

Csibi Magor – Radu Predescu

SORSFORDÍTÓ KÜZDELMEINK

*Harcban edzett stratégiák
döntő pillanatokhoz*

A fordítás alapja:
Csibi Magor – Radu Predescu: *Bătăliile care contează – Strategii testate
pentru momente decisive ale vieții*

Copyright © Csibi Magor, 2023
© Radu Predescu, 2023

Fordította: © Kertész Melinda, 2024

Szakmailag lektorálta: Gondos László

Szerkesztette: Gáspár Katalin

Borítóterv: Szabó Balázs

A szerzők fotója a szerzők személyes felajánlása.

HVG Könyvek, Budapest, 2025
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-607-3

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos
reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában
vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési 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 Tamás

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Generál Nyomda Kft.
Felelős vezető: Hunya Ágnes

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz (Porkoláb Imre)	7
Előszó (Adrian Florea)	11
Bevezetés	15
ELSŐ RÉSZ – AZ ELSŐ KATONAI MISSZIÓ	21
Első fejezet: A döntéseink nem csak minket érintenek	27
Második fejezet: Az igazi vezetők együtt esznek a beosztottakkal	39
Harmadik fejezet: A közös kávézás előnyei	60
Negyedik fejezet: A valóság folyton felülírja a terveinket	69
Ötödik fejezet: Világos szándék	87
MÁSODIK RÉSZ – TÚLÉLÉS A SARKVIDÉKEN	99
Hatodik fejezet: Minden fejben dől el	105
Hetedik fejezet: Mikromenedzsment	119

HARMADIK RÉSZ – OSTROM ALATT	135
Nyolcadik fejezet: A túlzott magabiztosság álcája	143
Kilencedik fejezet: Kifulladás	158
Tizedik fejezet: Csapat és bajtársiasság	172
Tizenegyedik fejezet: A csapat vezetőjébe vetett hit	181
NEGYEDIK RÉSZ – AZ UTOLSÓ KATONAI MISSZIÓ	191
Tizenkettedik fejezet: A közös tudásra és tapasztalatra építő vezetés	197
Tizenharmadik fejezet: Vezetői viselkedés	209
Tizennegyedik fejezet: Tehetetlenség	219
KÖVETKEZTETÉSEK	229
Epilógus	249
Köszönetnyilvánítás	253
Jegyzetek	255
Név- és tárgymutató	259

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Remélem, mindenki készen áll arra, hogy újragondolja a vezetéshez és a sikerhez való hozzáállását. Ez a lebilincselő könyv ugyanis a vezetés, a csapatmunka és a szervezeti kultúra titkainak feltáráásával, azt mutatja be valós tapasztalatokra támaszkodva, hogy az eredményközpontúságról az emberközpontúságra való áttérés hogyan vezet sikerekhez az élet minden területén. Igazán élvezetes olvasmány, hiszen a szerzők megkérdőjelezik a vezetésről és a sikerről alkotott hagyományos elképzeléseket, és arra ösztönöznek, hogy gondoljuk át a hatalom, az irányítás és a hierarchia szerepét céljaink elérésében.

Olvasás közben azt vettem észre, hogy sokat és egyetértően bólogatok. Az itt megismert vezetési módszerek, amikor az embereink szükségleteit helyezzük a sajátunk elé, tűzön-vízen át együtt vagyunk velük, világosan kommunikáljuk a szándékunkat feléjük, ugyanakkor teret engedünk nekik a végrehajtásban, kísértetiesen hasonlítanak ahhoz a vezetői hitvalláshoz, amelyhez én is tartom magam.

A katonai és a civil életből származó vezetői tanulságok összehasonlító elemzése manapság hasznosabb, mint eddig bármikor.

A gyorsan változó geopolitikai környezet, a járványok, a globális felmelegedés okozta hatások és a technológiai változások annyira kiszámíthatatlanná teszik életünket, hogy szükségünk van egy kapaszkodóra, egy olyan módszerre, amely útmutatót nyújt önmagunk küzdelmeihez, és mások vezetéséhez. Éppen ezért egy volt katona és egy üzleti tapasztalatokkal rendelkező szerzőpáros kiváló kombinációnak tűnik arra, hogy bemutassa: nagyon hasonló dilemmákkal és kihívásokkal szembesülünk, de a katonánál elsajátítható vezetői elvek és módszerek valóban megoldást nyújthatnak napjaink problémáira.

A könyv egyik legnagyobb tanulsága, hogy a nyílt kommunikáció, a kölcsönös tisztelet és a közös felelősségvállalás elengedhetetlen a jól teljesítő csapatok létrehozásában. Radu tapasztalatai azt mutatják, hogy még egy olyan erősen strukturált környezetben is, mint a haderő, a vezetés alapvetően az emberekről szól. A hatékony vezetők a csapatuk jóllétét helyezik előtérbe, megértik szükségleteiket, félelmeiket és törekvéseiket. A bizalom kiépítése és a bajtársiasság ápolása, a nyílt kommunikáció és a kölcsönös tisztelet révén elengedhetetlenek a csapat összetartásához és sikeréhez. A történetekből kibontakozik, hogy Radu nem a rangja vagy a pozíciója miatt lett vezető, hanem a látásmódja miatt, amely mindig új távlatokat nyitott a beosztottai számára. Úgy viselkedett, mint egy bajtárs, egy közülük, de társai mégis hiteles vezetőként tekintettek rá, mert jó irányba változtatta meg az alakulat életét.

A másik fontos gondolat, ami megragadott, a küldetésalapú vezetési módszer hangsúlyozása. A szerzők megkérdőjelezik a hagyományos autoriter és ellenőrző vezetési stílust, és inkább kontextuális megközelítést javasolnak. A csapattagok felhatalmazása és a vezetői stílus helyeztetéshez igazítása kulcsfontosságú a hatékonysághoz és éles ellentétben áll a mikromenedzsmenttel, amely látványosan az ellenőrzés és a tökéletesség iránti vágyból fakad, de végső soron elfojtja a kreativitást, aláássa a bizalmat és korlátozza a szer-

vezeti potenciált. A könyv hangsúlyozza a világosan meghatározott és kommunikált küldetés fontosságát, amelyhez a csapattagok tudnak kapcsolódni, és összhangban van az értékeikkel. A feladatok „miértjének” közös megértése pedig elősegíti a motivációt, a felelősségvállalást és a céltudatosságot.

Saját meggyőződésem és tapasztalatom, hogy amikor a hangsúlyt az emberekre és a szervezeti kultúrára helyezzük, az sokkal kifizetődőbb egy dinamikusan változó környezetben. Sok olyan vezetőt látok, akiknek csak az eredmények, a számok és a szabályok számítanak, közben a végeredményre való túlzott összpontosítás során elveszítik legjobb embereik bizalmát. A küldetésalapú vezetési módszerekkel ötvözött emberközpontú stratégia, amely az egyéni és csoportos fejlesztési és tanulási folyamatokat támogatja, a kulcsa annak, hogy az „ahogy szoktuk” módszerektől eltávolodva, kreatívan és innovatív módon nézzünk szembe a sokasodó problémákkal, és elősegítsük a változást.

Éppen ezért tudom jó szívvel ajánlani mindenkinek a *Sorsfordító küzdelmeinket*, amely túlmutat a harctéren, és felbecsülhetetlen értékű meglátásokat nyújt a vezetők és csapatok számára minden ágazatban. Magor és Radu könyvéből értékes betekintést kapunk abba a dinamikába, amely átsegíthet bennünket napjaink küzdelmein.

Porkoláb Imre

szervezetfejlesztési és innovációs szakértő,

a *Vállalati gerillák*, a *Stratégia művészete*

és a *Szolgáld, hogy vezethess!* című könyvek szerzője

ELŐSZÓ

Ők (nem) olyanok, mint mi

Minden társadalmat három, egymástól jól elkülöníthető tényező működtet: egyrészt ott van az államapparátus és minden, ami a közigazgatáshoz tartozik (az oktatási és az egészségügyi rendszert is beleértve), aztán az üzleti szféra (amely értéket teremt és szolgáltat), és nem utolsósorban a civil társadalom, amely a közösség jólléte felett őröködik. Egy jól működő, modern társadalomban ez a három komponens összefonódik, jól kommunikál egymással és együttműködik.

Napjainkban azonban teljesen szétválak ez a három pillér, folyamatos rövidzárlatot okozva ezzel a társadalom működésében. Mifelénk ugyanis az együttműködés legtöbbször kimerül a konfrontációban. „Ők” nem olyanok, mint „mi”. „Lusták és inkompetensek” – olvassa az üzleti szféra az államapparátusban dolgozók fejére. „Mohó tolvajok” – jellemzik a közalkalmazottak az üzletembereket. „Naplopók, akik csak kritizálni tudnak, és kiabálni a közösségi médiában” – írja le a civil szféra dolgozóit a másik két szektor. „Ők a semmiért kapják a fizetésüket, naphosszat lógatják a lábukat, míg mi ugyanannyi pénzért háromszor annyit dolgozunk.” „A politikusok hazugok, a katonák magas nyugellátást

követelnek, a bírók pedig korruptak.” „A civil szférában csak elvárják a pénzt, de nem dolgoznak, inkább mennének kapálni! A cégtulajdonosok pedig adókerülők.”

Ezek a kijelentések csak arra jók, hogy védelmezzük a magunk buborékját, a meggyőződéseinkből kerítéseket építsünk, a félreértéseinkből pedig szakadékokat. A hidak ingoványosak, sőt, sokszor nem is léteznek. Próbáltam meggyőzni néhány, az üzleti életben tevékenykedő barátomat arról, hogy több jó szándékú és hozzáértő állami alkalmazottat is ismerek. Nem jártam sikerrel. A közhiedelmek erősek, annak ellenére is, hogy a tapasztalatok, amelyekre ezeket alapozzák, nem személyesek, vagy letűnt időkből származnak. „Ők” *nem olyanok, mint „mi”*.

Szeretném, ha olyan társadalmat építenénk, amelyben törődünk a mások által megélt valósággal, nyitottak és kíváncsiak vagyunk, amelyben tanulunk egymástól, és a különféle tapasztalatokat értékeljük, ahelyett hogy félnénk tőlük. Ezért örülök bármely hídnak, amely a három pillér között létrejöhet. Ezt a könyvet is egy ilyen hídnak tekintem.

A kötetben a szerzők látszólag nagyon eltérő tapasztalatai közös nevezőre jutnak a vezetés terén. Csibi Magor – aki volt már politikus, sőt a civil és az üzleti szférában is tevékenykedett, jelenleg pedig fontos szerepet vállal abban a munkában, amelyet tanácsadó cégünk, a Trend Consult a vezetőképzés és az egészséges szervezeti kultúra meghonosítása terén kifejt – élénk kíváncsisággal fedezi fel Radu Predescu egykori hivatásos katonának, az Autonom Lease, Románia legnagyobb autókölcsönző és autós lízinget biztosító cége jelenlegi ügyvezető igazgatójának a román hadseregben és a NATO hadműveletei során átélt történeteit. Párhuzamba állítja Radu és saját, vezetőként meghozott döntéseit, és a különböző területek egymás tükrében való vizsgálata során hasonló dilemmák kerülnek felszínre.

Több mint húsz éve dolgozom vezetőkkel, és a munkám során mindig azt vizsgáltam, hogy miként befolyásolják a szervezeti kultúrát a csúcsvezetők szokásai. Magor ugyanezen szempontból vizsgálja az ebben a könyvben elénk tárt történeteket, és azt javasolja, hogy változtassunk mi is a perspektívánkon, amelyből „őket” szemléljük.

A könyvet olvasva egy katona talán megkérdőjelezi azt a meggyőződését, hogy nagy különbség van a katonai és a civil világban zajló vezetői tevékenység között. A Radu által átélt események és döntései azt mutatják, hogy a hadseregben is létezik érzelem és bajtársiasság, a vezetés nehézségein pedig nem feltétlenül könnyít a szent és sérthetetlen parancs megmásíthatatlansága.

A civil világból érkező olvasó számára is ismerősek lehetnek a könyvben leírt, katonai környezetben jellemző nehézségek: ahogyan a csapat tagjai és a vezetőjük között felépül vagy összeomlik a bizalom, ahogyan kikristályosodik a szervezet szándéka, és az, hogy mennyire fontos az emberek számára bármilyen közegben a jelentőségteljes élet. A szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakirodalom és tanfolyamok ismerős témái ezek, de a háború kivételes körülményei között még nagyobb hangsúlyt kapnak.

Évek óta ismerem e könyv szerzőit, a coachuk voltam, és folyamatos kapcsolatban állok mindkettőjükkel. Radu kedélyes, melegszívű, megértő és közvetlen ember, de ha egyetlen szóval kellene jellemeznem, azt mondanám: egy „apuka”. Ez a szó jobban jellemzi, mint a (volt) katona vagy a jelenlegi ügyvezető igazgató címke. A személyiségét meghatározó humánium kitűnik a hadseregben hozott döntéseiből is, amelyekről ebben a könyvben mesél. Radu az emberi tényezőt a katonaság fegyelmezettsége és szigora elé helyezi, így a hadseregben megélt tapasztalatairól szóló beszámolók értékesek lehetnek mindannyiunk számára, függetlenül attól, hogy katonák vagyunk, a civil szférához vagy az üzleti környe-

zethez tartozunk. Értékesek, hiszen a vezetés elsősorban emberi cselekvés.

Magor fáradhatatlanul keresi a válaszokat önmagával kapcsolatban. Csodálom, ahogy az önvizsgálat során képes lebontani minden gátat. Mivel már abból az időből ismerem, amikor szervezetvezetőként tevékenykedett, elmondhatom, hogy ebben a könyvben hatalmas önkritikával ír önmagáról. Vastag tollvonásokkal készíti magáról karikatúrát, hogy kihangsúlyozza a menedzsment terén megélt kudarcait, ezért akár úgy is tűnhet, mintha azt mondaná: aki téved, az nem lehet jó vezető. De Magor akkor is jó vezető volt, amikor hibázott, hiszen reflektált a hibáira, és elismerte őket.

A *Sorsfordító küzdelmeink* olvasása után úgy érzem, hogy több közös dolog köt minket össze, mint ahány címke elvlaszt. Ha van bennünk akarat, akkor tanulhatunk egymástól – Magor és Radu éppen ezt teszi ebben a könyvben. „Ők” olyanok, mint amilyenek „mi” vagyunk.

Adrian Florea,
a Trend társalapítója és
vezető tanácsadója

BEVEZETÉS

Így kezdődött

„Egyszer, amikor Gundában állomásozott az amerikaiakkal közös különítményünk, figyelmeztetést kaptunk, hogy tálib csapatok tartanak felénk. Az egységünk négy-ötszörös túlerővel került szembe...”

2019-ben hallottam először ezt a történetet útban Galac (Galați) felé egy autóban, amelyet Radu vezetett. Egy vállalkozóknak szóló Autonom-konferenciára tartottunk, és mivel én nem vezetek, a vonat pedig nem tűnt túl vonzó alternatívának, Radu, az Autonom akkori értékesítésicsoport-vezetője felajánlotta, hogy elvisz kocsival. Azelőtt néhányszor már találkoztunk, de nem mondhattam volna, hogy különösebben jól ismerem. Persze, felfigyeltem rá, elég nehéz is lett volna nem észrevenni: magas volt, keménykötésű, kopasz, és mindig öltönyt viselt, de legalábbis inget – noha nyakkendőt sosem kötött, annál lazább a stílusa. Jobban szemügyre véve, lány tekintete és nyugodt természete valamiféle rejtélyes titokzatosságot kölcsönzött neki. Amikor még nem ismertem közelebbről, akárhányszor csak megpillantottam, mindig azt gondoltam: ez az ember könnyedén elpusztíthatna. Aztán megtudtam, hogy tizenöt évig hivatásos katona volt, és ez a nyugtalanító érzés

még inkább hatalmába kerített. Ám amikor közelebről is megismertem, mindez köddé vált. Ekkor Radu már az Autonóm csoport egyik vezetője volt.

Radu arról mesélt az autóúton, hogy civilként, a magánéletében és a karrierjében is a hadseregben elsajátított elvek vezérlik. Kíváncsivá tett, és igyekeztem többet megtudni róla. Félúton lettünk Brăila és Galac között, amikor a háborúról, a tálibokról és az Afganisztánról szóló sztoriba belekezdett. Radu ugyanis a saját bőrén tapasztalta meg az afganisztáni háborút.

Verőfényes idő volt odakint, én meg izgultam az előadásom miatt, és félttem, hogy kudarcot vallok a konferencián. Radu története azonban, amelyet a volán mögött ülve lezserül mesélt, segített mindettől elvonatkoztatni. Ez a vagány, kiegyensúlyozott ember több mint egy évtizeden keresztül a harcmezőn volt bevetésen, parancsokat osztogatott a katonáinak, és a hazájától több ezer kilométerre lévő ellenség ellen harcolt. Miként lehetséges ez? Hogyan sikerült túlélnie? És vajon a tapasztalatai milyen nyomokat hagytak benne? Tele voltam kérdésekkel, de lenyűgöző történetét a kíváncsiságom ellenére sem akartam félbeszakítani.

„Éjszaka volt, a tálibok sokan voltak, mi viszont alig néhányan. Az ellenség közeledett, de túl kellett élni...” A történet elbűvölt. Majd újabb és újabb történetek következtek...

Amikor Raduval keresztelték egymást az útjaink, éppen egy új élet küszöbén álltam. Akkor érkeztem vissza Romániába, új karrierbe, önmagammal és másokkal való értelmes kapcsolatok kialakításába kezdtem, terápiára jártam, és sok-sok kétely volt bennem. Rájöttem, hogy az életem, amelyet addig sikerek hosszú sorának tekintettem, ugyanazzal az erővel kudarcok láncolataként is felfogható. Az eredmények és a célok iránti kizárólagos megszállottságom hatalmas űrt hagyott bennem. Rájöttem, hogy ezt az űrt nehéz lesz betölteni. Késztetést éreztem az öngazolásra, és mindenáron be kellett bizonyítanom, hogy én is érek valamit.

Radut azonban teljesen más foglalkoztatta. Ő nem érzett kész-
tetést arra, hogy bármit is bizonyítson bárkinek, legkevésbé ön-
magának. Ez az ember szembenézett a saját halandóságával, és sér-
tetlenül került ki a szorult helyzetből. Radu úgy vezetett csapatokat,
hogy fel sem merült benne a hibahatár lehetősége. Míg számomra
a legnagyobb veszélyt néhány álmatlan éjszaka, a kiegészítés vagy az
alkalmazottak felmondása jelentette, addig az ő hibái emberéletek-
be kerülhettek volna. Ezek a körülmények arra készítették Radut,
hogy ne melázzon a múlton, és ne legyen túl szigorú saját magához.
Nagyon jól tudta, min ment keresztül, megbékélt a múlttal, és a
jelen foglalkoztatta. Azok a dolgok, amelyek fontosak: a családja,
a barátai, a kollégái, és azok az emberek, akikkel nap mint nap
találkozott, és akikre hatással volt.

Noha tizenöt évig szolgált a hadseregben különböző katonai
missziókban, Radun mégsem látszott, hogy a történetek megbéni-
tották volna a lelkét. Tudta, milyen hónapokon keresztül egy szűk
helyen lakni úgy, hogy közben folyamatosan tűz alatt áll az ember,
és milyen érzés különleges kiképzésben részt venni szélsőséges
éghajlati viszonyok között. Minél többet hallgattam őt, annál ismer-
ősebbnek tűntek a történetei. Alig tudtam valamit a hadseregről,
a háborúról, a szakaszok vagy a zászlóaljok szervezési elveiről,
működéséről. De a problémák, amelyekről Radu mesélt, meg-
egyeztek azokkal, amelyekkel pályafutásom során én is nap mint
nap szembesültem. Miközben mesélt nekem a kommunikációról,
kapcsolatokról, kiszolgáltatottságról, összetartozásról, célokról,
küldetésről, vezetésről, menedzsmentről és minden egyéb, a szer-
vezett életünkkel kapcsolatos kérdésről, a fejemben összeállt a kép.
Rádöbentem, hogy még egy olyan területen is, ahol a hibahatár
a nulla felé közelít, a szervezési, irányítási és vezetési modellek
lényegében ugyanazok, mint amelyekkel a civil szervezetekben
és cégekben is naponta találkozunk. Nekünk pedig fogalmunk
sincs, mi zajlik a haderőben, egy háborúban vagy a katonai akciók

Nekünk pedig fogalmunk sincs,
mi zajlik a haderőben, egy
háborúban vagy a katonai
akciók során, noha számos új,
szélsőséges körülmények
között kipróbált módszerrel és
ötlettel gazdagodhatnánk.

során, noha számos új, szélsőséges körülmények között kipróbált módszerrel és ötlettel gazdagodhatnánk. Igazán egyedi tanulási lehetőségeket szalasztunk el. „A parancsot végrehajtják, nem vitatják” – szoktuk mondani, anélkül hogy fogalmunk lenne arról, hogyan működik a haderő. De a parancs kiadása előtt valóságos varázslat történik, amelyből sokat tanulhatunk. Erről a varázslatról szól ez a könyv.

A *Sorsfordító küzdelmeink* lapjain Radu és én megpróbáljuk megfejteni az ő haderőben szerzett tapasztalatait, és ezeket a tapasztalatokat főleg a mindennapi életben, különböző szervezetekben való alkalmazhatóságuk szempontjából elemezzük. Az élet-történeteink közötti párhuzamok azért kerültek bele a könyvbe, hogy ezeket a tapasztalatokat hatékonyabban be lehessen építeni a civil, üzleti életbe.

Emellett megnyílunk az olvasóink előtt, és megpróbáljuk elmesélni az élményeinket annyira leplezetlenül, amennyire tökéletlen emberi természetünk engedi. És néhány saját következtetést is levonunk abban a reményben, hogy hasznosak lesznek az olvasóink számára.

A könyv az én narrációmban született meg. Radu nélkül viszont hiányozna belőle a csillogás, az igazi tanulás. Sokat segített, hogy hasonló struktúrákban gondolkodunk, és értékrendünk szintjén is létezik összhang. Ha valaha egy lövészárokban kötnék ki, nagyot lendítene az önbizalmamon, ha Radu lenne mellettem. Tudom magamról, hogy félős vagyok, így valószínűleg jobbára bénult állapotban várakoznék, mint harcolnék. Ha nem is egy lövészárokban, de a mindennapi életben és a karrierben együtt vagyunk. Valahányszor találkozunk, tanulok tőle valamit, és megtiszteltetésnek érzem, hogy a nevem ott lehet az övé mellett ennek a könyvnek a borítóján.

Habár sokan arra biztattak, hogy tegyek meg mindent a könyv angol nyelvű megjelenése érdekében, én mindenképpen magyarul

szerettem volna a könyvünket nyomtatásban látni. Jó dolog tapasztalatokat, gondolatokat megosztani, de még jobb, ha ezt az anyanyelvünkön tudjuk megtenni azoknak az embereknek, akikkel felnőttünk, azokban a közösségekben, amelyek a gondolkodásunkat alakították. És ez az álom partnerekre is talált. Ezért tartod, kedves olvasó, ezt a könyvet a kezében.

Csibi Magor

ELSŐ RÉSZ

AZ ELSŐ KATONAI MISSZIÓ

Afganisztán (Kandahár), 2005