘ BEZPIECZNIE]

### Rozdział 1.

## Ochrona z góry

**G**ruba warstwa chmur blokowała całe światło. Nie było gwiazd ani księżyca, tylko nieprzenikniona ciemność. Oddział powoli przedzierał się przez dolinę, gdyż skalisty teren uniemożliwiał poruszanie się szybciej niż w żółwym tempie. Co gorsza, żołnierze wiedzieli, że są obserwowani, więc każdy z nich czuł wiszące w powietrzu napięcie.

Od ataku z 11 września nie minął jeszcze rok. Rząd talibów dopiero co skapitulował po otrzymaniu batów od sił USA za odmowę wydania przywódcy Al-Kaidy Osamy bin Ladena. W tej strefie wiele oddziałów sił specjalnych przeprowadzało misje, które do dzisiaj mają status tajnych. To był właśnie jeden z takich oddziałów i jedna z takich misji.

Wiemy tylko tyle, że dwudziestodwuosobowy oddział operował daleko na terytorium wroga i niedawno w jego ręce dostało się coś, co rząd określa jako *High-Value Target* (cel o wysokiej wartości). A teraz przedziera się przez głęboką dolinę w górzystej części Afganistanu, eskortując swój cel o wysokiej wartości w drodze do bazy.

Tego dnia wśród gęstych chmur latał kapitan Mike Drowley, czyli Johnny Bravo, jak go nazywano<sup>1</sup>. Poza odgłosem pracujących silników jego maszyny w górze panował całkowity spokój. Niebo rozświetlały tysiące gwiazd, a księżyc nad chmurami świecił tak jasno, że wyglądało to tak, jakby właśnie spadł śnieg. To był piękny widok.

Johnny Bravo i jego skrzydłowy krążyli w górze samolotami A-10, aby w razie potrzeby udzielić wsparcia na dole. A-10, któremu przydano pieszczotliwą nazwę „Warthog” (guziec), nie jest technicznie odrzutowcem bojowym, lecz samolotem ataku. Ta opancerzona, jednomiejscowa, wolno latająca maszyna została zaprojektowana tak, aby dostarczać bliskiego wsparcia powietrznego oddziałom lądowym. W przeciwieństwie do odrzutowców bojowych nie jest szybka ani seksowna (stąd jej alternatywna nazwa), ale potrafi zrobić, co trzeba.

W idealnej sytuacji piloci A-10 w powietrzu i żołnierze na ziemi powinni mieć kontakt wzrokowy. Widok samolotu nad sobą i świadomość, że ktoś na nich uważa, daje żołnierzom więcej wiary w siebie. Z kolei gdy piloci widzą oddziały pod sobą, mają większą pewność, że w razie potrzeby będą w stanie pomóc. Jednak tej nocy z powodu gęstych chmur i górzystego afganistańskiego terenu piloci i oddział potwierdzali swoją obecność tylko za pomocą sporadycznego kontaktu radiowego. Johnny Bravo nie mógł więc widzieć tego, co widzieli żołnierze, lecz był w stanie wyczuć ich emocje na podstawie komunikatów przez radio. To wystarczyło, żeby skłonić go do działania.

Podążając za swoim przeczuciem, postanowił wykonać nurkowanie poniżej poziomu chmur, aby zobaczyć, co się dzieje na ziemi. To był śmiały plan, biorąc pod uwagę gęste, nisko wiszące chmury, przelotne burze w okolicy i fakt, że Johnny Bravo musiał pilotować z wizją ograniczoną przez noktowizor. W takich warunkach przeprowadzenie nurkowania było ekstremalnie niebezpieczne nawet dla najbardziej doświadczonego pilota.

Johnny Bravo nie dostał rozkazu wykonania tego ryzykownego manewru. Gdyby padły jakieś rozkazy, przypuszczalnie mówiłyby o tym, by był w gotowości i czekał na wezwanie do udzielenia wsparcia. Ale Johnny

---

<sup>1</sup> Mike Drowley, „There Are Some Fates Worse Than Death”, TED Talk. Zarejestrowano w maju 2012 roku. TEDx: <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDxScottAFB-Mike-Drowley-There;search%3Atag%3A%22tedxscottafb%22>. Mike Drowley, rozmowa z autorem, kwiecień i czerwiec 2013.

Bravo nie był jak większość pilotów. Chociaż znajdował się tysiące stóp nad ziemią w bezpiecznym kokonie swojego kokpitu, wyczuwał zdenerwowanie żołnierzy na ziemi. Bez względu na ryzyko wiedział, że powinien zanurkować. A dla Johnny'ego Bravo oznaczało to, że nie ma innego wyjścia.

Gdy przygotowywał się do zejścia w dół przez chmury, jego instynkty zostały potwierdzone. Przez radio usłyszał trzy słowa. Trzy małe słowa, które przyprowadzają pilota o ciarki na grzbiecie: „Troops in contact” („żołnierze w kontakcie”).

Te słowa oznaczają, że oddział na ziemi ma kłopoty. Za pomocą tego wezwania siły naziemne informują, że zostały zaatakowane. Johnny Bravo wielokrotnie słyszał te słowa w trakcie manewrów treningowych, lecz tej nocy, 16 sierpnia 2002 roku, po raz pierwszy usłyszał je w warunkach wojennych.

Johnny Bravo wypracował sposób, który pomagał mu w utrzymywaniu kontaktu z żołnierzami na ziemi. W odczuwaniu tego, co czuli. Gdy podczas każdego manewru treningowego latał nad polem walki, odtwarzał w głowie scenę z filmu *Szeregowiec Ryan*, w której alianci szturmują plażę Normandii. Wyobrażał sobie opuszczającą się rampę łodzi Higginsa, żołnierzy biegnących w stronę plaży, prosto w ścianę ognia niemieckich karabinów. Widział smugi przelatujących obok nich kul. Słyszał odgłosy zabłąkanych pocisków, które uderzając w stal, dziurawiły łodzie. Słyszał płacz trafionych żołnierzy. Johnny Bravo wytrenował się tak, żeby przed jego oczami pojawiała się ta scena za każdym razem, gdy usłyszy słowa „troops in contact”. Z takimi obrazami żywo odcisniętymi w umyśle reagował na prośbę o wsparcie.

Powiedział skrzydłowemu, żeby czekał nad chmurami, obwieścił swoje zamiary kontrolerom lotu i żołnierzom pod sobą, a następnie skierował samolot w dół, w ciemności. Gdy przechodził przez chmury, nim i jego maszyną wstrząsały turbulencje. Ostre pchnięcie w lewo. Nagłe zmniejszenie wysokości. Szarpnięcie w prawo. W przeciwieństwie do odrzutowców pasażerskich, w których my latamy, A-10 nie jest zbudowany po to, by pasażerom było wygodnie, więc maszyna Johnny'ego doświadczała gwałtownych szarpnięć i odbić, gdy przedzierała się przez warstwę chmur.

Lećąc w nieznaną i nie mając pojęcia, czego się spodziewać, Johnny Bravo skupił się na przyrządach, próbując odczytać z nich jak najwięcej informacji. Przesuwał wzrok po kolejnych tarczach i kończył szybkim rzutem oka za okno. Wysokość, prędkość, żyroskop kierunkowy, okno. Wysokość, prędkość, żyroskop kierunkowy, okno. „Niech. To. Się. Uda. Niech. To. Się. Uda”, szeptał bezgłośnie do siebie.

Gdy w końcu przebił się przez chmury, leciał w dolinie mniej niż tysiąc stóp od ziemi. Przywitał go obraz, którego nigdy wcześniej nie widział — ani na treningach, ani w filmach. Z obu stron doliny trwał wrogi ostrzał. Na olbrzymią skalę. Ostrzał był tak intensywny, że smugi ognia — wiązki światła za pociskami — rozświetlały cały obszar. Pociski i rakiety były wymierzone w środek doliny, dokładnie w uwięziony w dole oddział sił specjalnych.

W 2002 roku awionika w samolotach nie była tak wyrafinowana jak dzisiaj. Przyrzędy Johnny'ego Bravo nie zabezpieczały go przed uderzeniem w górską ścianę. Co gorsza, posługiwał się starą sowiecką mapą, będącą pozostałością po inwazji ZSRR na Afganistan w latach osiemdziesiątych. Mimo to nie brał pod uwagę tego, że mógłby zawieść żołnierzy w dole. „Śmierć nie jest najgorszym, co może cię spotkać”, usłyszałbyś od niego. „Gorsze jest na przykład przypadkowe zastrzelenie swoich żołnierzy. Albo powrót do domu żywym, gdy dwudziestu dwóch żołnierzy nie wróciło”.

Wtedy, w tę ciemną sierpniową noc, Johnny Bravo zaczął liczyć. Znał swoją prędkość i odległość od gór. Wykonał szybką kalkulację i zaczął głośno liczyć sekundy, które miał do dyspozycji, zanim uderzy w górską ścianę. „Sto dwadzieścia jeden, sto dwadzieścia dwa, sto dwadzieścia trzy...”. Zablokował karabin Gatlinga w pozycji, w której widział mnóstwo źródeł wrogiego ostrzału, po czym przycisnął spust. „Sto dwadzieścia cztery, sto dwadzieścia pięć, sto dwadzieścia sześć...”. W momencie, gdy zaczynało mu brakować przestrzeni, pociągnął gwałtownie za drążek i wykonał ostry manewr. Samolot zawył, gdy Johnny podrywał go z powrotem w chmury, co było jedynym sposobem uniknięcia rozbicia o górę. Ciało wciskało się w fotel wskutek przeciążenia, gdy Johnny przymierzał się do kolejnej rundy.

Ale radio milczało. Ta cisza była ogluszająca. Czy oznaczała ona, że jego strzały były daremne? A może radiowiec poległ? Albo, co gorsza, poległ cały oddział?

Nagle radio ożyło. „Dobre strzały! Dobre strzały! Jeszcze!”. Więc Johnny kontynuował. Wykonał kolejne podejście, licząc sekundy dzielące go od uderzenia w górską ścianę. „Sto dwadzieścia jeden, sto dwadzieścia dwa, sto dwadzieścia trzy...”. A potem znowu gwałtowne poderwanie i kolejny nalot. I kolejny. I kolejny. Bezbłędnie trafiał i miał mnóstwo paliwa, lecz nagle pojawił się problem, gdyż skończyła mu się amunicja.

Skierował więc samolot nad chmury i zobaczył swojego skrzydłowego, który wciąż krążył u góry. Johnny szybko streścił mu sytuację i powiedział:



„Leć ze mną”. Dwa samoloty A-10 lecące metr od siebie skrzydło w skrzydło zniknęły w chmurach.

Gdy wyłoniły się z chmur, oba mniej niż tysiąc stóp nad ziemią, zaczęły wspólne naloty. Johnny Bravo liczył, a skrzydłowy podążał za jego prowadzeniem i strzelał. „Sto dwadzieścia jeden, sto dwadzieścia dwa, sto dwadzieścia trzy, sto dwadzieścia cztery...”. Na sygnał oba samoloty wykonywały gwałtowne poderwanie, nawrót i kolejny nalot. A potem jeszcze jeden i jeszcze jeden. „Sto dwadzieścia jeden, sto dwadzieścia dwa, sto dwadzieścia trzy, sto dwadzieścia cztery”. Tej nocy dwudziestu dwóch żołnierzy bezpiecznie wróciło do bazy. Po amerykańskiej stronie obyło się bez ofiar.

## Znaczenie empatii

**TEJ SIERPNIOWEJ NOCY** nad Afganistanem Johnny Bravo ryzykował życiem, aby uratować innych. Nie przyznano mu żadnego dodatku za wyniki. Nie dostał awansu ani nagrody na spotkaniu pracowniczym poza miejscem pracy. Nie szukał nadmiernego poklasku i nie pragnął opowiedzieć o swoim wyczynie w telewizji. To, co zrobił, uważał po prostu za część swojej pracy. A największą nagrodą za jego działania było spotkanie z oddziałem, któremu tamtej nocy udzielał wsparcia powietrznego. Chociaż niko go tam nie znał, ściskali się jak starzy znajomi.

W linearnych hierarchiach, w jakich pracujemy, chcemy, aby ludzie na górze dostrzegali nasze dokonania. Wyciągamy ręce po wyrazy uznania i nagrody. Większość z nas uważa, że im większe uznanie naszych wysiłków ze strony mocodawców, tym większy odnosimy sukces. Ten system działa tak długo, dopóki ta konkretna osoba, która nas nadzoruje, pozostaje w firmie i nie czuje nadmiernej presji z góry — co jest niemal niemożliwym do uzyskania standardem. Dla Johnny’ego Bravo i podobnych mu ludzi wola zwycięstwa i pragnienie robienia tego, co sprzyja interesom organizacji, nie są motywowane tylko przez płynące z góry uznanie, lecz stanowią integralną część kultury poświęcenia i służby, w której protekcja płynie z każdego poziomu w hierarchii.

Johnny wymienia jedną rzecz, która pozwala mu zdobywać się na odwagę wchodzenia w ciemności, z których może już nie wrócić. Niekoniecznie jest to coś, czego się spodziewasz. Nie chodzi o manewry treningowe, mimo ich wartościowości. I chociaż Johnny został bardzo dobrze wyszkolony, nie chodzi o jego edukację. Ani też o samolot i wszelkie oddane mu do dyspozycji

wyrafinowane przyrzędy, mimo ich zaawansowania. Jak twierdzi, mimo całej tej technologii najważniejszym zasobem, pozwalającym mu wykonywać jego pracę, jest empatia. Zapytaj dowolną osobę w mundurze, która ryzykowała dla innych, dlaczego to zrobiła, a powie Ci: „Bo oni zrobiliby to samo dla mnie”.

Skąd biorą się tacy ludzie jak Johnny Bravo? Czy byli tacy od urodzenia? Niektórzy zapewne tak. Lecz gdy warunki pracy spełniają określone standardy, to każdy z nas jest zdolny do takiej odwagi i poświęcenia, jak Johnny Bravo. Raczej nie zostaniemy poproszeni o zaryzykowanie życiem lub ocalenie kogoś innego, lecz ochoczo podzielimy się swoim splendorem i pomożemy tym, z którymi pracujemy, w odniesieniu sukcesu. Co ważniejsze, te osoby we właściwych warunkach postanowią zrobić dla nas to samo. Gdy do tego dojdzie i uformują się takie więzi, powstanie potężny fundament umożliwiający taki rodzaj sukcesu i spełnienia, którego nie dadzą żadne pieniądze, nagrody czy sława. Tak właśnie wygląda praca w miejscu, w którym priorytetem liderów jest dobrobyt podopiecznych i gdzie podopieczni w zamian dają wszystko, co mają, aby dbać o dobrobyt swoich kolegów i organizacji.

Ilustruję to przykładami z armii, bo gdy stawką jest życie lub śmierć, lekcje są o wiele bardziej wyraziste. W organizacjach, które odniosły duży sukces — które wymanewrowały i przewyższyły innowacjami konkurencję, cieszą się największym szacunkiem w swoich strukturach i poza nimi, mają najwyższy poziom lojalności i najniższy poziom niezadowolenia oraz są w stanie przetrwać praktycznie każdą burzę i sprostać każdemu wyzwaniu — powtarza się pewien schemat. We wszystkich tych wyjątkowych organizacjach panuje kultura, zgodnie z którą lider oferuje ochronę z góry, a ludzie na ziemi troszczą się o siebie nawzajem. To z tego powodu są skłonni do zwiększenia wysiłku i podjęcia ryzyka. Każda organizacja może dojść do takiego stanu za sprawą empatii.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA



**Helion SA**

# Inspiruj ludzi, buduj silne zespoły, zostań genialnym przywódcą!

Dlaczego tak wielu pracowników z utęsknieniem odlicza czas do piątku i traktuje każdy dzień pracy jak zło konieczne? Dlaczego ludzie nie lubią swojej pracy i nie są w stanie zaangażować się w wykonywane obowiązki? Menedżerowie marzą, by ich podwładni z entuzjazmem oddawali się pracy, jednak większość z nich nie ma pomysłu na kierowanie ludźmi.

Współczesne organizacje są zbyt zajęte zarządzaniem zasobami ludzkimi, by dostrzec, że to, czego im potrzeba, to nie sprawny menedżer, ale przywódca z krwi i kości. Ktoś, kto nie tylko rozdzieli obowiązki, ale także pokaże ludziom, że to oni są najcenniejszym kapitałem firmy.

Pracownicy, którzy wierzą, że ich praca ma sens, czują się doceniani i wiedzą, że mogą w każdej sytuacji polegać na swoich kolegach i przełożonych, z własnej inicjatywy zainwestują czas i wysiłek w naukę czy pracę na rzecz swojej firmy.

Czy to rzeczywiście jest aż takie proste? Ten model wykorzystują najlepsze przedsiębiorstwa na całym świecie — i osiągają dzięki niemu znacznie większe zyski, rozwijają się intensywniej i są znacznie bardziej konkurencyjne na niełatwym współczesnym rynku. Chcesz, by Twoja firma dołączyła do tego grona? Chcesz nadać tempo własnej karierze? Nie czekaj, aż wyprzedzą Cię inni!

**Simon Sinek** prowadzi ruchowi, którego celem jest zachęcanie ludzi do robienia tego, co ich inspiruje. Współpracuje z RAND Corporation, wyklada komunikację strategiczną na Uniwersytecie Columbia i aktywnie udziela się w świecie sztuki oraz przedsięwzięć non profit. Zapraszali go członkowie Kongresu i ambasadorowie, przedstawiciele drobnego biznesu i wielkie korporacje, takie jak Microsoft i Wal-Mart, by pomógł im inspirować innych i wyłożył swoją koncepcję DLACZEGO.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 28161



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-9554-6



9 788324 695546