

LBRIS

We know
books

MAGOR CSIBI
ȘI
RADU PREDESCU

Bătăliile care contează

Strategii testate pentru
momentele decisive ale vieții

 **VELANT**
CĂRȚI ÎNSEMNATE.

Cuvânt-înainte. Ei (nu) sunt ca noi	7
De unde a început povestea	13
Partea I. Prima misiune de război	
AFGANISTAN (KANDAHAR), 2005	25
1. Cui îi este mai greu?	33
2. Liderii mănâncă alături de oameni	46
3. Câte cafele ați băut împreună?	69
4. Realitatea bate mereu planificarea	79
5. Claritatea intenției – intenția comandantului	104
Partea a II-a. Supraviețuire arctică	
NORVEGIA, 2006	111
6. Totul este în mintea ta	119
7. Micromanagement. Sau când îi încurci pe ceilalți, crezând că îi ajuți	134

Partea a III-a. Sub asediu

IRAK, 2006–2007	149
8. În situații grele, cei cu gura mare dispar primii	159
9. Când nu mai putem	176
10. Echipă și camaraderie	190
11. Încrederea echipei în lider	198

Partea a IV-a. Ultima misiune de luptă

AFGANISTAN (ZABUL), 2009	209
12. Cum construim folosind toate creierile organizației?	215
13. Comportamentele liderului	229
14. Neputința	240
Concluzii. Ce putem prelua din leadershipul militar în organizațiile noastre?	251
Epilog. Ce fac azi Radu și Magor?	277

De unde a început povestea

„Eram în Gundab într-un detașament mixt, româno-american, când am fost anunțați că un grup de talibani se apropie de noi. Adică noi, cam 25–27 la număr, aveam să intrăm într-un conflict direct cu talibanii, de patru–cinci ori mai mulți oameni decât noi.“

Am auzit prima dată povestea asta în 2019. Nu revenisem de mult timp în țară, după un an ca director la filiala din Coreea a unui ONG internațional, când colegul meu Adi m-a rugat să țin în locul lui un *speech* pentru antreprenori, la o conferință Autonom de la Galați. Având în vedere că eu nu conduc, iar trenul nu trecea drept o variantă atractivă, s-a oferit Radu de la Autonom să mă ducă. Mă mai întâlнисem cu el de câteva ori până atunci, dar nu puteam spune că îl cunosc. Îl remarcasem, era greu să-l ratezi: înalt, bine făcut, chel și mereu la costum sau la cămașă măcar, dar fără cravată, stilul mai casual. Cu niște ochi blânzi și o fire liniștită, în care însă poți găsi, când te uiți adânc,

ceva necunoscut. Înainte să-l cunosc, de fiecare dată când îl vedeam, aveam senzația că acest om m-ar fi putut nimici fără efort, iar când am aflat de fosta sa carieră de cincisprezece ani de militar, cumva ideea asta s-a concretizat. Asta până să începem să ne cunoaștem. Era deja în leadershipul grupului Autonom și îmi povestea că și acum, în viața civilă, toate principiile care îl ghidează în carieră și în viața personală sunt cele pe care și le-a însușit în armată. Asta m-a făcut curios să aflu mai multe.

Ne aflam undeva între Brăila și Galați când m-am trezit într-o discuție despre război, talibani și Afganistan. Și nu una teoretică, ci cu cineva care se aflase în bătaia puștii. Afară soarele bătea frumos, eu aveam emoții, urmând să vorbesc despre un subiect nou mie unor oameni care nu mă cunoșteau. Mai mult, îl înlocuiam pe unul dintre cei mai buni vorbitori pe care îi cunoșteam și știam că nu voi avea cum să fiu ca el. Îmi imaginam deja că o să iasă un eșec. Însă ce spunea Radu, foarte relaxat, detașat la volan, m-a scos din capul meu. Acest om fain, calm, echilibrat stătuse pe câmpul de război trăgând gloanțe, dând ordine unor oameni timp de mai bine de un deceniu, uneori împotriva unui inamic aflat la mii de kilometri de țara lui? Cum era posibil așa ceva? Cum supraviețuise? Și ce urme îi lăsase viața asta? Mintea mea era plină de întrebări, dar, în ciuda curiozității, eram prea fascinat ca să-l întrerup.

Era noapte, talibanii mulți, câțiva români. Inamicul se apropia, iar Radu trebuia să supraviețuiască... Povestea pe care mi-o spunea era fascinantă. Apoi a mai urmat una, apoi încă una. Mi se părea că toate aceste experiențe-limită ne pot ajuta și în viețile noastre de zi cu zi, că provocările pe care le întâmpinase și soluțiile cu care venise, abordările și perspectivele pe care și le formase se puteau aplica în organizațiile noastre. Că ele ne puteau aduce soluții la problemele cu care ni se confruntau organizațiile și liderii, soluții de care aveam nevoie.

Discuția m-a prins exact într-un moment de fragilitate, de schimbări masive. Timp de câteva decenii condusesem organizații și echipe și eram convins că sunt nu doar un lider eficient, ci și unul bun. Golurile din mine mă împingeau spre o reactualizare continuă, nesănătoasă, în care nimic nu era de ajuns. O dezvoltare fără linie de *finish*, fără un vârf care să merite celebrat după ce îl urcasem, pentru că mereu căutam unul și mai înalt. Rezultatele nu lipsiseră nici ele niciodată. Uneori veneau dintr-o performanță veritabilă, reală, gândită, alteori din noroc, iar în unele cazuri cifrele erau făcute din pix și din PR. Important era să fie acolo. La prima mea discuție de evaluare ca lider mi s-a zis că, deși era foarte bine că toate așteptările fuseseră depășite cu mult, oamenii din organizație erau nefericiți. Am reacționat total defensiv și logic, cu capul meu de atunci. I-am zis managerului regional

că nu mă interesează oamenii. Că eu am venit să livrez cifre. Dacă ce își dorește este ca oamenii să fie fericiți, atunci să angajeze un clown.

Însă degeaba aveam rezultate, apreciere externă și succese – câteodată răsunătoare –, mă îndreptam rapid și consecvent către un burnout. Nu înțelegeam atunci ce văd acum, că cifrele nu au cum să ne împlinească, doar conexiunile o pot face. Iar aici eram în urmă foarte mult. Atât de mult, că la un moment dat am ajuns să citesc care sunt simptomele psihopaților, să verific dacă nu bifez dintre ele. Testul a ieșit negativ. Îmi era însă greu să ascult, să empatizez sau să privesc și din alte perspective decât a mea. Dar am început să învăț repede. Nu să fac toate astea, ci să le mimez, cât să mă potrivesc cerințelor. Să pot fi băiatul bun. Am ascultat atent ce ar trebui să facă un lider plăcut și am încercat să învăț comportamentele și gesturile despre care credeam că sunt așteptate de la mine. Și îmi ieșea, uneori mai ușor, alteori greu, iar acest lucru depindea și de chimia existentă între mine și interlocutor. Până am ajuns în Coreea, pentru un mandat de director executiv, scurt, de un an.

Am fost primit ca un salvator. Îmi plăceau rolul și promisiunea de a fi personajul pozitiv al poveștii. Îmi plăcea să simt că o problemă ar putea fi rezolvată *doar de mine*, să simt toate așteptările îndreptate spre mine. Eram nerăbdător să le îndeplinesc pe toate. Doar că acolo nu mai mergea cu mimatul. Nu

înțelegeam cultura, nu înțelegeam comportamentele și nici măcar cele mai simple gesturi. Nu reușeam să descifrez piața, colegii, organizația și, pentru prima dată, mă simțeam nu doar inutil, ci chiar un ratat. Burnoutul s-a agravat și am ajuns să nu mai pot dormi nopți la rând, acumulând încontinuu oboseală și disperare în mine. Abia în momentul în care am devenit atât de obosit, de speriat și de anxios – încât și cele mai simple lucruri, ca spălatul pe dinți, îmi cauzau dificultăți – mi-am dat seama că trebuie să-mi schimb abordarea. Singura variantă rămasă era să mă deschid în fața oamenilor mei. Să nu mai încerc să mențin imaginea succesului, a perfecțiunii continue. Să nu mimez că am toate răspunsurile, mereu. Să nu rămân cu privirea fixată numai pe obiective și pe succes.

Abordarea asta m-a schimbat în toate sensurile cuvântului. Mi-a rezolvat din probleme, dar mi-a generat altele. A venit cu conexiuni, dar și cu realizări majore despre propria viață. Mi-a adus rezultate spectaculoase, dar care nu au făcut altceva decât să-mi arate că îmi irosesc viața. La aproape 40 de ani, eram într-o țară străină și prea puține lucruri mă trăgeau spre casă. În afară de părinți, nu aveam o familie care să mă aștepte, nu aveam relații care să-mi fie ancore, nici proiecte sau construcții în derulare. Per total, simțeam că nu prea am sens. Nici la Seul, nici acasă. Ce îmi aparțineau erau cifrele, un CV și o istorie bogată în a mă ignora pe

mine și pe cei din jur pentru a mă concentra pe obiective. Iar acum, aveam și descoperirea că nu mai vreau să merg pe drumul ăsta.

În momentul în care m-am intersectat cu Radu, eram exact la începutul unei noi călătorii. O revenire în România, o carieră nouă, un început de relație cu propria persoană și căutarea unor relații cu sens cu alți oameni, terapie și multe, multe dubii. Am realizat că viața pe care până atunci o privisem drept un șir de succese putea fi privită la fel de ușor și ca un drum pe care sunt înșirate eșecuri. Obsesia mea exclusivă pentru rezultate și obiective lăsase multe spații goale în mine și în viața mea. Și aceste spații nu erau ușor de umplut. Simțeam că am de dovedit ceva. Că trebuie să-mi demonstrez că valoriz și eu ceva.

Așa am ajuns în mașină cu un om pentru care mizele păreau altele. Care nu simțea că trebuie să dovedească nimic nimănui, cu atât mai puțin propriei persoane. Un om care fusese față în față cu propria mortalitate și ieșise senin din acea încleștare. Care condusesese echipe, fără să aibă marjă de eroare. Dacă pentru mine cea mai mare amenințare erau câteva nopți nedormite, burnouturi sau demisii, greșelile lui puteau însemna viețile unor oameni. Acele condiții l-au făcut pe Radu să nu stea să reflecteze asupra trecutului și să nu se judece după niște standarde imposibile. Nu, el știa prin ce trecuse și făcuse pace cu asta: se uita la prezent. La

lucrurile care contează. La familia lui, la prieteni, colegi și la oamenii pe care îi atingea și îi influența în fiecare zi.

Deși petrecuse cincisprezece ani în armată – cu misiuni în Afganistan, Irak, Azerbaidjan, Armenia sau SUA, cu instructaje și experiențe extreme în frigul Polului Nord sau în arșița deșertului –, Radu nu părea paralizat de acele experiențe. Mi-a descris cum e să trăiești timp de luni întregi într-un spațiu foarte strâmt, sub bombardamente continue, și cum e pregătirea extremă în condiții arctice. Cu cât îl ascultam mai mult, cu atât poveștile îmi sunau mai familiar. Nu fusesem în armată sau în zone de conflict decât în condiții foarte limitate și bine controlate. Nu știam aproape nimic despre cum sunt organizate armata, războiul sau plutoanele și batalioanele. Însă problemele pe care le auzeam erau exact cele cu care mă confruntam și eu în fiecare zi de-a lungul carierei mele. Radu îmi vorbea despre comunicare, conexiuni, vulnerabilitate, apartenență, obiective, misiune, leadership, management și toate celelalte probleme legate de viața noastră organizată, iar în capul meu punctele se conectau. Îmi dădeam seama că este foarte posibil ca modelele de organizare, de management și de leadership dintr-o zonă unde marja de eroare tinde spre zero trebuie să fie cel puțin la fel de bine gândite și performante ca modelele cu care lucrăm zilnic, în organizații civile, private. Înțelegeam că noi nu știm mai nimic

despre ce se întâmplă în armată, în războaie sau misiuni, deși astea ne-ar putea da foarte multe modele și idei noi, testate în cele mai extreme condiții. Ratam niște oportunități de învățare unice.

„Ordinul se execută, nu se discută“, spunem noi, fără să cunoaștem cum e în armată. Și într-o oarecare măsură așa este. Până să se dea ordinul însă se întâmplă magie, magie din care avem multe de învățat. Și despre asta vom vorbi în această carte.

Este însă de datoria noastră să vă setăm corect așteptările. Cartea asta nu este despre război, militarie sau despre funcționarea armatei. Dacă vreți să citiți despre așa ceva, va trebui să găsiți o lucrare de specialitate. Cartea asta este despre perspective de leadership și despre experiențe și concluzii personale. Sigur, asta nu înseamnă că nu primiți oportunitatea de a trage cu ochiul în spatele cortinei și să aflați detalii despre cum se petrec lucrurile în armată și în război. Dar sub nicio formă nu încercăm să generalizăm și să spunem că asta este armata sau conflictul armat.

Armata, ca orice organizație complexă, poate fi extrem de diversă, iar experiențele pot fi, la fel, foarte diferite. Experiențele prin care a trecut Radu pot fi străine unui alt militar, care a servit într-un alt batalion sau în altă specialitate militară, care a primit alt *training* și a avut alte experiențe. În plus, deseori se poate întâmpla ca oamenii care trec prin situații identice să decodeze ce li s-a întâmplat cu

chei de interpretare diferite. Iar asta este normal și uman.

Priviți cartea asta ca pe o încercare de-a noastră, a celor doi autori, de a decoda experiențele lui Radu din armată. Mai ales în ceea ce privește aplicabilitatea acestor întâmplări în viața noastră zilnică, în organizații diverse. Paralelele mele sunt în carte, ca să reușim să integrăm aceste trăiri mai bine în viața noastră civilă, de business.

În această carte ne-am deschis sufletul către voi și am încercat să vă povestim despre trăirile noastre, atât de necosmetizat cât firea noastră umană, imperfectă ne-a permis. Și am încercat să formulăm câteva concluzii, de-ale noastre, în speranța că vă vor fi de folos. Poate ne faceți o favoare și ne spuneți dacă ne-a ieșit, după ce o citiți.

Vocea narativă pe care o veți regăsi în carte este a mea, a lui Magor. Cartea este scrisă de mine, însă am simțit că ar fi corect să avem doi autori pe copertă, pentru că fără povestea lui Radu, fără trăirile și concluziile lui n-aș fi ajuns niciodată să mă apuc de vreo carte.

De fapt, așa a și apărut ideea cărții. În ziua în care Radu trebuia să semneze preluarea unei companii de către Autonom, el urmând să devină administrator pentru aceasta, a ales să vină cu mine la un eveniment ca să vorbim despre paralele între leadershipul militar și cel de business. Era la scurt timp după invadarea Ucrainei de către Rusia, iar discuțiile

despre război stârneau teamă, incertitudine, dar și interes. Telefonul lui Radu suna încontinuu, iar eu mă simțeam prost. El se uita la mine cu un zâmbet calm și îmi spunea: „Magor, am încredere în colegii mei. Acest moment a fost pregătit în detaliu și colegii cu care lucrez sunt capabili, semnătura mea este doar o formalitate.“ A fost încă un moment în care am putut să văd cum un lider ca Radu trăiește ceea ce spune. Iar la final așteptările lui Radu s-au adeverit. Noi ne-am concentrat pe oamenii din sală, iar, după ce am terminat, Radu s-a uitat la mesaje, care îi confirmau că totul s-a semnat cu bine.

Cum am ieșit din clădire, m-am uitat la Radu și l-am întrebat: „Ce zici să scriem o carte? Despre experiențele și trăirile tale din armată, completate cu poveștile mele și cu concluzii de leadership, valabile pentru orice organizație? Hai să traducem leadershipul militar pentru civili. Sunt multe lecții valoroase, care ar merita să fie cunoscute.“ Nici n-am terminat fraza și el a și zis da. Din acel moment am început să ne întâlnim doar pentru asta. Ne vedeam, de regulă, pentru două ore, iar el îmi povestea din amintirile lui despre Irak, Afganistan, Azerbaidjan, Norvegia și România. Eu notam totul într-un caiet mare, bleumarin, luat de la trainingurile Trend, ca apoi să mă gândesc cum să vă povestesc vouă.

Nu am scris această carte în ordine. Am început cu introducerea. Am găsit editura care să ne susțină,

ca apoi să încep povestea propriu-zisă cu un episod prin care a trecut Radu în 2006 (un training de luptă în zona subarctică derulat în Norvegia), apoi prima lui misiune de luptă în Afganistan (2005), incursiunea în Irak (2006–2007) și a doua misiune în Afganistan (2009). Iar la o distanță de o lună și jumătate am scris și concluziile.

Volumul relatează cronologic experiențele militare ale lui Radu, îmbinate cu trăirile mele din diverși ani, în organizații de toate tipurile, de la Parlamentul European la ONG-uri internaționale la antreprenoriat, din România la Bruxelles, în Coreea și înapoi la București.

Vocea naratorului din carte vine din capul meu. Fără Radu însă n-ar fi fost sclipire, nu ar fi existat învățare adevărată. A ajutat mult că avem structură asemănătoare și valori foarte congruente. Aș zice că, dacă aș ajunge vreodată într-o tranșee, aș vrea să-l am pe Radu lângă mine. Doar că, în același timp, știu că sunt foarte fricos, așa că probabil aș sta mai mult paralizat decât în acțiune. Și dacă nu putem fi împreună în tranșee, suntem în viața noastră de zi cu zi și în carieră. Învăț de la el câte ceva de fiecare dată când ne vedem și mă simt onorat să împart cu el coperta acestei cărți.