

Richard Branson

A Virgin-módszer

Minden, amit
a vezetésről tudok

A fordítás alapja: Sir Richard Branson:
The Virgin Way: How to Listen, Learn, Laugh and Lead
First published in 2014 by Virgin Books, an imprint of Ebury Publishing.
A Random House Company.

The right of Sir Richard Branson to be identified as the author
of this book has been asserted by him in accordance with sections 77 and 78
of the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

Copyright © Sir Richard Branson, 2014

Fordította © Dankó Zsolt, 2015

Szerkesztette: Besenyő Viktória (1–5. fejezet),
Kenyó Ildikó (6–19. fejezet)

Borító: Zimmermann Zsolt

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

ISBN 978-963-304-333-2

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., Budapest, 2016
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa
Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt.
Felelős vezető: György Géza

Egyszer az életben mindent ki kell próbálni. Kivéve a néptáncot és a vérfertőzést.¹

Thomas Beecham

Tartalom

Előszó: Az élet túl rövid 9

I. rész: Figyelj oda!

- 1. fejezet: Apák és fiúk 19
- 2. fejezet: Az odafigyelés elfeledett művészete 31
- 3. fejezet: Tükröm, tükröm 51
- 4. fejezet: Egyszerűen és nagyszerűen 73
- 5. fejezet: Burn Down the Mission! 91

II. rész: Tanulj!

- 6. fejezet: A vezetés fogalma 105
- 7. fejezet: Született mázlisták 119
- 8. fejezet: Tipikusan atipikus 127
- 9. fejezet: Kis kutya, nagy kutya 137
- 10. fejezet: Az innováció nem újdonság 155
- 11. fejezet: Felvenni és megtartani 171

III. rész: Ne vess!

12. fejezet: Kultúrafejlesztés	197
13. fejezet: A szenvedély gyümölcsei	209
14. fejezet: Mikor buli igazán a buli?	219

IV. rész: Vezess!

15. fejezet: A jövő vezetői	237
16. fejezet: Jelen lenni	253
17. fejezet: A kulcs az együttműködés	267
18. fejezet: Döntések	283
19. fejezet: A jó üzlet	299

Epilógus: Indítsuk be!	315
------------------------	-----

Utószó	323
Köszönetnyilvánítás	327
Jegyzetek a magyar kiadáshoz	329
Név- és tárgymutató	333

Előszó

Az élet túl rövid

Nem élvezed? Akkor ne csináld!

Azóta, hogy tizenhat éves koromban beindítottam első vállalkozásomat, a *Student* című folyóiratot, és eljutottam odáig, hogy napjainkban már jóval nagyratörőbb vállalkozásaim vannak, mint például a Virgin Galactic és az úrturizmus, alapfilozófiám mindig is az volt: ha egy új projekt vagy üzleti lehetőség nem hoz lázba, nem pezsdíti fel a bennem élő vállalkozó és újító vérét, ha valamiről nem érzem azt, hogy úgy tudok általa letenni valamit az asztalra, hogy közben a kreatív énemnek is maximális örömforrást jelent, akkor passzolom az egészet, és inkább olyasmibe fogok, ami valóban képes lázba hozni.

Ugyanez a gondolatmenet jellemzi a könyvíráshoz való hozzáállásomat is: ha nem élvezem az írást, akkor meglehetősen jó eséllyel számíthatok arra, hogy az olvasók sem lesznek túlságosan elragadtatva attól, amit kiizzadok magamból. A helyzet egyszerűen az, hogy ha nem élvezzük, amit csinálunk, és nem élvezzük azok társaságát sem, akikkel együtt dolgozunk, akkor kizárt dolog, hogy olyan jól tudjuk csinálni, mint hogyha élveznénk is a munkánkat.

Valaki egyszer igen bölcsen azt mondta: az élet nem főpróba, hanem már maga az előadás. Hogy mennyire így van! Hacsak nem számítunk arra, hogy a következő életünkben majd jobban alakulnak a dolgok – már ha olyan szerencsések vagyunk, hogy lesz egyáltalán második esélyünk –, akkor minek vesztegessük rövid földi létünket olyasmire, ami nem hoz lázba?

Mindig elcsodálkozom azon, szemlátomást milyen sokan élik úgy az életüket, hogy vagy állandóan hátrafelé tekingetnek, vagy pedig másról sem beszélnek, mint hogy mennyire másként alakulnak majd a dolgaik a jövőben. Nincsen abban semmi kivetnivaló, ha ápoljuk múltbéli emlékeinket, vagy ha a tapasztalatainkból remélhetőleg tanulva megtervezzük a jövőnket, hiszen ezt nyilvánvalóan meg kell tennünk mindnyájunknak – no de akkor mi a helyzet a jelenrel? A jelenről hajlamosak vagyunk megfeledkezni, mert olyan lázas igyekezettel koncentrálnak a jövőre. Tekintsük úgy, hogy éppen most éljük azokat a „régis szép időköt”, amelyekre 20 év múlva majd ekként fogunk visszaemlékezni. Akkor hát miért nem mozgatunk meg eget-földet azért, hogy élvezzük is a jelent, amíg még megtehetjük?

Mahátma Gandhi egyike mindenkori példaképeimnek, akikre a legnagyobb tisztelettel gondolok. Máig megmaradt bennem egy tőle származó idézet, amelyet, ha jól emlékszem, egy iskolai történelemtan-könyvben olvastam annak idején: „Élj úgy, mintha holnap meg kellene halnod! Tanulj úgy, mintha örök életre készülnél!” Intelmét a legtöbben rövidítve ismerik: „Éld minden napodat úgy, mintha az utolsó lenne!” E gondolat még akkor is csodálatos, ha a múltban túl gyakran vált felelőtlen bajkeverők hivatkozási alapjává. Jól emlékszem arra az esetre, amikor kis gazfickóként magam is megpróbáltam egyszer a mondás ez utóbbi változatára hivatkozni anyámnak, amikor valami rossz fát tettem a tűzre. „Na de, anyukám – esedeztem –, én csak Gandhi tanácsát követtem.” Nem igazán hatottak rá Gandhi veretes szavai: „Jól jegyezd meg, fiacskám, ha még egyszer ezzel jössz nekem, akkor az a nap tényleg az utolsó napod lesz!”

Ami azt illeti, az ezzel kapcsolatos legnagyobb idézet Steve Jobshoz fűződik, aki a Stanford Egyetem diplomaátadó ünnepségén, 2005-ben a következőket mondta: „Ha mindennap úgy élsz, mintha az a napod lenne az utolsó, akkor egy napon minden bizonnyal igazad is lesz.”¹ Akár viccesnek is tarthatnánk ezt a megnyilatkozást, ha nem tudnánk, hogy beszédét alig tizenkét hónappal a rákbetegsége diagnosztizálása után tartotta, amely hat évvel később végzett is vele.

Gyarló emberek vagyunk, ezért mindnyájan követünk el hibákat, és rossz választásaink következtében néha kellemetlen helyzetbe kerü-

lünk. Ilyenkor viszont az esetek többségében megvan a lehetőségünk arra, hogy megálljunk, számvetést készítsünk, és azt mondjuk: „Elnézést, de én valami egészen másra számítottam; már itt sem vagyok.” Tudom, hogy sok esetben – főleg, ha a barátaink vagy a családtagjaink is érintettek – könnyű ezt mondani, megtenni már nehezebb, és hogy az ilyen drasztikus lépések megtételéhez jókora bátorságra van szükség. A régi bölcsesség szerint viszont, ha hibát vétünk, legalább tegyük gyorsan.

Gyakran hallok efféléket másoktól: „Persze, Richard, könnyű neked ilyeneket mondanod, hiszen jól menő vállalkozásaid vannak, és elértél már egyet s mást az életben.” Erre én valami olyasmit szoktam válaszolni: „Igen, igazad van – de csak részben. Szerinted miért vannak ilyen cégeim? Szinte egész biztos, hogy nem lennének, ha időnként nem állnék a sarkamra, hogy nem vagyok hajlandó olyasmikre fordítani az időmet, amik egész egyszerűen nem nekem valók.” Már az iskolai éveimből is tudok olyan esetet felhozni, amikor pontosan éreztem, hogy valami nagyon nem stimmel egy bizonyos helyzetben. Arra gondolok, amikor a szüleim és a barátaim legnagyobb megdöbbenésére, egy tizenhat éves kölyök minden elszántságával fogtam magam, és kimaradtam a Stowe School elitiskolából, csak azért, hogy valóra válthassam az álmomat, és saját lapkiadó vállalkozásba fogjak. Szívem mélyén jól tudtam: a *Student* magazin sikeréhez nincs többé szükségem arra, hogy az értékes időmet áporodott levegőjű osztálytermekben ücsörögve töltssem. Már a gondolat is, hogy további éveket pazaroljak elviselhetetlenül unalmas tankönyvek magolására, rendkívül érdekfeszítő matematikai feladatokkal birkózzak meg, vagy rendhagyó latin igék ragozását biflázzam, a jövőbeli életem szempontjából annyira érdektelennek tűnt, hogy muszáj volt menekülőre fognom, mert attól féltem, bele fogok hülyülni.

Nehogy ezt most valaki „könyvégetésre” történő felszólításként vagy oktatásellenes kirohanásként értelmezze – ugyanis épp az ellenkezőjéről van szó. A mai, szélsőséges módon a versenyre épülő gazdaságban különösen fontos, hogy a lehető legszínvonalasabb oktatásban részesülhessünk. Viszont amikor még én jártam iskolába, a tanulás a maihoz képest sokkal inkább a tananyag magolásáról és me-

chanikus visszamondásáról szólt. Azok az idők különösen az olyanok számára jelentettek kihívást, mint én, hiszen diszlexiában és enyhe fokú figyelemzavarban szenvedtem. Bár több kitűnő tanárom volt, akiknek sikerült a tananyagot életszerűvé tenniük, gondolatban én már továbbléptem, mivel vállalkozói vénám igen korán megmutatkozott. Paradox módon, mióta kimaradtam az iskolából, kérlelhetetlenül hajt a tudásvágy – szomjazom az új ismeretekre, üzleti lehetőségekre és arra, hogy új emberekkel, kultúrákkal ismerkedhessek meg. Van azonban egy nagy különbség: a tanulás számomra mindezek közvetlen, személyes megtapasztalásán alapul, nem pedig tankönyveken vagy olyasvalakik előadásain, akik soha nem hagyták még el az egyetemek zárt világát.

Bár az iskolában nehézséget okozott, hogy a tanáraimra hangoldjak, amikor önállósítottam magam, sürgősen neki kellett látnom, hogy csiszoljak egy kicsit a meglehetősen bizonytalan odafigyelési képességemen. A *Student*nél az egyik első feladatomban a kezdő újságíró szerepének elsajátítása volt, hiszen amikor interjút készítettem valakivel, nem volt más választásom, mint feszült figyelemmel hallgatni, és az elhangzottakat papírra vetni, bármily kisilabizálhatatlanul sikerült is ez időnként. Akárki – John Lennon, John le Carré vagy más – volt is az interjúalanyom, gyorsan szert kellett tennem a párhuzamos odafigyelés, a jegyzetelés és a következő kérdés kigondolásának művészetére.

Olyasmi volt ez, mint amit a kínai tányérpörgető artisták csinálnak: mindent folyamatosan pörgetnem kellett, máskülönben azonnal szétestem volna. A koncentráció és az odafigyelés képességének aztán egész életemben nagy hasznát vettem. Hiszek benne – még ha ez kihalófélben lévő tulajdonságnak tűnhet is –, hogy kevés fontosabb dolog van annál, mint hogy képesek legyünk másokat figyelemmel hallgatni, akár tanárok, akár szülők, vezetők, vállalkozók vagy egyszerű halandók vagyunk.

A vállalatainknál csak „Virgin-módszerként” ismertté vált gyakorlat a kezdet kezdetétől, fokozatosan alakult ki. Manapság, amikor egy máshonnan érkezett új kollégánk kijön az első, rendszerint nagyon informális stratégiai vagy termékfejlesztési értekezletéről, és olyanokat

mond, hogy „Húha, itt aztán másként mennek a dolgok”, akkor gyakran kíséri mosoly és cinkos kacsintás a választ: „Hát igen, ez a Virgin-módszer!”

Ahogy az olvasó (reményeim szerint) látni fogja, a „módszer” egyik lényeges eleme egyáltalán nem bonyolult: nemcsak az önjelölt szakértőket kell értő figyelemmel hallgatnunk, hanem *bárkit*, aki meg szeretné osztani velünk a véleményét. Ez kiterjed arra is, hogy tanulnunk kell egymástól, a piaci visszajelzésekből, valamint az eredeti és szokatlan dolgok létrehozása során elkerülhetetlenül elkövetett hibáinkból. És ami talán a legfontosabb: élveznünk is kell, amit csinálunk. A Virgin-módszer követése sokszor meglehetősen kiszámíthatatlan következményekkel jár, és emiatt gyakran tévedünk olyan vizekre, ahová az „észszerűbben” működő szervezetek nem igazán merészkednek. Egy mára közismertté vált márka zászlaja alatt hajózva pedig ez azt jelenti, hogy a legismeretlenebb vizeken vállalunk tengernyi kockázatot, amit a legtöbb vezetési stílus nem igazán tart „körültekintőnek” – igazság szerint én már magát a szót is ritkán használom.

Egy pillanatig sem állítom, hogy valamiféle titkos receptúra vagy csodaszer birtokában szállnék szembe mindezekkel a kihívásokkal. A következő oldalakon egyszerűen azokról a széles körű tapasztalataimról fogok írni, amelyek rendkívül jó szolgálatot tettek nekem, illetve a Virginnek – legalábbis az esetek túlnyomó többségében. A Virgin-módszer mélyén az a fajta mentalitás húzódik, amelyet mi magunk szeretünk „komoly mulatságnak” hívni, s amely miatt soha nem fogom úgy érezni, hogy mentegetőznöm kellene. Az, hogy képesek vagyunk-e belevetni magunkat valamibe, aztán minden percét élvezni annak, amit csinálunk, hozzáállás kérdése, tehát attól függ, hogy megvan-e bennünk az a bizonyos tűz. Ezt nem lehet előírni valakinek, nem lehet megtanulni, nem lehet munkaköri leírásba vagy alkalmazotti kézikönyvbe foglalni. Vagy megvan valakinek a génjeiben, vagy nincs – ennek belülről kell jönnie.

Ha hiszünk benne, hogy a saját utunkat kell járnunk, és ezt a lehető legnagyobb élvezettel kell tennünk, máris sínen vagyunk, és senkinek sincs igazán esélye, hogy letérítsen erről a pályáról. Mindenkit arra biztatok, hogy inkább másokra figyeljen, mint beszéljen, és bátran vállalja

fel a szenvedélyét mindenki előtt. Ha pedig kétségei vannak, akkor bizony az ösztöneiben.

Mindezeket csak azért említem meg, hogy teljesen átlátható legyen, miként élem az életemet. A megfelelő kontextusba helyezve szeretném ugyanis kifejtetni azt a talán merőben szokatlan felfogást, ahogyan az odafigyelésről, életről, nevetésről és a vállalatvezetésről gondolkodom. Sok örültséget műveltem már eddig hajókkal, hőlégballonokkal, toronyházakról leugrálva, és bizony benne volt a pakliban, hogy derekasan lerövidítem a várható élettartamomat. Egyesek ezt talán vakmerőségnek nevezik; én jobban szeretem kiszámított kockázatnak hívni. Akárhogy is van, az biztos, hogy sok múltbéli kalandom követésétől magam is eltanácsolnám az átlagembereket. Alapvetően fontosnak érzem azonban, hogy különösen azok, akik vállalkozói ambíciókkal rendelkeznek, mindenféle béklyóktól mentesen bízzanak az ösztöneikben, és kövessék saját csillagukat még akkor is, ha időnként látszólag a szakadék felé vezeti őket.

Az biztos, hogy az én csillagom jó néhány sziklaszirt és rázós helyzet irányába vezetett engem, úgyhogy azt is be kell vallanom, hogy a „szórakozásról” alkotott elképzeléseim sem feltétlenül egyeznek sok más emberével. Akár fizikai, akár pénzügyi jellegű élvezetet, vagyis izgalmat nyújtottak nekem ezek az erőpróbák – néha egyébként mindkettőt –, mindez kibogozhatatlanul összefonódott a kockázatvállalással, olykor az esztelennek tűnő kockázatvállalással. Az a probléma, hogy ha azt mondják, „már maga a gondolat is örültség”, az mindig olyan nekem, mint bikának a vörös posztó. Akármibe vágok is bele, legyen az „karácsonyfa-ültetvény”, valamilyen tőkeigényes üzletág, például egy légitársaság, netán hogy hatvanon túl sárkányszörffel átkelek a La Manche csatornán, hogy a Földünket fojtogató szén-dioxid-kibocsátás csökkentéséért harcolok vagy hogy igyekszem megteremteni a kereskedelmi úrutazások lehetőségét – semmit sem szeretek jobban a szokatlan kihívásoknál. A Virginnél sok kollégám tanúsíthatja, hogy szóhasználatomban a *látszólag lehetetlen* kifejezés olyasvalamit takar, aminek a megcáfolása rengeteg élvezettel fog járni.

A Necker-sziget egyik gyakori (és névtelenséget kérő) vendége, miután körbevitörülázta velem a szigetet, nevetve jegyezte meg: „Nahát,

Richard, ez után az élmény után most már értem, mitől más a Virgin: te tényleg nagyon komolyan veszed a »két pont között a legrövidebb út az egyenes« tételét, ugye?» Visszakérdeztem, mire is gondol pontosan. Kiderült, hogy amikor az illetőt meghívtam egy kis vitorlázásra, nem éppen a szigetet körülölelő csipkés sziklák közötti, gyakran azok fölötti nagy sebességű vitorlázás során érzett izgalomra számított. Én viszont úgy látom: arra szinte mindenki képes, hogy felvázoljon egy biztonságos útvonalat, s aztán nagy vesződéssel kerülgesse az akadályokat – de hol van ebben az élvezet?

A Necker körülhajozásához való hozzáállásom egész jó analógiája lehet a vezetésről vallott nézeteimnek az üzleti életben. Ha elképzelünk egy távoli partot, amely az előtte elterülő zátonyok miatt eddig mindenki számára elérhetetlennek bizonyult, akkor a mások által használt régi jó térképek követése nekünk sem ad esélyt a partot érésre. Ma már mérhetetlenül sok adat áll rendelkezésünkre bármilyen témáról, és ez még több indokkal szolgál a legtöbb embernek arra, miért *ne* kövessenek olyan célokat, amelyek akár csak egy picivel is lemaradtak a térképről. Egész életemben azon igyekeztem, hogy ilyen, térképeken nem szereplő célokat hajszoljak, és olyan helyekre jussak el, amelyeket barátaim és kollégáim nem minősítettek túl jó ötletnek. Lehet, hogy ez csupán annyit jelent, hogy mindennek megrögzötten ellentmondó fickó vagyok? Lehet. Ugyanakkor mindig a határokat feszegetem, és ha valamiről mindenki azt mondja, hogy fehér, akkor én hajlamos vagyok azt állítani, hogy fekete; ez valahogy a génjeimben van, és eddig egész jól működött nálam – legalábbis a legtöbb esetben.

Nem végeztem üzleti kurzusokat, és menedzsmentkönyveket sem olvastam annak érdekében, hogy boldoguljak az életben, úgyhogy szeretném felhívni a figyelmet: a könyv bizonyos részei nem mindenkire szólnak. Bár nem feltétlenül sorolnám ezt a kötetet a „menedzsmentirodalom” tárgykörébe, egy hirtelen ötlettől vezérelve rákerestem erre a kifejezésre az Amazonon, és bizony padlót fogtam az eredménytől: aznap nem kevesebb, mint 93 467 találat jött ki! Ráadásul azt is be kell vallanom, hogy azt hiszem, egyet sem olvastam közülük. Így hát nem tudom, mi lehet a többi 93 467 szerző mondandója, de kötve hiszem, hogy sokan lennének, ha egyáltalán akad köztük, aki annyi élvezetet

lert volna a munkájában, mint amennyihez nekem volt szerencsém az alatt a negyven-egynéhány év alatt, amióta a Virgin-cégcsoport vezetésére kapott megbízásomat ellátom.

Aztán elgondolkodtam azon is, hogy a *vezetés* szó talán nem fedti le egész pontosan azt a tevékenységet, amit én végzek. Úgyhogy fogtam magam, visszatértem az Amazon honlapjára, és rákerestem a „remekül szórakozni fantasztikus emberekkel, mint egy nagy család egy nagymértékben diverzifikált nemzetközi cég felépítése közben” kifejezésre. Kitalálják, hány találat volt? Egyetlenegy sem – legalábbis mostanáig.