

**LBRIS**

We know  
books

# **BĂTĂLIILE CARE CONTEAZĂ**

MAGOR                      RADU  
**CSIBI    PREDESCU**

**NEMIRA**

## CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte. Ei (nu) sunt ca noi</i> .....	5
<i>Prolog. De unde a început povestea</i> .....	9
Capitolul 1. Cui îi este mai greu? .....	19
Capitolul 2. Liderii mănâncă alături de oameni .....	34
Capitolul 3. Câte cafele ați băut împreună?.....	53
Capitolul 4. Realitatea bate planificarea. Mereu.....	61
Capitolul 5. Totul este în mintea ta .....	85
Capitolul 6. <i>Micromanagement</i> .....	103
Capitolul 7. În situații grele, cei vocali dispar primii .....	116
Capitolul 8. Când nu mai putem.....	135
Capitolul 9. Camaraderia în echipe .....	147
Capitolul 10. Încrederea echipei în lider .....	155
Capitolul 11. Cum construim folosind toate creierele organizației? .....	165
Capitolul 12. Comportamentele liderului.....	179
Capitolul 13. Neputința.....	189
<i>Concluzii. Ce aplicații practice are cartea aceasta pentru viețile noastre?</i> .....	199
<i>Epilog. Cum continuă povestea?</i> .....	219
<i>Mulțumiri și recunoștință</i> .....	235

# PROLOG

## De unde a început povestea

„Eram în Gundab, într-un detașament mixt româno-american, când am fost anunțați că un grup de talibani se apropia. Noi eram cam douăzeci și cinci-douăzeci și șapte la număr și aveam să intrăm într-un conflict direct cu mai bine de patru-cinci ori mai mulți oameni decât noi.“

Am auzit prima dată povestea asta în 2019. Nu revenisem de mult 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. Eu nu conduc, iar trenul nu era o variantă prea atractivă. Radu era la Autonom și s-a oferit să mă ducă acolo. Ne mai întâlniserăm de câteva ori până atunci, dar nu puteam spune că îl cunosc propriu-zis. Îl remarcasem, mai degrabă, era greu să-l ratezi: înalt, bine făcut, chel, mereu la costum – sau măcar la cămașă, dar fără cravată, stilul mai casual –, cu o fire

liniștită și niște ochi blânzi, în care poți găsi, când te uiți adânc, ceva necunoscut. De fiecare dată când îl vedeam, o parte din mine avea senzația că acest om m-ar fi putut nimici fără efort, iar când am aflat de fosta sa carieră de cincisprezece ani de militar, ideea asta a căpătat mai mult contur. Până să începem să ne cunoaștem.

El era deja în leadership-ul grupului Autonom și îmi povestea cum și atunci, în viața civilă, principiile care îl ghidau în carieră și în viața personală erau cele pe care și le însușise în armată. Asta m-a făcut curios, voiam să aflu mai multe.

Ne aflam undeva între Brăila și Galați când m-am trezit într-o discuție despre război, talibani și Afganistan. Nu una teoretică, ci una în care cel de lângă mine se aflase în bătaia puștii. Soarele lumina frumos, iar eu aveam emoții, urma să le vorbesc despre un subiect nou unor oameni care nu știau nimic despre mine. Mai mult, îl înlocuiam pe unul dintre cei mai buni vorbitori pe care îi cunoșteam și știam că nu aveam cum să fiu ca el. Îmi imaginam că urma să fie un eșec. Însă ce povestea Radu foarte relaxat, în vreme ce conducea, m-a scos din capul meu, m-a făcut să mă gândesc la altele. Cum ar fi că omul acela fain, calm și echilibrat stătuse pe câmpul de război, trăsesse gloanțe, dăduse ordine unor oameni timp de mai bine de un deceniu, uneori împotriva unui inamic aflat la mii de kilometri de țara lui. De obicei, nu ajungi să discuți cu cineva de genul ăsta, auzi despre ei prin filme sau la știri, nu îi ai în proximitate. Cum supraviețuise? 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, iar talibanii mulți, și doar câțiva români. Inamicul se apropia, iar Radu trebuia să ia niște decizii vitale. Povestea pe care mi-o spunea era captivantă. Apoi a mai urmat

una, apoi încă una. Curând, începuse să mi se pară că toate aceste experiențe-limită ne puteau ajuta și în viețile noastre de zi cu zi, că provocările pe care le întâmpinase și rezolvările cu care venise, abordările și perspectivele pe care și le formase se puteau aplica și în domeniile noastre. Că ele ne puteau aduce soluții la problemele cu care se confruntau companiile și liderii, metode de care aveam nevoie.

Discuția mă prinsese într-un moment de fragilitate, de schimbări masive. Câteva decenii condusesem organizații și echipe și eram convins că eram 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 sărbătorit după ce îl escaladasem, pentru că mereu căutam unul și mai înalt. Rezultatele nu lipsiseră 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 existe. 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 defensiv, dar pentru mintea mea de atunci, logic: i-am zis managerului regional că nu mă interesau oamenii. Că scopul meu acolo era să livrez cifre. Dacă ceea ce își dorea era ca oamenii să fie fericiți, atunci trebuia să angajeze un clown.

Însă adevărul e că degeaba aveam rezultate, apreciere exteroară și succese – câteodată răsunătoare –, mă îndreptam rapid către un burnout. Nu înțelegeam atunci ce văd acum, că cifrele nu au cum să ne împlinească, că doar conexiunile umane o pot face. Iar aici eram restant. Atât de restant, că la un moment dat am ajuns să citesc care sunt simptomele psihopațiilor, să verific dacă nu cumva mă încadrez. Testul a ieșit negativ. Îmi

era însă greu să ascult, să empatizez sau să privesc și din alte perspective decât cea proprie. 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 fi trebuit să facă un lider ca să fie plăcut și am încercat să învăț comportamentele și gesturile pe care, credeam eu, le așteptau ceilalți de la mine. Și chiar 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 scenariul de a fi personajul pozitiv al poveștii. Îmi plăcea să simt că o problemă ar fi putut fi rezolvată doar de mine, să simt speranțele 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. 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, mi se păreau dificil de dus la bun sfârșit, mi-am dat seama că trebuia să-mi schimb abordarea. Singura variantă rămasă era să mă deschid în fața oamenilor. Să nu mai încerc să mențin masca perfecțiunii. Să nu mai mimez că am mereu toate răspunsurile. Să nu mai rămân cu privirea fixată numai pe obiective și pe succes.

Abordarea asta m-a schimbat în toate sensurile cuvântului. Mi-a rezolvat o parte dintre probleme, dar mi-a și generat altele. A venit cu niște conexiuni, dar și cu realizări majore despre

propria viață. Mi-a adus rezultate spectaculoase, dar ele nu au făcut altceva decât să-mi arate că îmi iroseam viața. La aproape patruzeci 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 fi așteptat, nu aveam relații care să-mi fi fost ancoră, nici proiecte sau construcții în derulare. Per total, simțeam că nu prea aveam sens. Nici la Seul, nici acasă. Îmi aparțineau doar cifrele, un CV și o istorie bogată în a mă ignora pe mine și pe cei din jur pentru a mă concentra pe obiective. Am descoperit că nu mai voiam să merg pe drumul ăla.

Așadar, în momentul în care m-am intersectat cu Radu, eram exact la începutul unei alte 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 îndoieli. Am realizat că viața pe care până atunci o văzusem ca pe un șir de succese putea fi privită la fel de ușor și ca un drum pe care erau înșirate eșecuri. Obsesia mea singulară pentru rezultate și obiective lăsase multe spații goale în mine și în viața mea. Și ele nu erau ușor de umplut. Simțeam că aveam de dovedit ceva. Că trebuia să-mi demonstrez că varez și eu ceva.

Și am ajuns în mașină cu un om pentru care mizele păreau altele. Care nu simțea că trebuia 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 condusese echipe, fără să aibă marjă de eroare. Dacă pentru mine cea mai mare amenințare erau câteva nopți nedormite, burnouturi sau demisii, greșelile lui puteau costa vieți. Acele condiții îl făcuseră pe Radu să nu stea să reflecteze asupra trecutului și să nu se judece după niște standarde imposibile. Știa foarte bine prin ce trecuse și făcuse pace cu asta: se

uita la prezent. La lucrurile care contează. La familia lui, la prieteni și 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 și SUA, cu instructaje și experiențe extreme în frigul Polului Nord sau în arșița deșertului –, nu părea paralizat de acele experiențe. Mi-a povestit cum era să trăiești luni întregi într-un spațiu foarte strâmt, sub bombardamente continue, și cum era pregătirea în condiții arctice. Cu cât îl ascultam mai mult, cu atât poveștile îmi sunau mai familiar, deși nu fusesem în armată sau în zone de conflict, ci în contexte limitate și bine controlate. Nu știam aproape nimic despre cum sunt gestionate războiul, plutoanele, companiile și batalioanele, însă problemele pe care le auzeam erau cele cu care mă confruntasem și eu în fiecare zi de-a lungul carierei mele. Radu îmi vorbea despre comunicare, conexiuni, vulnerabilitate, apartenență, obiective, misiune, leadership, management ș.a.m.d., iar în capul meu punctele se uneau. Îmi dădeam seama că era foarte posibil ca modelele dintr-o zonă în care marja de eroare tindea spre zero să fie cel puțin la fel de bine gândite și la fel de performante ca cele cu care lucram zilnic în organizațiile civile, private. Înțelegeam, încet, încet, că toate astea ne-ar fi putut da idei noi, testate în cele mai dure condiții. Și că ratam niște oportunități unice de învățare.

„Ordinul se execută, nu se discută“ spunem noi, fără să cunoaștem cum e, de fapt, în armată. Până să se dea ordinul, însă, se întâmplă ceva magie, iar din magia aceea avem multe de învățat. Și chiar despre asta vom vorbi în această carte.

Este, totuși, de datoria noastră să vă setăm corect așteptările.

Cartea asta nu este, firește, despre război sau militarie. Dacă vreți să citiți așa ceva, va trebui să vă orientați spre o lucrare de

specialitate. Nu este nici un volum despre modele ideale de leadership, soluții universal valabile pentru a conduce echipe sau idei pentru cariera ori viața perfectă. Exemplele sunt mai degrabă despre greșelile organizaționale cu care ne întâlnim frecvent cu toții și ce am putea învăța din ele.

Cartea asta este, în schimb, despre leadership și despre acele perspective care pot fi integrate în conceptul larg, totul dintr-un unghi personal, prin povești, experiențe și concluzii proprii. Sigur, asta nu înseamnă că nu veți trage cu ochiul în spatele cortinei și nu veți afla și câteva detalii despre cum se petrec lucrurile în armată și în război ori în afaceri. 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 variate. Cele prin care a trecut Radu pot fi străine unui alt militar, care a servit într-un alt batalion sau are altă specialitate militară, care a primit alt training. În plus, deseori se poate întâmpla ca oamenii care trec prin situații identice să descifreze ce li s-a întâmplat cu chei de interpretare diferite. Iar asta este normal și uman.

Exact la fel stă situația și când ne uităm la experiențele mele. Chiar dacă multe dintre fenomenele și deciziile descrise în carte se regăsesc în multe organizații, nu încercăm să sugerăm nici că în toate echipele se pot găsi aceste abordări și probleme și, și mai important, nu spunem că vă oferim soluții la aceste probleme. Mai degrabă, vă arătăm ce am făcut noi și cum s-a simțit după.

Vă propunem să priviți Bătăliile care contează ca pe o încercare de-ale noastre, a celor doi autori, de a decoda experiențele lui Radu din armată și, prin experiențele mele, expuse

în paralel, să le demonstrăm aplicabilitatea și necesitatea de a le integra în viețile noastre civile, de business.

De cealaltă parte, ne-ar plăcea să știți că în istoriile din volumul acesta ne-am deschis sufletul către voi cât am putut de mult, că am încercat să vă povestim despre trăirile noastre atât de necosmetizat pe cât ne-au permis firile noastre umane, imperfecte. De asemenea, ne-am străduit să formulăm și câteva concluzii, în speranța că vor fi de folos. Așa că poate ne faceți o favoare și ne spuneți dacă ne-a ieșit, după ce o citiți.

Până acum, probabil că ați înțeles și că vocea narativă pe care o veți regăsi aici este a mea, a lui Magor. Și, deși este scrisă de mine, fără contribuția lui Radu, fără povestea, trăirile și ideile lui, n-aș fi ajuns niciodată să mă apuc de vreo carte.

De fapt, așa a și apărut ideea volumului de față: în ziua în care Radu trebuia să semneze pentru 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 leadership-ul 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, colegii cu care lucrez sunt foarte capabili, iar semnătura mea este doar o formalitate“. A fost încă un moment în care am putut vedea cum un lider ca Radu trăiește ceea ce spune. Iar la final, așteptările lui s-au adevărit. Noi ne-am concentrat pe oamenii din sală și, după ce am terminat, Radu și-a verificat mesajele, care îi confirmau că totul se încheiase 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 companie? Hai să traducem leadership-ul militar pentru civili. Sunt multe lecții valoroase, care ar merita să fie cunoscute“. Nici n-am terminat fraza, că el a și zis da. Din acel moment, ne-am întâlnit doar cu scopul ăsta. Ne vedeam, de regulă, câte două ore, iar el îmi povestea despre Irak, Afganistan, Azerbaidjan, Norvegia și România. Eu notam într-un caiet mare, bleumarin, luat de la trainingurile Trend, ca apoi să mă gândesc cum să vă povestesc vouă.

Am ajuns la această variantă. 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 sau antreprenoriat, din România până la Bruxelles, în Coreea și înapoi la București.

Nimic nu ar fi fost posibil dacă nu am fi avut o structură asemănătoare și valori congruente. Altfel spus, în eventualitatea puțin probabilă în care aș ajunge vreodată în tranșee, aș vrea să-l am pe Radu lângă mine. Până atunci, îl am aproape în viața de zi cu zi și în carieră, așa că mă simt onorat să împart cu el coperta acestei cărți.

# CAPITOLUL 1

## Cui îi este mai greu?

### Devenirea lui Radu

Când am început să discut cu Radu despre experiențele lui militare, am remarcat că nu este obsedat să aibă dreptate. Nu se teme de greșeli, iar de fiecare dată când cineva îi zice că ceva se poate face și mai bine, ascultă. În discuțiile și dialogurile noastre, am văzut mereu o curiozitate reală, care era atât de puternică, încât egoul rămânea deoparte. Tot ce i s-a întâmplat lui Radu, toate experiențele, trainingurile, plecările și succesele se datorează mentalității lui. Nu simte nevoia să-ți arate cine este, iar dacă vrei să afli, trebuie să petreci multe ore alături de el. Ce nouă ni se par acum lucruri extraordinare, pentru el erau întâmplări simple, decizii rapide. Probabil nu ar fi putut să trăiască ceea ce a trăit fără această curiozitate și fără să aibă parte de o conjunctură favorabilă celor care au o asemenea curiozitate.

Prima lui alegere inspirată a fost să devină vânător de munte, trupă de luptă a infanteriei, oameni încercați, obișnuiți cu zăpezi, terenuri muntoase, împădurite și locuri greu accesibile. A avut parte de cel mai bun training care putea fi oferit de Armata română în acel moment.

Dacă asta nu ar fi fost de ajuns, în a doua jumătate a anilor '90 se desfășurau discuțiile de aderare a României la NATO, iar alianța își deschidea porțile pentru militarii dispuși să înțeleagă strategiile și tacticile moderne. Singura problemă era că toate cursurile se țineau în engleză, iar Radu nu știa limba, și nici terminologia militară. Însă setea lui de pregătire era mult mai puternică decât neputința, așa că s-a hotărât să învețe în fiecare seară, deseori și nopțile, cu dicționarul în mână. Când colegii lui se odihneau, se distrau sau dormeau după o zi de muncă și exerciții, el înlocuia stresul fizic cu cel intelectual. La primul examen pentru plecarea într-un training în afara țării, a fost printre fruntași și, pentru că testele fizice și cele tehnice nu îl puseseră în dificultate, a fost printre cei aleși să meargă în Cehia, pentru trei luni. Au urmat traininguri similare în Germania, Austria, Azerbaidjan și chiar la faimoasa bază Fort Benning din Georgia, Statele Unite. Cursurile l-au familiarizat pe Radu cu sistemul militar englezesc și cu cel american și au făcut din el un instructor NATO, care i-a învățat, la rândul lui, pe alți militari, atât în România, cât și în afară.

Pe lângă asta, Radu a făcut parte din prima generație de subofițeri luptători din Armata română care s-a format la centrul de pregătire de la Pitești, centru asistat de instructori aparținând faimosului corp de pușcași marini din Armata SUA. Se mândrește că este subofițer, pentru că subofițerii au un crez, chiar și scris, de care el se ține și în ziua de azi: cele două preocupări constante ale fiecărui subofițer de comandă sunt îndeplinirea misiunii și bunăstarea oamenilor. Altfel zis, de ei depinde nu