

Porkoláb Imre

# SZOLGÁLJ HOGY VEZETHESS!

Amit egy elit katonától tanulhatunk  
az üzleti életben

Porkoláb Imre: *Szolgájlj, hogy vezethess!*

© Porkoláb Imre, 2016

Szerkesztette: Bittó Ákos

Borító: Juhász Gábor Tamás

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Koncz Gábor

ISBN 978-963-304-296-0

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](http://www.hvgkonyvek.hu)

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: mondAt Kft.

Felelős vezető: Nagy László

*Azon társaim emlékére, akik már nem olvashatják ezt a könyvet, mert meghozták a legnagyobb áldozatot hazájuk védelmében.*

*Ezt a történetet a valóság szülte. A helyszínek és az események valóságok, a neveket azonban a személyiségi jogok védelme érdekében megváltoztattam.*



# TARTALOM

Előszó	11
ELSŐ IDŐSZAK	15
1. Feszegted a határaidat	17
<i>Az első öt hét</i>	18
Vezetési tanács: Keresd a kihívásokat!	49
2. Összpontosítasz	52
<i>Az élet napos oldalán</i>	53
Vezetési tanács: Töltődj fel!	62
3. Legyőzöd a félelmet	65
<i>Ugrásra felkészülni!</i>	66
Vezetési tanács: Fejleszd a döntési képességedet!	70
4. Legyőzöd önmagad	77
<i>Ha célba érsz, megtudod</i>	78
Vezetési tanács: Keresd az egyensúlyt!	108

MÁSODIK IDŐSZAK	113
5. Cselekszel	115
<i>A Sárkány kihívása</i>	116
Vezetési tanács: Fejleszd a csapat hozzáállását!	137
6. Felelősséget vállalsz	142
<i>A századparancsnok</i>	143
Vezetési tanács: Gondoskodj a beosztottaidról!	157
7. Keresed a veszélyt	162
<i>Expedíció</i>	162
Vezetési tanács: Válj felfedezővé!	174
8. Megtapasztalod a bukást	178
<i>A Királynőszakasz verseny</i>	179
Vezetési tanács: Kovácsolj össze egy világklasszis csapatot!	189
HARMADIK IDŐSZAK	195
9. Alkalmazkodsز	197
<i>Csatornapatkányok</i>	198
Vezetési tanács: Dolgozz ki adaptációs stratégiát!	217
10. Feltalálod magad	221
<i>Krumplieső Longmoorban</i>	222
Vezetési tanács: Vezess a hagyományostól eltérő módon!	245
11. Megtapasztalod a sikert	250
<i>Nevek a falon</i>	251
Vezetési tanács: Szolgálj, hogy vezethess!	261

12. Keresed a megoldást	264
<i>A sírkert</i>	264
Vezetési tanács: Nézz szembe saját halandóságoddal!	269
Köszönetnyilvánítás	271
Jegyzetek	273
Név- és tárgymutató	289
A szerzőről	295





# ELŐSZÓ

Vezetőként nemegyszer múltak emberéletek a pillanatnyi döntéseimen. Be kell vallanom, a legtöbb helyzetre nem voltam teljesen felkészülve – alaposan próbára tették leleményességemet, akaraterőmet, bátorságomat és számos egyéb képességemet. Utólag könnyű felismernem, hogy vezetőnek nem születni kell, hanem a kihívások során mutatkozik meg és fejlődik valódi karakterünk.

Életem első igazán komoly kihívásával 1992-ben szembesültem: húszévesen bekerültem a világ legkiválóbbnak tartott katonai intézményébe. A mai napig emlékszem arra, amikor beléptem az Öreg Kollégium 250 éves falai közé, sőt arra is, amikor tizenkét hónappal később, számos tapasztalattal gazdagodva, nekivágtam az életnek, hogy szolgáljam a hazámat. Ez a könyv annak az egy évnek a krónikája, amelyet a Sandhursti Királyi Katonai Akadémián töltöttem.

A brit tisztképzés elit intézményében sokszor megtapasztaltam, hogy van még hova fejlődnöm, és számtalan lehetőséget kaptam, hogy profiktól tanuljak és bizonyítsak. Sokszor elbuktam, de azt megtanultam, hogy ha felállok és a célt szem előtt tartva megyek tovább, akkor megvalósíthatom a legmerészebb álmaimat is. Hazatérve a Magyar Honvédségnél szintén lehetőségem adódott arra, hogy további tapasztalatokat szerezzek, és úgy érzem, eljött az ideje annak, hogy elmeséljem a történetemet és átadjam a vezetési tapasztalataimat. A Sandhurstben írt jegyzeteim alapján feleleveníttem a történéseket, a fejezetek végén vezetési tanácsok formájában kiegészítve az azóta felhalmozott ismereteimmel.

A sandhursti tisztképzés három időszakból áll, és a vezetési tanácsokat is úgy építettem fel, hogy három kategóriát öleljenek fel.

Az *első időszak* tanulsága az, hogy aki elismert és megbecsült vezető akar lenni, annak először önmagát kell megváltoztatnia. Mivel a vezetés nem más, mint karakterfejlesztés, feszegetnünk kell a határainkat, javítanunk kell a kitartásunkon: soha nem válhatunk igazi vezetővé, ha képtelenek vagyunk az önfegyelemre, sőt mástól sem várhatjuk ezt el, ha nem járunk elöl jó példával.

Az első négy fejezetben szó lesz még arról, hogyan őrizzük meg nyugalunkat és gondolkodjunk tisztán, amikor körülötünk elszabadul a pokol; hogyan cselekedjünk, amikor másokat lebénít a félelem; hogyan hozzuk ki magunkból a legtöbbet még akkor is, ha ez kockázatosnak tűnik; és hogyan alkalmazkodjunk a váratlan helyzetekhez.

A *második időszak* már túlmutat önmagunk fejlesztésén. Másokat vezetni óriási felelősség és egyben megtiszteltetés, és egy igazán jó csapat összekovácsolása és fejlesztése rendkívül nehéz, emberpróbáló feladat. Ám Sandhurstben ennek is mesterei voltak kiképzőink – négy fejezeten keresztül mutatom be az évszázadok alatt kikristályosodott módszereket.

A második részben arról lesz szó, hogyan vezethetünk másokat újszerű, néha örültségnek tűnő módszerekkel, sok esetben elegánsan és viszonylag kis energiabefektetéssel; hogyan romboljuk le a konvenciókat és szegjük meg szabályokat, hogy a csapatkohéziót megőrizve teljesítsük a küldetésünket; hogyan vívjuk ki és őrizzük meg beosztottaink bizalmát; és miként segítenek a versenyek a maximális teljesítőképesség elérésében, valamint egy csapat összekovácsolásában.

A *harmadik időszak* központi eleme az adaptáció és a hagyományostól eltérő vezetői stílus. Vezetőként arra is fel kell készülnünk, hogy egy komplex környezetben bekövetkező válsághelyzetben nemcsak saját szervezetünkben, hanem azon kívül is bevonjunk másokat a megoldás keresésébe. Ez a fajta, az auto-

riter hatalmat teljes mértékben nélkülöző vezetői készség a legfontosabb, amit a jelen kor vezetőinek el kell sajátítaniuk.

A harmadik rész arról szól, hogyan alkalmazkodhatunk a dinamikusán változó környezethez szervezeti szinten; hogyan sajátíthatjuk el azt a fajta gondolkodásmódot, amely a gerillákat képessé teszi arra, hogy sokszoros túlerővel szemben is győzedelmeskedjenek; és hogy mit jelent valójában Sandhurst mottója: „Szolgálj, hogy vezethess!”

Manapság a vezetők legfőbb hiányosságai a dinamikusán változó környezetben mutatkoznak meg igazán, ahol a változás és a kiszámíthatatlanság szinte mindennapi kihívások elé állítja az embereket. A bemutatott módszerek hatékonyak, ám néha bizonyos extrémnek tűnnek, mivel szélsőséges környezetre találták ki és optimalizálták őket olyan vezetők, akiknek saját és embereik élete múltott a megoldáson.

Eredetileg az volt a célom, hogy szakmabelieknek adjak tanácsokat, de idővel rádöbbentem, hogy a bemutatott vezetői módszerek az élet számos más területén is hasznosak lehetnek. Így aztán ez a könyv a bennünk élő (vagy talán még rejtőző) mindennapi hősnek íródott, azoknak az embereknek, akik szeretnének hatékonyabb munkakörnyezetet és boldogabb otthonot kialakítani.



# ELSŐ IDŐSZAK



## 1. fejezet

# FESZEGETED A HATÁRAIDAT

*Vacogva fekszel a hideg víztől átázva egy pocsolójában. Minden porcikád fájdalomtól lüktet, és a fáradtságnak olyan szintjét tapasztaltad meg, amit korábban még sosem. Körülötted a többiek nyögései, hörgései hallatszanak. Sötét van, hajnali fél kettő lehet, és már harminc perce fekvőtámaszokat nyomsz, vagy csak tartod magad és imádkozol, hogy legyen már vége.*

*Ismered a képességeidet – vagy mégsem? Ez a kihívás próbára tesz. Már rég nem emlékszel, hányszor mondta fel a karod a szolgálatot, mert egy tucat után abbahagyta a számolást. A kiképzők szavait – arra bátorítanak, hogy add fel – alig hallod. Nem hagyják abba, ismételtetik, hogy nagyon hosszú lesz az éjszaka, ha itt maradsz a többiekkel. És ha kibírod, akkor is jön egy újabb hasonló nap és éjszaka, majd még egy és még egy. Ahogy elképzeled a végtelennek tűnő megpróbáltatásokat, a napokig tartó küzdelmet és a bizonytalanságot, a fizikai és pszichikai próbatételeket, újra megbicsaklik a karod és összezsugorulsz.*

*Egy kiképző rögtön melléd lép és üvöltöni kezdi, hogy a földön fetrengve aligha leszel képes másokat vezetni. Eszedbe jut a statisztika: húsz jelentkezőből maximum egy kerülhet be a Sandhurstbe. Sokan feladták már és megszabadították magukat e tortúrától, jutalomképpen valahol éppen meleg kávét szűrészőlgetnek. Csatlakozhatsz hozzájuk, mindössze fekvé kell maradnod.*

*Feladod, és újra embernek érezheted magad. Csak anynyit kell tenned, hogy nem tolod fel magad újra fekvőtámaszba.*

*Mit teszel?*

## Az első öt hét

*Május 6. – Sandhurst*

Négyen álltunk az indiai hadsereg emlékszobája előtt az egyik sarokban. Arra vártunk, hogy megérkezzen az őrmesterünk, aki elvezet a 18. században épült Öreg Kollégiumban lévő szobáinkba. Kadétok ezrei léptek már be rettegetve a főbejáraton, hogy aztán egy év múlva, az avatásuk napján, immár büszkén és boldogan masírozzanak föl ugyanazokon a lépcsőkön.

Mind a négyen egy szakaszba kerültünk, a regisztrációt követően, miután megkaptuk a kis névtábláinkat, külön csoportba tereltek minket. Később az is kiderült, hogy a Waterloo század 2. szakaszába osztottak be (minden századot valamilyen híres csatáról neveztek el).

Nem volt számomra ismeretlen a katonai kiképzés. Három évig jártam a Kossuth Lajos Katonai Főiskola felderítő szakára, ahol másodéves hallgatóként értesültem a lehetőségről, hogy egy hosszadalmas kiválasztási folyamat végén – először a Magyar Honvédség történetében – egy fő bekerülhet Sandhurstbe. Kíváncsi voltam, ki hogyan jutott be a brit kadétok közül. Olvasmányaim alapján úgy képzeltem el, hogy nagyrészt „kékvérűek” lehetnek olyan szerencsések, hogy a leghíresebb katonai iskolát végezhessek el. Bobby Hallra néztem, akinek már a tartásán is látszott, hogy nem a nyomornegyedből érkezett. Nekiszégeztem a kérdést.



– Igaz az, hogy főként a felső osztályból kerülnek be kadétok? A többiek felnevettek, de hagyták Bobbyt válaszolni. Jól megfontolta mondandóját, és áradt belőle a felsőbbrendűség.

– Én Etonban végeztem – jelentette ki olyan hangsúllyal, mint-ha ő lett volna a dalai láma egyik reinkarnációja. Az intézmény a legjobb fiúiskolának számít az Egyesült Királyságban. Majd kissé leereszkedően hozzátette: – Aztán pedig Oxfordban tanultam.

– Nem a Marsról pottyantottak, tudom, merre van Eton. Imre vagyok Magyarországról – nyújtottam a kezem mosolyogva.

Furcsán meredt rá, mintha látott volna rajta valamit, de aztán mégiscsak elfogadta.

– Ezt még én is tudom – kotyogott közbe David, és az akcentusáról azonnal felismertem, hogy ír. – Egyébként szólítsatok Docnak, mindenki így hív – utánozta Bobby affektáló modorát, és nagyon jól állt neki.

Mindannyian felneveltünk.

– Te hogy kerültél be? – kérdezte Bobby.

– A Welbeckbe jártam, és a középiskola elvégzése után jelentkeztem ide.

– És te, Chris, hány évet húztál le?

– Négyet.

– Hol?

– Tengerészgyalogos-kommandó – mosolygott Chris.

Ellenállhatatlan mosolya volt. Az a könnyed típus, akiért döglenek a csajok. Távol állt tőle az a kimért stílus, amit Bobbyn láttam. A seregben eltöltött évek során megszerzett tudás sokszor valószínűleg kincsnek bizonyul a sandhursti tanulóiidő alatt.

– Sok itt a diplomás? – kérdeztem.

– Számos egyetemet végzett fiatal is jelentkezik – bólintott Bobby. – Manapság előnyben részesítik őket. Nemcsak azért, mert tanultabbak és intelligensebbek is, hanem mert érettebbek a tejfölösszájúaknál – pillantott Docra.

– Nemrég beszélgettem egy ilyen tejfölösszájúval... melleleg éppen ugyanarra a csajra hajtottunk, és leültem vele sörözni, hogy úriemberhez méltóan megvitassuk a dolgot. Akkor mondtam, hogy legyen neki karácsony, mert amúgy is a felvételre készülök. Ő meg elmesélte, hogy a második terminusban bukott ki, mert megsérült és nem bírta a lába. Y listára került.

– Mi az az Y lista?

– A gyakorlatok alatt sokan megsérülnek... súlyosan.

– Micsoda? – kaptam fel a fejem.

– Ez nem cserkésztábor. Nem lesz könnyű, annyit mondhatok. Arra pedig nagyon kell vigyázni, nehogy lesérülj, mert akkor nem tudsz lépést tartani a többiekkel, és visszadobnak, hadd lubickolj végig még egy terminust.

Beszélgetésünknek egy rikkantás vetett véget.

– Na, itt bujkálnak, madárkáim! – egyszerre fordítottuk fejünket a hang irányába, és egy alacsony, bajuszos őrmestert pillantottunk meg az ejtőernyősök piros baretjében.

– Stanworth őrmester vagyok, és a következő pár hónapban én leszek az anyukájuk. Jöjjenek velem! – pattogott a hangja, majd meg sem várta, hogy felocsúdjunk, megpördült és elviharzott a folyosón.

Egyik kezemben a bőrrönddel, másikban a vasalódeszkámmal követtem.

Elkezdődött a kiképzés.

Miközben loholtam a folyosón, szemügyre vettem leendő édesanyámat, aki már első pillantásra sem hasonlított arra a kedves, halk szavú asszonyra, aki eddig betöltötte ezt a szerepet. Stanworth őrmester alacsony termetű volt, és a fején virító cseresznyepiros sapka láttán rögtön eszembe ötlöttek egy korábbi oktatóm szavai: „Kétféle őrmestert találsz Sandhurstben. Az egyik a gárdából jött, mindene az alaki és a jó megjelenés, a kifogástalan egyenruha. Könnyen kiszúrhatod kétméteres termetéről és jellegzetes sapkájáról, amely olyan, mintha az orra

nyergébe akarna belevágni a sildjével. A másik fajta főleg az ejtőernyősezredből kerül Sandhurstbe, és a harci tapasztalatok átadására helyezi a hangsúlyt. A brit ejtőernyősezred katonáinak vörös barette a világon mindenhol ismert szimbóluma az elit alakulatnak.”

Az őrmester hirtelen megállt egy szoba előtt, és úgy igyekeztem utána, hogy majdnem beléütköztem. A sapka alól kutató szempár fürkészett, ahogyan próbáltam az egyensúlyomat visszanyerni.

– Érti, amit mondok, uram?

– Hogyne, persze, tökéletesen.

Ez megnyugtatta. Az ajtó felé intett.

– Ez lesz az ön szobája, uram. Ne vigye túlzásba a berendezkedést, mert később csak bonyodalmak származnak belőle, ha tiltott holmit tart a szobában. Ha készen van, csatlakozzon a többiekhez a folyosón. – Még egyszer megvillantotta vigyorát, mint ha közben egy krokodil kóstolgatná a lábszárát. – Isten hozta Sandhurstben, uram! Érezze jól magát!

A szobámban elsőre az átlag feletti tisztaság tűnt fel. Nem mint ha eddig koszos barlangokban laktam volna, de a csillogó rézkilincs, a ragyogó tükrök és a mosdókagyló láttán már sejtettem, nem lesz könnyű tartani a szintet.

Három órával később már teljes lehetett a létszám, mert Stanworth őrmester végigvonult a folyosón, az aznapi teendőkre vonatkozó utasításokat osztogatva. Közben a szemét szűrő „civil” holmik felé bökdösött az őrmesteri pálcájával.

– Ezek a cuccok többé ne kerüljenek a szemem elé! Mit gondol maga, uram, hol van? – faggatott atyáskodó türelemmel egy magas skót srácot, aki egyre zavartabbnak tűnt. – Ez nem a Karib-szigetek, itt nem lesz szüksége a 8-as faktorú kókuszolajára.

Mivel más dolgunk nem akadt, a folyosón állogáltunk és ismerkedtünk, erőt merítve Stanworth őrmester egyre élesebb megjegyzéseiből.