

CSAPATOK CSAPATA

SZERVEZETI EGYÜTTMŰKÖDÉS
ÉS ELKÖTELEZŐDÉS FELSŐFOKON

STANLEY MCCHRYSTAL,
az Amerikai Egyesült Államok szárazföldi haderejének
nyugállományú tábornoka, valamint
TANTUM COLLINS, DAVID SILVERMAN és CHRIS FUSSELL

A fordítás alapja:
General Stanley McChrystal (U.S. Army, Retired), with Tantum Collins,
David Silverman, and Chris Fussell: *Team of Teams: New Rules
of Engagement for a Complex World*. This edition published by arrangement
with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC, New York. All right reserved.

© McChrystal Group LLC, 2015

Fordította © Gondos László, 2016

Szerkesztette: Gáspár Katalin

Borítóterv: Lobotworks

HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-374-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus,
fényképeszeti 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: Kedves László

Nyomás: Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató

Azoknak, akik életük során küzdöttek már alakváltókkal. Külön köszönet mindenkinek, legyen szó katonáról, magánszemélyről vagy tudósról, akik tapasztalataikkal segítették munkámat. Bátor szolgálatuk és bölcs közreműködésük nélkül nem jöhetett volna létre ez a könyv.

TARTALOM

Előszó (<i>Walter Isaacson</i>)	9
Bevezetés	13

I. RÉSZ: A PRÓTEUSZ-PROBLÉMA

1. fejezet: Próteusz fiai	25
2. fejezet: Óramű	50
3. fejezet: A bonyolulttól a komplexig	74
4. fejezet: Helyesen cselekedni	101

II. RÉSZ: EGYET A SOKBÓL

5. fejezet: A parancsnokságtól a csapatig	117
6. fejezet: Csapatok csapata	152

III. RÉSZ: MEGOSZTÁS

7. fejezet: Rendszerben gondolkodni	177
8. fejezet: „Húzd ki az agyad a katonaládából!”	201
9. fejezet: A fogolydilemma megoldása	223

IV. RÉSZ: HAGYJUK, HADD CSINÁLJÁK!

10. fejezet: El a kezekkel!	261
11. fejezet: Vezessünk úgy, akár egy kertész!	285

V. RÉSZ: ELŐRETEKINTÉS

12. fejezet: Párhuzamok	305
Köszönetnyilvánítás	327
A szerzőtársakról	329
Jegyzetek	331
Név- és tárgymutató	351

ELŐSZÓ

Legyen szó üzletről vagy háborúról, a gyors reagálás és alkalmazkodás képessége létfontosságú tényező, amelyet az elkerülhetetlen technológiai és bomlasztó társadalmi változások üteme csak még inkább kihangsúlyoz. Mindez újfajta kommunikációt és együttműködést tesz szükségessé. Napjainkban az együttműködésre való törekvés jelenti a kreativitást, a csapatmunka pedig az innovációt.

E könyv célja, hogy segítséget nyújtson bármely szervezetnek, amely sikerre törekszik ebben az új környezetben. Alapját azok a megtörtént és élethűen leírt események adják, amelyekkel Stanley McChrystal tábornoknak Irakban és Afganisztánban parancsnokként kellett szembenéznie. Könyvében érthetővé válik, miként kell egy szervezetnek újra és újra feltálnia önmagát, és hogyan lehet feloldani az egyes szervezeti egységek különállását és tökéletesíteni azt az alkalmazkodóképes hozzáállást, amely végül valódi csapatmunkát és együttműködést tesz lehetővé.

A digitális korszak innovációs jelenségeiről szóló könyvemben jómagam is felfigyeltem erre.¹ Ami a legfontosabb innovációkat illeti, egyik sem magányos feltaláló vagy a problémák megoldására felülről lefelé törekvő utasítást adó és ellenőrző vezetési stílus eredménye. A számítógép, a tranzisztor, a mikrocip és az internet létrehozásához hasonló nagy sikerek egytől egyig a közös célért végrehajtott csapatmunka és együttműködés eredményei voltak.

Egyszer megkérdeztem Steve Jobsot, akit, tévesen, magányos látnoknak és tekintélyelvű vezetőnek szoktak tekinteni, hogy melyik alkotása tölti

el a legnagyobb büszkeséggel. Azt hittem, hogy az első Macintosht vagy az iPhone-t fogja említeni. Ehelyett rámutatott arra, hogy ezek mind-egyike közös erőfeszítés eredménye volt. Kijelentette, hogy valójában a találmányokat létrehozó csapatokra a legbüszkébb, kezdve azzal, amely az 1980-as évek elején egy kalózzászló alatt dolgozott az első Macintoshon, addig a figyelemre méltó társaságig, amelyet az Apple-től való 2011-es távozásakor gyűjtött maga köré.

Napjaink gyorsan változó világában, amit a megnövekedett sebesség és a kölcsönös függőség jellemez, a szervezetek minden területen szédítő kihívásokkal néznek szembe, a globális terrorizmustól kezdve a járványok megállításán át az ellátási láncban bekövetkező zavarokig, valamint a korszakalkotó technológiáig. Az ilyen problémákat csakis egy folyamatos szervezeti alkalmazkodóképességre épülő csapatok csapata felállítással lehet megoldani.

A nagy sebességű hálózatok és a digitális kommunikáció korában az együttműködés valós időben is megvalósulhat (sőt leginkább akkor muszáj megvalósulnia). Az internet megosztott, decentralizált és hálózatszerű felépítése minden egyes felhasználót képessé tesz az együttműködésre. A valós idejű innováció és problémamegoldás integratív és átlátható vezetési módszert tesz szükségessé, amely egyben jogosultságokkal ruházza fel a csapattagokat.

Ez az új környezet juttatta egyértelmű előnyhöz a hálózatszerű felépítésrel rendelkező al-Káidát, lehetővé téve számára a villámgyors csapásmérést, a késedelem nélküli újjászerveződést és a különböző akciók globális koordinálását. A McChrystal tábornok által vezetett Alkalmi Harci Kötelék hagyományos, titoktartáson és elszigetelődésen alapuló katonai kultúrája – amely egy letűnt kor sémái szerint igyekezett felszámolni a problémákat – eleinte képtelen volt megbirkózni a feladattal.

A megoldást, meglepő módon, a vezetési struktúrák átalakítása jelentette. Az Egyesült Államok hadereje és szövetségesei kénytelenek voltak változtatni a különleges műveleti egységek működésén, és ezzel átalakították a terrorellenes háború arculatát.

A McChrystal tábornok és kollégái által szerzett tapasztalatok, valamint mások ismereteinek vizsgálata rávilágított arra a tényre, hogy a redukcionista irányítás számára a hálózatba szervezett világ bonyolult sokrétűsége lehetetlenné teszi a felmerülő problémák megoldását. A haté-

konyság elengedhetetlen, de már közel sem elegendő egy szervezet sikeréhez. A 20. században működőképes eljárásokat alkalmazhatatlanná tette a sebesség és az olyan kisszámú szereplők, mint a terroristák, a startupok és a vírusszerűen terjedő trendek eltúlzott hatásgyakorlása.

A tervezésen és előrejelzéseken alapuló menedzsmentmodellek nem képesek rugalmasan alkalmazkodni a változó körülményekhez, vagyis már nem felelnek meg napjaink kihívásainak. A szervezeteknek, szakítva az elszigetelt berendezkedéssel, a siker érdekében muszáj hálózatba szerveződniük. Céljuk eléréséhez a hatékonyság helyett a folyamatos szervezeti alkalmazkodóképességre kell helyezniük a hangsúlyt. Ehhez drasztikus változtatásokra van szükség mind a mentális, mind a szervezeti modellek terén, miközben a vezetésnek folyamatos erőfeszítéseket kell tennie a változásokhoz elengedhetetlen környezet megteremtéséért.

McChrystal tábornok tapasztalatai, amelyekre az Alkalmi Harci Kötelesség vezetése során tett szert, igazolják, hogy e drasztikus átalakítás minden szervezet számára lehetséges. Miután nyilvánvalóvá vált az al-Káida alkalmazkodásra és hálózatszerű kialakításra épülő jellege, a tábornok és csapata felismerte, mely okok tették sikertelenné a hagyományos szervezeteket. Egyik következtetésük az volt, hogy az alkalmazkodóképesség és gyorsaság az esetek többségében behatárolt, csak a kis létszámú csapatok esetében működik jól. Kimutatták, hogy a bizalom, a közös céltudat, a megosztott tudat és az egyes csapattagok cselekvési jogkörrel való felhatalmazása növeli a kis csoportok alkalmazkodóképességét, és eközben azokat a hagyományos korlátokat is felismerték, amelyek kiváltották az együttműködést szinte teljesen ellehetetlenítő, szervezeten belüli, csoportközi „pislogásokat”.

A könyvben kifejtett legfontosabb tanulság az, hogy a kis létszámú csapatok alkalmazkodóképességét és kohézióját a szervezet egészére kell kiterjeszteni. Mindez lehetővé teszi egy olyan csapatok csapata felállítását, amely segíti és támogatja a különböző egységek együttműködését, vagyis az egyes csapatok és személyek tudásának, illetve tetteinek szervezeti szintű felhasználását. Az innováció és problémamegoldás így nem az egyéni tervezés, hanem a csapatmunka eredménye lesz.

A működőképességhez elengedhetetlen annak az átláthatóságnak a növelése, amely a közös megértést és a tudatosságot biztosítja. A bizalom kiépítéséhez és az együttműködés előmozdításához gyakran a fizikai tér és

a személyes viselkedésmód megváltoztatása is nélkülözhetetlen. Mindez fejleszti az összefüggések megosztásának készségét, azaz lehetővé teszi a csapatok decentralizálását és az egyének önálló cselekvését. A döntési szint lefelé tolása lerövidíti a résztvevők reakcióidejét. Ez az új megközelítés azonban egyúttal szükségessé teszi a hagyományos vezetői felfogás megváltoztatását is: a vezető szerepe az egyszerű utasítást adó és ellenőrző mikromenedzseléshez képest lényegesen tágabb értelmezést nyer.

Az egyes csapatok döntési jogkörének és tapasztalatainak megosztása és hasznosítása lehetővé tette az Alkalmi Harci Kötelék különleges műveleti parancsnokság számára a bekövetkező változásokhoz való gyors alkalmazkodást, valamint azokat az innovatív megoldásokat, amelyeket a felülről lefelé irányuló szemlélet egyszerűen ellehetetlenített volna. Ezek a tapasztalatok, ahogy arra a szerzők is rámutatnak, az üzleti világ és más szervezetek számára is hasznosak.

McChrystal tábornok jelenleg az Aspeni Intézet égisze alatt egy katonai, illetve polgári jellegű egyéves nemzeti szolgálat megszervezésén fáradozik, amely amerikai fiatalok sokasága számára kíván lehetőséget és reményt nyújtani. Egy ilyen szervezet tagjának lenni fejlesztheti a csapatmunka, a decentralizált döntéshozatal és a célok kommunikálásának különböző módzatait.

Bármilyen területen dolgozzunk is, álljunk a vezetés bármely fokán, a könyvben tárgyalt meglátások és készségek elsajátítására minden bizonynyal szükségünk lesz. Azon túl, hogy izgalmas és lebilincselő olvasmány, napjaink gyorsan változó környezetében nélkülözhetetlen útmutató a méltón elismert csapatmunkához és a szervezeti változásokhoz.

WALTER ISAACSON

BEVEZETÉS

„Természetesen tisztában vagyunk a veszélyekkel, de egyszerűen nincs más választásunk.”

A vékony testfelépítésű, halk beszédű, a körülményektől függetlenül mindig udvariasan viselkedő afgán belügyminiszter kijelentésében nyoma sem volt felháborodásnak vagy védekezésnek, sokkal inkább türelmes magyarázatnak tűnt. Mivel a lábát még fiatalemberként elveszítette a Szovjetunió elleni háborúban, esetlenül sántikált, ám elkötelezettsége, hogy 9/11 után Afganisztánt átalakítsa, tagadhatatlan volt. Figyelmesen hallgattam, miközben beszélt.

A Mohammad Hanif Atmar által irányított afgán rendőrség volt a téma, amely szörnyű veszteségeket szenvedett a tálibok által ellenőrzött területek elszigetelt rendőrőrssein. A gyengén kiképzett, rosszul felszerelt és vezetett rendőrök rendszeresen váltak a drog- és korrupciós ügyek, valamint a lázadás által gerjesztett erőszakhullám áldozataivá. Kétségbeejtő volt látni, hogy a minisztérium még a kiképzés megkezdése *előtt* kénytelen az újonnan toborzott rendőröket műveleti területre küldeni. Atmar azonban úgy érezte, hogy különböző okokból kifolyólag nincs más választása.

A legtöbben úgy vélnék, ostobaság azelőtt cselekedni, mielőtt teljesen készen állnánk rá – kiképzett emberek és a megfelelő felszerelés nélkül. Ám ahogy azt majd látni fogjuk, számos esetben ilyen helyzetben találtuk magunkat. E könyv háttéranyagának kutatómunkája során felfedeztük,

hogy a vezetők és a szervezetek – távol a csatamezőtől – hasonló helyzet-
tel kénytelenek szembesülni.

Az itt következő történet egy amerikai elit katonai szervezet, az Egyesít-
tett Különleges Műveleti Alkalmi Harci Kötelék (a könyvben ezentúl
egyszerűen Alkalmi Harci Kötelék, röviden AHK, *Joint Special Opera-
tions Task Force*) átalakulását mutatja be egy háború kellős közepén.
Hogy legyen némi összehasonlítási alapunk, olyan ez, mint amikor egy
futballcsapat egy döntő meccsnek a közepén kénytelen egy bizonyos
támadójátékról egy másik taktikára átállni. Ám a valóság ennél lényege-
sen drasztikusabb. Az Alkalmi Harci Kötelék által végrehajtott változás
sokkal inkább egy olyan helyzetre hasonlított, amelyben egy amerikaifut-
ball-játékosnak egyik pillanatról a másikra meg kell szabadulnia minden
védőfelszerelésétől és stoplijától, hogy nekiálljon kosárlabdázni.

Esetünkben azonban nem egy meccsről vagy sportról volt szó. Az egymást
követő terroristacsoportok ellen vívott, időről időre felerősödő háború
már az 1970-es évek óta zajlik, de 9/11-et követően lángolt fel igazán.
Az Alkalmi Harci Köteléket először Afganisztánban vetették be, majd
ahogy a konfliktus elmélyült, alkalmazása a tágabb értelemben vett Közél-
Keletre is kiterjedt.

2003 nyarán behatoltunk Irakba. A Szaddám Huszein rezsimjének
megbuktatását célzó hagyományos katonai hadművelet az év végére egy
elkeseredett, szunniták ellen vívott, könyörtelen küzdelemmé változott.
A szunniták egyre gyakrabban kaptak támogatást egy jordán származású
karizmatikus szélsőségestől, Abu Muszab az-Zarkávitól. Az ezt követő
években (2003 októberében csatlakoztam az AHK-hoz) ádáz harcot vív-
tunk, amely ugyanolyan nehéz volt, mint amilyen véres.

Az Alkalmi Harci Köteléknek nem volt más választása, mint alkal-
mazkodni a szükségszerűségekhez. Habár kiváló kiképzést kaptunk és
bővében voltunk a felszereléseknek is, vesztesre álltunk egy olyan ellen-
séggel szemben, amelyet minden józan számítás szerint le kellett volna
győznünk. Idővel rájöttünk, hogy nem csupán az ellenséggel kell meg-
küzdenünk, hanem a környezettel is, amely alapvetően különbözött mind-
attól, amire számítottunk és kiképzést kaptunk. Az események sebessége
és kölcsönös függősége új dinamikát hozott létre, amely azzal fenyegetett,

hogy egyszerűen elsöpri az általunk létrehozott hagyományos folyamatokat és kultúrát.

Az átalakulásnak csupán elenyésző része volt tervezett, és ezek közül is csak néhány dolog alakult az általunk elképzelt módon. A fejlődés sokkal inkább a gyors ismétlődésekben rejtett: *változás – kiértékelés – újabb változás*. Az ösztönös megérzés és a nehezen megszerzett tapasztalatok jelölték ki a gyakran csak homályosan látható utat, és vezettek át minket a bizonytalanságokon és a súrlódásokon. Idővel arra is rájöttünk, hogy ne keressünk tökéletes megoldást, mert az egyszerűen nem létezik. A bennünket körülvevő környezet, a 21. századi tényezők konvergenciája, valamint az időtlen emberi kölcsönhatások dinamikus, folyamatos alkalmazkodáson alapuló megközelítést követeltek tőlünk. Egy olyan katona számára, aki a West Pointon szerzett mérnöki képesítést, kifejezetten zavaró volt a gondolat, hogy ugyanarra a problémára minden egyes nap más választ kell adni. Pedig éppen erről volt szó.

Szerencsére a szakértők, akikkel együtt szolgáltam, szinte emberfeletti odaadással igyekeztek végrehajtani a kapott feladatokat. Az Alkalmi Harci Kötelék felállítása egy elhibázott iráni túsdráma következménye volt, és a Desert One* repülőgéproncsait, valamint az összeégett amerikai katonák holttesteit ábrázoló képek talán még mindig ott lebegtek a szemünk előtt az elszánt győzni akarás mögött. Ezért a 2000-es évek elején újra és újra átalakultunk abban az elkeseredett küzdelemben, amelyet az iraki al-Káida jelentette, idővel egyre gyengülő fenyegetés ellen folytattunk.

2008 elejére a cél tisztán láthatóvá vált, és az Alkalmi Harci Kötelék szüntelen alkalmazkodása kialakította azt az új, alapvető szervezeti formát, amely képes volt megfelelni az egymástól teljesen eltérő folyamatoknak és kapcsolatrendszereknek. Annyira elmerültünk a harcban, hogy csak azon törtük a fejünket és megállás nélkül arról beszéltünk, hogy mit is kéne csinálnunk. A következtetések levonására valójában csak akkor nyílt lehetőségünk, amikor az eseményeket követően alaposan kielemeztük és áttanulmányoztuk a megszerzett tapasztalatokat. Erről szól ez

* Desert One volt annak a félreeső leszállópályának a neve, amit az Egyesült Államok fegyveres ereje a Teheránban fogva tartott amerikai túsok kimentésére irányuló, kudarcba fulladt mentőakció során használt 1980-ban.

a könyv. Miután 2010-ben leszereltem, csatlakoztam néhány egykori bajtársamhoz, akikkel arra kerestük a választ, hogy az Irakban szerzett közös tapasztalataink vajon egyedülálló események voltak-e, amelyek kiríttak a 2003 után ott történetekből, vagy a megváltozott körülmények olyan mikrokozmoszával állunk szemben, amely a világ szinte minden szervezetére hatást gyakorol. Habár gyanítottuk, hogy ez utóbbiról van szó, mégis folytattuk a vizsgálódást.

Ezt a könyvet négy, egymástól szögesen eltérő személyiség írta: hárman közülünk azonos háborús tapasztalatokkal rendelkezünk, míg negyedik társunk osztozik a téma iránti szenvedélyünkben és csodálatunkban. Dave Silverman az Egyesült Államok Haditengerészeti Akadémiája 1998-as elvégzését követően vált SEAL-lé (Sea, Air and Land, földön, vizen és levegőben egyaránt bevethetővé), és Irakban is megfordult, majd 2009-ben feltűnés nélkül áthelyezték Afganisztánba, ahol együtt szolgált velem a Nemzetközi Biztonsági Közreműködő Erők (International Security Assistance Force, ISAF) főhadiszállásán. Chris Fussell szintén egykori SEAL, aki hosszú éveket töltött a Haditengerészeti Különleges Hadviselési Fejlesztő Csoportnál (Naval Special Warfare Development Group, NSWDG), s majdnem egy éven át volt szárnysegédem az Alkalmi Harci Köteléknél, mielőtt a monterey-i Haditengerészeti Posztgraduális Iskolában a több szervezetet összefogó sejteket tanulmányozta. Tantum Collinst, avagy ahogy mi hívjuk, Teddyt egy vezetőképző szeminárium alkalmával ismertem meg a Yale Egyetemen, ahol 2010 óta tanítok. Miután hamar mély benyomást tett rám, arra kértem, hogy a diplomát követő első évében (mielőtt a Cambridge-i Egyetemen folytatná tanulmányait Marshall-ösztöndíjasként) irányítsa a tapasztalataink és kutatásaink értékelését. A kvartett negyedik tagjaként, habár jó pár évvel idősebb vagyok kollégáimnál, sokkal inkább diákként, s nem tanárként vettem ki a részem kritikai felvetéseink vizsgálatából.

A döntés, hogy írjunk egy könyvet a szervezetek kialakításáról és vezetéséről, egyáltalán nem volt könnyű. A polcok roskadoznak a különböző minőségű kézikönyvektől, miközben az időhiányban szenvedő vezetőket szinte elárasztják az üzleti guruk és menedzsment-tanácsadók ellentmondó javaslatai. Mégis, az Alkalmi Harci Kötelékkal szerzett tapasztalataink révén igyekeztünk levonni a saját következtetéseinket, mivel

azok tágabb értelemben vett hatásai szinte minden szervezetet komolyan érinthetnek.

Először is, amikor az Alkalmi Harci Kötelék Irakban harcolt, még véletlenül sem világklasszisok ellen vetették be. Az al-Káida finoman szólva sem szuperhősök gyülekezete, amelyet egy briliáns lángelme kovacsolt össze ördögien ravasz szervezetté. Elszántak, rugalmasak és alkalmazkodóképesek voltak, viszont az esetek többségében gyengén kiképzettek és rosszul felszereltek. Viselkedésüket és nézeteiket tekintve különösen dogmatikusnak és agresszívnek bizonyultak. Erejüket és képességeiket olyan 21. századi tényezők konvergenciája sokszorozta meg, amelyeknek az iraki al-Káida egyszerűen a dolgok szerencsés együttállása révén jutott a birtokába. A Szilícium-völgy garázsvállalkozásaihoz hasonlóan, amelyek sokkal inkább egy-egy ötlet vagy termék jó időben történő bevezetésével, mint annak egyedülálló zsenialitásával jutottak már-már mérhetetlen gazdagsághoz, az iraki al-Káida is csupán beszállt egy felfelé haladó liftbe.

Másodsor, nagyon fontos kiemelni, hogy ezek a tényezők egyáltalán nem számítottak kivételesnek sem Irakban, sem a hadviselésben – hiszen alig van köztük olyan, amely ne gyakorolna hatást nap mint nap az életünkre és a különböző szervezeteinkre. Nem vagyunk sem lustábbak, sem kevésbé intelligensek a szüleinknél vagy nagyszüleinknél, egyszerűen csak arról van szó, hogy ami az ő idejükben még működött, azzal ma már nem érünk célt. E tényezők megértése és a hozzájuk való alkalmazkodás nem választás kérdése: az elkövetkező években ezek tesznek majd különbséget siker és kudarc között.

E könyv nem fogja mérsékelni az új korszakban jelentkező kihívásokat és leegyszerűsíteni a sikerhez vezető összetett utat, ám, mint egyfajta objektív, rávilágít a megértésükre, sőt felvázolja azt a megközelítést, amely lehetővé teszi az egyes szervezetek számára az új követelményekhez való alkalmazkodást.

A téma hatékony feldolgozása érdekében kutatásunk két irányvonalat követett. Elsőként megalapítottuk a CrossLeadet, hogy civil cégekkel együttműködve nézhessünk szembe a gyorsan és komplexen változó környezet jelentette kihívásokkal. Az erőfeszítés révén páratlan tehetségeket toboroztunk: fiatalokat és idősebbeket, civileket és egykori katonákat, illetve hivatásos hírszerzőket, elméleti és gyakorlati szakembereket.

Az egyes ügyfelekkel a terepen végzett gyakorlati munka révén végre megpillanthattuk a változó tényezők örvényét: az állandók olyan változókká alakultak át, amelyek ellehetetlenítették a kiszámíthatóságot és kihívás elé állították a hagyományos vezetési és menedzsmentmodelleket. Sok sikeres szervezet szembesült azzal, hogy az egykor kifogástalanul működő eljárások mostanra hatástalanokká váltak.

Közvetlen elköteleződésünk mellett más nézőpontokból és elméleti dimenziók mentén is igyekeztünk megvizsgálni a jelenséget, és azt kellett látnunk, hogy azok, akik ebből az irányból vállalták a téma átfogó elemzését, szintén hasonló következtetéseket vontak le. Még hozzá nagymértékben hasonlóakat. Áttekintettük a rendelkezésünkre álló tanulmányokat, és beszélgettünk a legkülönbözőbb területek szakértőivel, akik nagylelkűen hajlandók voltak időt áldozni ránk, majd megvizsgáltuk személyes tapasztalatainkat, hogy eredményeinket összevethessük az ő tudásukkal. Mivel nem vagyunk tudományos kutatók, mélységes hálával fogadtuk, hogy munkájukkal segítettek bennünket levont következtetéseink alátámasztásában.

Pillangók, kertészek és varangyos békák

Már az elején tisztáznunk kell, hogy tulajdonképpen mi is ez a könyv, és mi nem.

Habár az al-Káida elleni harcban szerzett tapasztalataink átszövik a mondanivalót, szó sincs háborús történetről. A katonákon kívül kispályások és nagyfiúk, pillangók, kertészek, valamint sakk mesterek a szereplői, de találkozhatunk benne nyálkás varangyokkal, mitológiai szörnyekkel, kattogó gépekkel és érzékeny ökoszisztémákkal is.

Reményeink szerint rávilágítunk arra, miben változott napjainkra a világ, és hogy ennek tükrében mi a teendőnk; és bizonyítjuk, hogy a hatékonyság elérését szolgáló törekvéseken változtatni kell. Habár a hatékonyság továbbra is fontos tényező marad, a komplex és folytonos változásokhoz való alkalmazkodóképesség elengedhetlenné vált. Annak érdekében, hogy a probléma tüneteit, kiváltó okait és a mások által is hatékonyan ítélt megközelítéseket felvázolhassuk, háborús tapasztalatain-

kat egy sor üzleti, kórházi, civil szervezeti és más valószínűtlen helyről merített példával vegyítettük. Ily módon érthetőkké és megismerhetőkké válnak a ránk váró kihívások, és képessé válunk egy megfelelő keret kialakítására, amellyel megérthetjük őket.

Ellenőrző lista vagy egy „hogyan csináld” kézikönyv helyett öt részben jutunk el a probléma megoldásáig.

Az I. rész 2004-ben, Irakban veszi kezdetét, ahol a világ legkiválóbb terrorelhárító erői küzdenek egy radikális harcosokból álló, látszólag szedett-vedett társaság ellen. Váratlanul szembesülünk azzal a nem várt ténnyel, hogy a legnagyobb kihívást nem is az ellenség jelenti, hanem a szédítően új környezet, amelyben működnünk kell, valamint saját szervezetünk gondosan kialakított jellegzetességei. Ahhoz, hogy megértsük az előttünk álló kihívást, Frederick Winslow Taylor segítségével leásunk az alapokig, és áttekintjük az elmúlt 150 év hatékonyságra épülő történetét, valamint azt, hogy mindez milyen hatást gyakorolt szervezeteinkre, illetve az azokat vezetőkre és menedzselőkre. Megvizsgáljuk, hogy napjaink világában a felfokozott sebesség és a megnövekedett kölcsönös függőség miként hozta létre a komplexitás szintjeit, és hogy ez mennyire zavarja össze az ipari kor óta hatékonyan működő intézményeket is. Legnagyobb csalódásunkra arra a következtetésre jutunk, hogy a big data sem mentesít bennünket a folyamatos alkalmazkodás elkerülhetetlen követelménye alól.

A II. rész a csapatok mágiájának és mítoszájának vizsgálata. Vetünk egy pillantást a Brigham and Women's Kórház műtőjére, ahol a sebészek a 2013-as bostoni maratonon történt robbantás áldozatait igyekeztek megmenteni, majd mi is lekuporodunk az MV Maersk Alabama imbolygó fedélzetén hasaló SEAL-mesterlövészek mellé, akik precíz lövéseikkel megmentik Phillips kapitányt a szomáliai kalózoaktól. Megvizsgáljuk, hogy milyen folyamatok segítségével lehet kialakítani azt a bizalmat és közös céltudatot, amely képes összefogni a kis méretű, ám annál kiválóbb csoportokat, és eloszlatjuk azt az érvelési hibát, miszerint szuper csapatokat csak szupermanekből lehet összekovácsolni. Ezt követően felkapaszzkodunk 9000 m magasra a United Airlines balsorsú 173-as járatának pilótafülkéjébe, hogy sorra vegyük azokat az ijesztő kihívásokat, amelyekkel 1978 decemberében szembesült a jól képzett legénység, és megvizsgál-

juk, hogy a növekvő komplexitás milyen alkalmazkodási módszereket eredményezett hasonló szervezeteknél. Végül elutazunk a képzeletbeli Krasznovia földjére, hogy kinyomozzuk, miért vallanak kudarcot olyan nagy számban a kis létszámú csapatok és cégek, amint terjeszkedésbe kezdenek. Az sem marad titok előttünk, hogy az Alkalmi Harci Kötelék ugyanebben a kórban szenvedett.

A III. rész a folyamatos változás és a fenyegetően látványos módon, nyaktörő sebességgel növekvő komplexitás kezelési lehetőségeinek vizsgálata. Példák segítségével – a NASA méltán híres Apollo-programjának egyik indítóállásától kezdve, ahonnan először utazott ember a Hold felszínére, azokig az elsötétített helikopterekig, amelyek fedélzetéről a haderő különleges műveleti egységei leereszkednek egy bizonyos falludzsai ház tetejére – ismerhetjük fel a megosztott tudat jelentőségét: azt, hogy az átláthatóság és a kommunikáció csatarendbe állításával miként érhet el kiemelkedő eredményeket egy szervezet még akkor is, ha kifejezetten sok csapatból áll. A fogolydilemma és a játékelmélet segítségével viszont azt szemléltetjük, milyen komoly kihívást jelent a bizalom egyszerű koncepciójának megteremtése a nagy méretű szervezeteknél.

A IV. rész a cselekvési felhatalmazás történetét, előnyeit és szükségszerűségeit kutatja egy adott szervezet keretein belül: a döntéshozatal és a felelősség megfelelő szintre történő delegálását minden egyes cselekedet során. Követjük Perry kapitány Japán felé tartó behemót hadihajóit, és velem virraszthatnak egy kicsit Irakban, miközben meghozok néhány életről és halálról szóló helyszíni döntést. Egy 38 cm-es műanyag modellen keresztül igazoljuk a „Tartsuk nyitva a szemünket, viszont el a kezekkel” típusú vezetés elvét. Ezután a hagyományos elveket követő vezetőkre vetünk egy pillantást, és arra, hogy mi okból válnak minden bizonnyal veszélyeztetett fajjá az új környezetben. Végül bemutatom, miként alakítottam és vezettem napról napra az Alkalmi Harci Kötelék erőfeszítéseit a videotelekonferencia segítségével, és elutazunk azokra az apró iraki és afganisztáni bázisokra is, ahol a feladatot végre kellett hajtani. Ezek alapján világítjuk meg a magas rangú vezetők új és egyre fontosabbá váló szerepkörét.

Az V. rész részletesen bemutatja, hogy a kölcsönös bizalom, a közös céltudat, a megosztott tudat és a cselekvési felhatalmazás miként tette sikeressé az Abu Muszab az-Zarkávi utáni hajsztát. Csatlakozunk Alexis

de Tocqueville-hez, miközben tükröt tart Amerika elé, és amellett érvelünk, hogy az egyes szervezeteknek és vezetőiknek alapjaikban kell megváltozniuk az új környezetben kivívandó sikerhez, de talán még a túléléshez is. Az egykor mindenhatónak hitt hatékonyságnak át kell adnia a helyét a strukturális, eljárási és gondolkodásmódbeli alkalmazkodóképességnek, amely számos kényelmetlenséget okozhat.

Ez a könyv nem tudományos tanulmány, s nem szigorúan objektív vizsgálatok során elért eredményeket közöl. Nem állítjuk, hogy elgondolásaink eredetiek, sem azt, hogy megállapításaink a téma szakértői által éveken át folytatott kutatásokon alapulnának. Tisztában vagyunk vele, hogy követhettünk el hibákat és vonhattunk le megkérdőjelezhető következtetéseket. Mindazonáltal hiszünk abban, hogy a bevett gondolkodás megváltoztatása révén magyarázhatjuk el legjobban tapasztalatainkat, és adhatunk át olyan hasznos elméleti és gyakorlati tudáskombinációt, amely segít megküzdenni a ránk váró növekvő kihívásokkal.

Örökös kihívás

2014 kora nyarán, miközben lassacskán befejeztük e könyv megírását, az Iraki és Szíriai Iszlám Állam (Islamic State of Iraq and Syria, ISIS) zászlaja alá tartozó szunnita harcosok elfoglalták az Észak-Irakban található Moszul városát, majd mint valamiféle megállíthatatlan hullám, elindultak a délen fekvő Bagdad felé. Az ISIS iraki térnyerését vezető karizmatikus Abu Bakr al-Bagdadi arra a gazemberre emlékeztet, akivel egy évtizeddel korábban szálltunk szembe, és aki ebben a kötetben is fontos szerephez jut: Abu Muszab az-Zarkávira.

Az iraki hadsereg elhagyott járművei mellett elhaladó diadalmas ISIS-harcosok képe a kormányerők védelmének és ezzel együtt hitelességének nyomasztó összeomlásáról árulkodott. Az általunk vívott háború veteránjai távolról és komor csalódottsággal figyelték, ahogy a véres harcok árán lépésről lépésre elfoglalt területek egy újabb szélsőséges mozgalom kezébe kerülnek, és e mozgalom látható könnyedséggel nyomul előre, annak ellenére, hogy korábban a kormánycsapatokat megerősítették és felfegyverezték.

Óhatatlanul a következő kérdés fogant meg az ember agyában: „Az al-Káida ellen elért sikerünk csak kegyetlen illúzió lett volna?” Tudtuk, hogy ez nem igaz. Amit tettünk, az valóban megtörtént, és a legújabb fejlemények csupán megerősítenek néhány korábban megtanult fontos leckét. Az első, hogy a folytonosan változó, teljességgel könyörtelen környezet, amelyben tevékenykednünk kell, egy pillanatra sem teszi lehetővé az elégedett hátradőlést. A második, hogy az általunk létrehozott szervezetek, finomra hangolt eljárások, valamint az összekovácsolt és ápolat kapcsolatrendszerek nem tarthatók fenn úgy, mint a katonák fizikai állóképessége: a szervezetek folyamatos vezetést igényelnek, vagy, ha épp arra van szükség, addig kell nyomni őket felfelé, ameddig muszáj. Ha nem így cselekszünk, és akár egy pillanatra is megpihenünk, vissza fogunk gurulni.

Még egy gondolat, mielőtt belevágnánk. Mindannyiunk számára ott a kísértés, hogy rajtunk kívül álló okokkal magyarázzuk a kudarcot: „az ellenfél 3 m magas volt”, „igazságtalanul bántak velünk”, vagy „ez lehetetlen feladat, inkább ne is vágjunk bele”. A bevált eljárások fokozottabb, hatékonyságuktól független erőltetése szintén bevett gyakorlat. Csupán kevesen vesszük a fáradságot, hogy megkérdőjelezzük a korábban működőképesnek bizonyult dolgokat. A kényelem és a bírálatok elől való kitérés azonban soha nem lehet a siker mércéje. A keményen küzdő emberek valószínűleg a mennyországba jutnak, mégis csupán a siker számít igazán. Ha ehhez meg kell változnunk, akkor ez a küldetésünk.

I. RÉSZ

A PRÓTEUSZ-PROBLÉMA

A katona szorosan fogta a vergődő alakot. A fegyver, amellyel anyynyszor ölt már azelőtt, s amely ez idáig életben tartotta, továbbra is az oldalán lógott. Napbarnította kezei égtek a fájdalomtól, miközben igyekezett fenntartani az acélos szorítást. Tízévnnyi gyűlöletes háborúzását követően bármit megtett volna, hogy végre hazamehessen.

Menelaosz, Spárta királya, Agamemnón lobbanékony fivére és a gyönyörű Heléna férje, éppen hazafelé tartott a tízéves trójai háborút követően. Miután hajótörést szenvedett Pharosz szigeténél, Menelaosz kétségbeesetten hallgatta Eidotheé istennő atyjáról, a halhatatlan Próteuszról, a tengeri vénről szóló szavait. Ha Menelaosznak sikerül legyőzni őt, Próteusz átadja neki a titkot, miként vezetheti vissza embereit Spártába.

Próteusz legyőzése nem volt egyszerű, mivel az isten különleges hatalmat birtokolt: polimorf, azaz alakváltó volt. Menelaosz és emberei ezért fókabőrt húztak, s ekképp álcázva magukat fekiüdtek a tengerparton, rajtaütésre készen. Amint a sótól és tajtéktól borított Próteusz kiemelkedett a háborgó tengerből, a spártaiak támadásba lendültek...

*„mert legelőször oroszlán lett ő, sűrűsörényes,
és azután sárkány, s párdúc, s nagytermetű vadkan;
végre folyékony víz és nagy fa, magaskoronájú;”¹*

A görögök mégis erősen szorították. Megszokott fegyvereiknek alig vették hasznát, minden egyes alakváltásnál nekik is változniuk kellett, minden új kihívásra új válasszal kellett megfelelniük: lábukat szorosán a megjelenő állatok nyaka köré fonták, ujjaikkal ástak le a fa gyökeréig vagy karjaikkal takarták be a higanyos tűzgolyók kavargását.

A tenger vénje végül megadta magát. A görögök alkalmazkodóképessége meghozta a sikert.