

Porkoláb Imre – Porkoláb-Minarik Annamária

VÁLLALATI GERILLÁK

Változz – változtass – vezess a káosz küszöbén!

Porkoláb Imre – Porkoláb-Minarik Annamária:

Vállalati gerillák. Változz – változtass – vezess a káosz küszöbén!

© Porkoláb Imre – Porkoláb-Minarik Annamária, 2021

Szerkesztette: Gáspár Katalin

Borítóterv: Grosan Cristina

Illusztráció: Dusik Móni

Szerzőfotó: Reviczky Zsolt

HVG Könyvek, Budapest, 2022

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-152-8

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

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Csöndes Zoltán vezérigazgató

A könyv szerzői sem közvetve, sem közvetlenül nem adnak orvosi tanácsot, és nem javallják bármelyik említett módszer alkalmazását fizikai, érzelmi vagy egészségügyi problémák kezelésére. A szerzők szándéka, hogy általános jellegű információkat kínáljanak, amelyek segítenek az érzelmi, fizikai és lelki jóllétre való törekvésben. Abban az esetben, ha a könyvben található információkat mégis felhasználja, a szerző és a kiadó nem vállal felelősséget az Ön tetteiért.

*Ezt a könyvet kisfiunknak,
Dánielnek ajánljuk,
akiből, ha felnő, reméljük,
a kihívásokkal bátran szembenéző harcos,
emberi kapcsolatait intenzíven ápoló kreatív művész,
másokat lenyűgöző és ámulatba ejtő mágus,
valamint vízióval rendelkező törzsfőnök lesz.*

TARTALOM

Bevezetés	11
ELSŐ FEJEZET: A dinamikusan változó környezet	27
MÁSODIK FEJEZET: A harcos	53
1. küldetés: Élvezd a metabolikus telet!	65
2. küldetés: Emeld a mitokondriumszinted!	71
3. küldetés: Derítsd ki, milyen madár vagy!	81
4. küldetés: Kapcsold fel az élet főkapcsolóját!	94
5. küldetés: Használd a mágikus számot!	100
HARMADIK FEJEZET: A művész	117
6. küldetés: Keresd a pozitív deviánsokat!	125
7. küldetés: Viselkedj családfőhöz méltón!	138
8. küldetés: Építs bizalmat!	150

9. küldetés: Vállald a felelősséget!	160
10. küldetés: Színesítsd a palettát!	169
NEGYEDIK FEJEZET: A mágus	185
11. küldetés: Járj mentális edzőterembe!	193
12. küldetés: Tápláld az agyad!	202
13. küldetés: Csillapítsd le az elméd!	215
14. küldetés: Készítsd el a félelemtérképed!	226
15. küldetés: Kerülj extázisba!	236
ÖTÖDIK FEJEZET: A törzsfőnök	257
16. küldetés: Kérdezz a káosz küszöbén!	267
17. küldetés: Tartsd szem előtt a szándékot!	278
18. küldetés: Kommunikálj a kiszámíthatatlanságban!	287
19. küldetés: Támogasd a fejlődés iránti igényt!	296
20. küldetés: Szélcsendben varrj vitorlát!	306
HATODIK FEJEZET: Változz - változtass - vezess a káosz küszöbén!	325
Jegyzetek	357
Név- és tárgymutató	393

BEVEZETÉS

A sárkány és a tigrisek

Oda Nobunaga, a temperamentumáról és kegyetlenségéről híres hadúr élete legfontosabb döntését készült meghozni.

Tudta, hogy jó úton halad álma, a japán egység megvalósítása érdekében. Tisztában volt azzal is, hogy Nagasino vára stratégiai jelentőségű hely, amelyet semmiképpen sem veszíthet el. Ám hírhedt ellenfele, Takeda Kacujori arra készült, hogy befejezze, amit apja, a Kai tartomány *daimjó*ja elkezdett: el akarta törölni Nobunagát és szövetségeseit a föld színéről.

A Takeda-klán legnagyobb erőssége a szamurájlovasság volt, amelynek a harcmezőn évtizedek óta nem akadt legyőzője. A több ezer harcos kisgyerekkorától gyakorolta a hadviselés mesterségét, és eddig mindig győzedelmeskedtek – még túlerővel szemben is.

Nobunaga számos csatában edződött, és még világosan emlékezett arra, mi történt három évvel korábban Mikatagaharánál, amikor az általa vezetett *asigaruk* tehetetlenek voltak a szamuráj lovasrohammal szemben. A lovasok, akik kezébe Takeda íj helyett lándzsát adott, percek alatt lekaszabolták gyalogos katonái jelentős részét, és szégyenszemre visszavonulót kellett fújnia annak ellenére, hogy létszámfölényben volt.

A dicstelen emlék nyomán ökölbe szorult a keze, és az elkeseredettség lett úrrá rajta, hiszen fogalma sem volt, hogyan győz-

hetne. Egy újabb összecsapás során sem javulnak az esélyei: az íjászok nyilai a szamurájok vértjét nem ütik át, a lovassági rohammal szemben pedig szinte öngyilkosság a gyalogosok ellenállása. Egy igazán ütőképes lovasság kiképzése évekbe, talán évtizedekbe telik, annyi ideje pedig nem volt.

A hadúr a szamurájok meditatív térdelő pozíciójába helyezkedett, és gondolataiba mélyedt. Mély levegőt vett, próbálta magát lenyugtatni, és hagyta, hogy elkalandozzanak a gondolatai. Amint egyre mélyebben lélegzett, az elméje elcsendesedett, és egy látomás tört a felszínre, amelyben keveredtek a legnagyobb félelmei és reményei.

Izzadságcseppek gördültek le a homlokán. Látomásában a vár mellett, az erdőszélen egy tigris bukkant elő a fák közül. Az állat szemében vad tűz lobogott, ahogy egyenesen farkaszemet nézett vele. Szinte érezte a fenevad forró leheletét, amikor a tigris egyszer csak kitátotta a száját és hatalmasat üvöltött. A jelre több tucat, majd több száz tigris jelent meg az erdőszélen. Csapatokba rendeződtek, és minden mozdulatuk felsőbbrendűségükről tanúskodott.

A vezértigris komótosan körbehordozta tekintetét az összegyűlt hordán, amely feszülten figyelve várta az újabb jelet. Végül újra Oda Nobunaga szemébe nézett, hirtelen felcsapta a farkát, és játszi könnyedséggel, amelyre csak a nagymacskák képesek, nekiiramodott, és pillanatok alatt áthidalta a köztük lévő távolság egyharmadát. Az egész falka nekilódult, és elsöprő lendülettel, hihetetlen elszántsággal, megállíthatatlanul tört előre.

Oda Nobunaga tudta, hogy itt a vég. Kardot rántott, és fegyverét magasra emelve felkészült arra, hogy harcoshoz méltón, becsülettel haljon meg. Ekkor azonban meglepő dolog történt.

A háta mögött egy hatalmas sárkány, mintha csak jelre várt volna, tápáskodott fel, látványára megtorpantak a tigrisek. Nobunaga fölé tornyosult, ám a feldühödött tigrisek, a pillanatnyi döbbenetből felocsúdva, ismét nekilódultak. Amikor már ugrásnyi távolság-

ra voltak, Nobunaga felnézett a sárkányra, és kardjával a támadók irányába mutatott. A sárkány mély levegőt vett, majd vad bömböléssel tüzet okádott és halált lehelt a felé száguldó fenevadak irányába. A tigrisek egy része azonnal porrá égett.

A küzdelemnek azonban korántsem volt még vége. A sárkánynak időre volt szüksége ahhoz, hogy újra levegőt vegyen és képes legyen ismét támadni. A pillanatnyi késlekedést kihasználva a tigrisek szinte azonnal szétszóródtak, és több irányból közelítettek felé. Az egyik csoport rendkívül gyorsan a sárkány mellett tette, és marcangolni kezdte a fenevadat.

A sárkány megrázta magát, majd meghempergett a földön, agyonnyomva a rácsimpaszkodó tigriseket. Amikor eloszlott a porfelhő, Nobunaga meglepődve látta, hogy az addigi egy feje helyett három nőtt ki a sárkánynak. Az egyik torkából tüzet okádott, míg a másik kettővel levegőt vett, így valamelyik fejéből folyamatosan képes volt a halálos lángoszlopot a tigrisekre irányítani. Oda Nobunaga elképedten bámulta, ahogy tigrisek tucatjai égnek el minden pillanatban. Amikor elcsendesedett a sárkány, a harcmegzőn már alig lézengett élő tigris, azok is jobbra visszafelé tartottak, az erdő irányába.

A látomás véget ért. Nobunaga feltápászkodott, és komótosan járkálni kezdett. Szívében a félelem érzését izgalom és tettekrekesés váltotta fel, hiszen tudta, mit kell tennie, hogy felülkerekedjen Takeda legyőzhetetlen lovasságán. Egyetlen percet sem akart elvesztegetni, cselekednie kellett.

Három hónap telt el Nobunaga látomása óta, amikor 1575 júniusában a közel negyvenezer fős haderő felsorakozott Nagasino körül, hogy a várat utolsó lehetőségükig védelmezzék. Azon a ködös reggelen azonban, amikor szemerkélni kezdett az eső, komoly aggodalom tükröződött a daimjó arcán. Nobunaga kíváncsian várta, hogy a viszonylag új technológia alkalmazása miként működik a gyakorlatban.

A hadúr Szassza Narimaszára, az egyik legjobb emberére nézett, aki az elmúlt hónapokban mesterien képezte át az asigaru gyalogosokat. A katonák egy részének a szokásos lándzsák helyett muskétákat adott, és haladéktalanul hozzálátott, hogy az új hadászati módszerre kiképezze őket. A lándzsához szokott katonák eleinte értetlenül szorongatták a kezükben a lőfegyvereket, amelyek képesek voltak ugyan több száz méterről is átütni a rendkívül kemény szamurájpáncélt, de harc közben lassan lehetett csak újratölteni. A lovas szamurájok rendkívül gyorsak, és egyetlen lövéssel nem lehet megállítani őket. Alig háromszáz méterre volt az erdősáv, amerről a támadást várták, így a katonák térde remegett.

Takeda Kacujori „lovas serege” ott rejtőzött a fák között, arra készülve, hogy vérrel áztassa pengéit. A szamurájok, a kor legjobban képzett harcosai, büszkék voltak múltbeli sikereikre, ami elbizakodottá is tette őket.

Narimasza azonban reményteljes volt, mivel Nobunaga terve az egyetlen esélyük volt a győzelemre. Először is, több ezer bambuszkarót hegyeztek ki és állítottak fel a csatamezőn vékony, de erős kötelekkel összekötve. A hevenyészett védelmi rendszer messziről egyáltalán nem tűnt fenyegetőnek, de lehetőséget biztosított a lovasroham irányba terelésére, időszakos feltartóztatására és lassítására. Japánban akkoriban nem alkalmaztak ilyen védelmi építményeket, mert egyszerűen nem tartották méltónak a busidóhoz, a szamurájok normarendszeréhez. Másodszor, három vonalban telepítették a muskétásokat, akiket a rendelkezésre álló rövid időszak alatt kiképeztek arra, hogy egymást folyamatosan követő tűzcsapásokat mérjenek a rohamozó ellenségre. Aki elsütötte a fegyverét, azonnal hátrament az alakzatban, így mindig olyan lövész került előre, aki célra tarthatott és tüzelhetett.

Kacujori is bizakodó volt, mivel reménykedett abban, hogy egyrészt az eső eláztatja a puskaport, másrészt pedig lovasai képesek lesznek minimális veszteséggel, nagyon gyorsan leküzdeni a rövid távot a lövészekig. Felemelte a kezét, hogy jelt adjon a roham meg-

kezdésére, és a lovasok elődübörögtek a fák közül. A patak, amely első akadályként útjukat állta, alig hátráltatta őket. Kicsit több gondjuk akadt azokkal az árkokkal, amelyeket Nobunaga csapatai ástak a vízmosás túoldalán, de továbbra is lelkesen törtek előre.

Oda Nobunaga elérkezettnek látta a pillanatot: a látomásában látott mozdulatot utánozva előrántotta katanáját, és az ellenfél irányába mutatva kiadta a tűzparancsot. Lélegzet-visszafojtva figyelte a közeledő lovasszamuraj-sereget, és élvezettel hallgatta, amikor a harcmezőt a fegyverek szünni nem akaró robaja töltötte be.

Bumm...! Bumm...! Bumm...!

Majd ismét.

Bumm...! Bumm...! Bumm...!

A legendás, megfélemlíthetetlennek és verhetetlennek hitt szamurajlovasság rohama látványosan megtorpant. A szünni nem akaró fegyvertűz nyomán néhány perc múlva véres testek hevertek szerteszét a harcmezőn.

A szamurajok azonban nem futamodtak meg, a veszteségeket látva sem adták fel a küzdelmet. Hamarosan rendezték soraikat, és a maradék erők tovább nyomultak előre. Ekkor futottak bele a bambuszkarókba. A védelmi rendszer úgy volt megtervezve, hogy a lovasokat kis területekre terelje, ahol ismét fegyveresek vártak rájuk három sorban, tüzelésre készen.

A szamurajok katanáikkal próbálták átvágni a bambuszkarókat összekötő köteleket, amikor ismét eldördültek a fegyverek.

Bumm...! Bumm...! Bumm...!

Majd ismét.

Bumm...! Bumm...! Bumm...!

A rendíthetetlen harcosoknak arra sem nyílt lehetőségük, hogy valóban összemérhessék erejüket a szemben álló gyalogosokkal. A lovas szamurajok parancsnoka egyszerűen nem hitt a szemének. Órült dühöt érezve újra rohamra szólította fel maradék embereit, de ez már egy elkeseredett küzdelem utolsó felvonása volt. A súlyos vereség végül az egész Takeda-klán sorsát megpecsételte.

A Nobunaga által alkalmazott innovatív stratégia az 1500-as évek végi feudális Japánban egyedülállónak számított, és sokkolta a csatatéren a tradicionális harchoz szokott szamurájokat.

Változz – változtass – vezess!

Az innováció alapjában véve emberi tevékenység, hiszen egyrészt Nobunagának saját magának is változnia kellett, radikálisan új szemléletmóddal kellett tekintenie az összecsapásra, amikor a kor csúcstechnológiáját, az európai tüzfegyvereket kezdte alkalmazni.

Egyáltalán nem elképzelhetetlen, hogy Oda Nobunaga innovatív szemléletmódját a legendás kínai hadvezér, Szun-ce tanácsai ihlették. A japán hadúr ugyanis *A hadviselés művészete* című könyvet behatóan és rendszeresen tanulmányozta, hogy győzedelmeskedni tudjon ellenfeleivel szemben, és a hadviselés mesterévé válhasson. Szun-ce legfőbb üzenete a mai kor vezetői számára is az, hogy meglepő és innovatív stratégiai megoldásokkal álljunk elő, illetve stratégiai opciókat – *si*-helyzeteket – teremtünk a tartós versenyelőny érdekében.¹

Másrészt, Nobunagának el kellett sajátítania a változtatás képességét, hiszen rengeteg elszántságra és kitartásra volt szüksége, hogy a rendelkezésére álló rövid idő alatt átképezze az embereit az új fegyverek használatára, és új hadviselési módszertant alkalmazzon a csata során. Végezetül pedig vezetnie kellett a győzelem után egy egész nemzetet egy szebb és jobb jövő felé, hiszen nemcsak komoly taktikai, hanem stratégiai sikert is aratott, amelynek eredményeképpen ő lett a Japánt egyesítő egyik legnagyobb hadvezér.

Az innováció a mai értelmezés szerint a *változz, változtass, vezess* szavakkal írható le leginkább, és az egyéni, valamint a szervezeti megújulás képességét jelenti. Az innováció módszertana

pedig ebből következően a szemléletmód és a viselkedés radikális megváltoztatása.

Ebben a tekintetben tehát az innovációnak három fontos összetevőjét különböztethetjük meg. Elsőként fontos kiemelni a szemléletmódot, másodikként az emberi adaptációhoz szükséges képességeket, amelyek segítségével megváltoztathatjuk az egyének viselkedését, harmadrészt pedig azon környezeti tényezőket, amelyek révén egy egész szervezet transzformációjával emberek egy csoportja egy stratégia mentén képessé válik végrehajtani a változást.

Ahogy arra *A stratégia művészete* című könyv is rámutat, a mai dinamikusan változó világban akkor lehetünk tartósan sikeresek, ha felfedezzük a lehetőségeket a kiszámíthatatlan és bizonytalan helyzetekben, majd ezt követően úgy pozicionáljuk magunkat, hogy kihasználhassuk a kínálkozó alkalmakat.² *A stratégia művészete* áttekintést nyújt arról, hogyan kell gondolkodnunk korunk kihívásairól, és milyen stratégiai összetevőket kell figyelembe vennünk, hogy versenyben maradjunk napjaink dinamikusan változó környezeti viszonyai között.

A *Vállalati gerillák* pedig arra a kérdésre ad választ, *hogyan* tudunk a gyakorlatban, a mindennapi szokásaink átalakítása révén alkalmazkodni ezekhez a kihívásokhoz, ezáltal megvalósítva az innovatív stratégiát.

Szervezeti innováció

Bizonyára ismerős számunkra az a történet, amelyben egy szuperokos diák kibukik az egyetemről, és Amerika nyugati partjára indul szerencsét próbálni, ahol egy garázsban néhány haverjával megváltják a világot. Vagy hallottunk már számos olyan sztorit, amelyben egy intelligens alkalmazottnak remek ötlete támad, de a bürokratikus csúcsvezetőket nem bírja meggyőzni, kilép a nagy-

vállalattól, és sikerre viszi az elképzelését. Bár rendkívül jól hangoznak és szinte a mozivászonra kívánkoznak ezek a sikertörténetek, valójában csupán kivételes eseteknek számítanak.

Az innováció valódi története kevésbé misztikus, és egyáltalán nem ihleti meg a hollywoodi filmek szövegkönyvíróit. A legtöbb esetben ugyanis a nagyvállalatnál szolgáló belső vállalkozók, a *vállalati gerillák* végzik a tényleges innovációs munka döntő többségét. Ők azok, akik kemény és kitartó munkával, bürokratikus keretek között, nap mint nap megváltoztatják a világot. Az elmúlt évek harminc legátütőbb innovációjából csupán nyolc volt vállalkozói elme szüleménye, a többi a vállalati gerilláknak köszönhető: ezekből hét találmányt egy kis csapat vitt sikerre, a többi egy nagyobb közösség, a legtöbb esetben oktatási intézmény vagy nagyvállalat támogatását élvezte.³

Mi az oka, hogy a közvélekedés által oly nagyra tartott startupok helyett valójában a lomhának bélyegzett bürokratikus szervezetek viszik sikerre az innovációt?

Egy nagyvállalat számos előnnyel indul a kisebb iparági szereplőkkel szemben. Először is olyan erőforrásokkal rendelkezik, amelyekről a kisvállalkozások nem is álmodhatnak, másodsor pedig a már rendelkezésre álló vásárlói réteg kiváló terep az újszerű dolgok kísérleti felmérésére.

Véleményünk szerint az innováció legtöbbször láthatatlanul zajlik, és a sikeres újítások zömét végző vállalati gerillák azokat az eszméket és értékeket testesítik meg, amelyek a hadviselésben a speciálisan képzett, különleges alakulatokra jellemzők. A nagyvállalati innováció kulcsa, hogy felismerjük a minden szervezetben jelen lévő vállalati gerillákat, és lehetőséget biztosítsunk számukra, hogy kreatív módon újdonságokkal álljanak elő, illetve támogassuk őket ötleteik megvalósításában.

Az innovációt tehát újra kell értelmeznünk: úgy kell tekintenünk rá, mint egy képességre vagy folyamatra. A szerepe pedig nem véletlenül értékelődik fel a mai kiszámíthatatlan környezet-

ben, hiszen a változások szinte szünet nélkül tesztelnek bennünket. Erre a saját élettörténetünk is példa.

Imre a harmincéves katonai karrierje során a hagyományostól eltérő vezetés és a szolgáló vezetési szemléletmód elveit követte. Már fiatalon lehetőséget kapott arra, hogy a világ legjobbnak tartott tisztképző intézményében, a Sandhursti Királyi Katonai Akadémián sajátíthassa el a vezetővé válás fortélyait.

Miután első hadszíntéri szolgálatát befejezve hazatért az Iraki szabadság műveletből, az akkori védelmi felülvizsgálat élete egyik nagy lehetőségét biztosította számára, hogy részt vehessen egy radikálisan új képesség megteremtésében és egy szervezeti átalakításban. A felülvizsgálat három legfontosabb ajánlása közül az egyik az volt, hogy fel kell építeni a Magyar Honvédségnél is a különleges műveleti képességet. Ez azokat a katonákat jelenti, akikről keveset hallani a híradásokban, de tudjuk róluk, hogy professzionalizmusukkal és hagyományostól eltérő gondolkodásmódjukkal elképesztő, már-már lehetetlen küldetéseket is sikerrel teljesítenek.

Néhány kollégájával együtt szinte a nulláról kezdték el megálmodni, megtervezni és építeni a különleges műveleti képességet, amelynek során rengeteg akadályba ütköztek, de sok segítséget is kaptak mind a hazai döntéshozóktól, mind nemzetközi szakértőktől. A legnagyobb tapasztalat Imre számára ebben az időszakban, hogy rájött: hogyan lehet egy új, gerilla-szemléletmódot hordozó szervezetet létrehozni, és hogyan lehet ezt a kulturálisan a tradicionálistól nagyon eltérő, „különleges” szervezeti elemet beilleszteni a nagy bürokratikus haderőbe.

Leginkább azonban azt a tapasztalatot szűrte le, hogy az akkoriban egyre szűkülő védelmi költségvetési keretek között is képes néhány lelkes ember – igazi vállalati gerilla módjára – új képességet építeni és maradandót alkotni. Imre akadémiai karriert is épített eközben, hiszen lehetősége adódott a különleges műveleteket és a gerillaellenes hadviselést az Egyesült Államokban

stratégiai szinten tanulni, és a doktori disszertációját is ebben a témában írta.

A különleges műveleti képesség mára a Magyar Honvédség egyik legmeghatározóbb eleme, és azok a katonák, akik ennél az alakulatnál szolgálnak, hollywoodi filmekbe illő hősiek cselekedeteikkel bizonyították, hogy a csendes profikra óriási szükség van napjaink kiszámíthatatlan és dinamikusan változó biztonsági környezetében.

Ezekre a tapasztalatokra feltétlenül szükség volt, amikor Imre afganisztáni hadszíntéri szolgálatát és a különleges műveleti alakulat parancsnoki beosztását követően egy újabb lehetőséget kapott, hogy részese lehessen egy multinacionális szervezet megvaltoztatásának. Először a NATO transzformációs parancsnokságán dolgozott, amelynek feladata a NATO jövőbeni képességfejlesztési irányainak meghatározása, és a nemzetekkel közös konzultációban a jövő védelmi képességeinek tervezése és menedzselése. Ezt követően a Pentagonban a NATO stratégiai parancsnokának képviselőjeként folytathatta pályafutását egy olyan időszakban, amikor az innováció a védelmi területen is egyre fontosabb szerepet töltött be, és robbanásszerű változások következtek be a hadiiparban.

A hétvényi külszolgálat alatt további remek lehetőségek következtek a világ legjobb borostyánligás egyetemén, de ezeket is felülmúlta az a gyakorlati tapasztalat, amelyre úgy tett szert, hogy közvetlen közlőrl tevékenyen részt vehetett egy NATO-szintű nemzetközi védelmi innovációs ökoszisztéma építésében.

Ennek kapcsán döbbsent rá, hogy még a gigaszervezetek is rá vannak utalva a kisebb, hagyományostól eltérő módon gondolkodó startupközösségekre. Felismerte, mekkora előkészítő munka szükséges ahhoz, hogy az egymástól jelentősen eltérő szervezeti kultúrákat összehangolva hidakat tudjanak építeni ezekkel a rendkívül gyorsan fejlődő és gombamód elszaporodó szervezeti