

Aprecieri pentru *Leadershipul înseamnă limbaj*

„Deși folosim limbajul pentru a ne exprima, limbajul ne folosește și el pe noi, creând tipare de gândire și de acțiune. Recurgând la o mulțime de exemple din diferite organizații, David Marquet a scris o carte impresionantă și antrenantă care nu doar te pune pe gânduri, dar oferă niște modalități simple și practice pentru a scăpa de capcanele pe care ni le întind cuvintele.”

– Stephen Bungay, autorul cărții
The Art of Action (Arta de a acționa)

„Acesta este ghidul absolut pentru cei care vor să fie lideri adevărați în timpuri de transformare. David nu numai că ne arată cum afacerile și leadershipul s-au schimbat drastic și de ce structurile de ieri constituie un obstacol pentru abilitatea noastră de a face afaceri, dar și cum să ne reinventăm stilul de leadership pentru a satisface cerințele mereu în evoluție ale noii piețe.”

– Tamara Ghandour, creatoarea „Innovation Quotient Edge”
(Avantajul coeficientului de inovare), gazda podcastului *Inside LaunchStreet* și autoarea cărții *Innovation is Everybody's Business*
(Inovația este treaba tuturor)

„Această carte este genială. Și spun asta la modul cel mai serios.”

– John Konrad, autorul cărții *Fire on the Horizon (Foc la orizont)* și fondatorul și directorul website-ului gCaptain

* Carte apărută sub acest titlu la Editura BMI, București, 2014. (n. red.)

„Prea mulți lideri cred că funcția de conducere se bazează numai pe rezultate. David Marquet îndrăznește să vadă leadershipul drept o relație construită pe limbaj și pe dialog. Acestea, demonstrează el, îmbunătățesc colaborarea și angajamentul. Printr-o scriere genială, el explică ceea ce trebuie să știe liderii: leadershipul este despre limbaj. L-am văzut pe David în acțiune folosind cuvinte pentru a inspira și a da putere. Fiecare lider ar trebui să citească această carte!”

– George Kohlrieser, autorul cărților *Hostage at the Table** (*Negocierea ostaticilor la masă*) și *Care to Dare* și directorul aclamatului program High Performance Leadership al IMD (International Institute for Management Development)

* Carte apărută sub titlul *Soluționarea conflictelor și creșterea performanței* la Editura Polirom, Iași, 2007. (n. red.)

L. DAVID MARQUET

LEADERSHIPUL

ÎNSEAMNĂ

LIMBAJ

**Puterea ascunsă a ceea ce spui
– și a ceea ce nu spui**

Traducere din limba engleză de
Miruna Iftene

 ACT și Politon

2022

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Leadership Is Language

Copyright © 2020 by Louis David Marquet

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Miruna Iftene**

Redactor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MARQUET, L. DAVID

Leadershipul înseamnă limbaj / L. David Marquet; trad.: Miruna Iftene. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-995-0

I. Iftene, Miruna (trad.)

005

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

*Dedic această carte echipajului navei El Faro,
cu convingerea că exemplul lor ne va invita
să reflectăm la propriul limbaj și cu speranța
că ne va ajuta să devenim lideri mai buni.*

CUPRINS

CUVÂNT-ÎNAINTE	9
INTRODUCERE	13
CAPITOLUL 1 – Dispariția navei <i>El Faro</i>	33
CAPITOLUL 2 – Noul manual	57
CAPITOLUL 3 – Ieșirea din munca roșie: controlul ceasului	103
CAPITOLUL 4 – Munca albastră: colaborarea	137
CAPITOLUL 5 – Să lăsăm în spate munca albastră: angajamentul	177
CAPITOLUL 6 – Sfârșitul muncii roșii: finalizarea	205
CAPITOLUL 7 – Încheierea ciclului: îmbunătățirea	239
CAPITOLUL 8 – Schema de abilitare: conectarea	271
CAPITOLUL 9 – Aplicarea principiilor de muncă roșie - muncă albastră la locul de muncă	311
CAPITOLUL 10 – Sistemul de operare roșu-albastru	349
CAPITOLUL 11 – Salvarea navei <i>El Faro</i>	375
Mulțumiri	389
Lecturi suplimentare	393
Glosar	395
Note	403

CUVÂNT-ÎNAINTE

Dă-mi voie să te ajut să câștigi timp și să eviți niște supărări: ascultă ce spune David. Eu îmi doresc să fi făcut asta mai devreme. M-ar fi scutit de multe neazuri și de pierderea a milioane de dolari.

La fel ca mulți oameni pe care îi cunoști (sau poate chiar ca tine!), toată viața am încercat să dau impresia că am toate răspunsurile. Voiam ca toată lumea să creadă că sunt deștept. Indiferent care ar fi fost motivul, am fost crescut să cred că a avea dreptate și a avea răspunsurile erau semnele distinctive ale leadershipului. De abia în ultima mea companie mi-am dat seama că ceva nu este bine.

După ce am strâns peste 30 de milioane de dolari, am recrutat unii dintre cei mai buni oameni cu care am lucrat vreodată și am avut oportunitatea să conduc și să dezvolt un produs la unul dintre cele mai importante start-up-uri din Silicon Valley, mă tot măcina o spaimă misterioasă. Aveam suficient capital, aveam oamenii potriviți, și, cu toate astea, nimeni nu era fericit.

Mi-a luat mult timp să înțeleg și să recunosc – dar eu eram problema. Atunci când nu știam răspunsurile, mă simțeam nesigur și nu voiam ca ceilalți să vadă acest lucru. Așadar, compensam prin agresivitate. Îi ademeneam pe oameni să urce la bord, apoi ori făceau ce le spuneam eu, ori

plecau. Eram convins că aceasta era abordarea corectă pentru că, desigur, aveam toate răspunsurile.

Au plecat cu toții. Compania a fost recapitalizată, iar toți investitorii și-au pierdut banii. Nimeni nu a primit un ban. Iar eu eram deprimat.

Cu câțiva ani înainte de aceste evenimente, l-am auzit vorbind pe David Marquet. Tot ceea ce a spus el era opusul abordării pe care am adoptat-o mai târziu în cadrul acelei afaceri eșuate. În momentele de luciditate din acele vremuri, îmi aminteam cuvintele lui David și îmi doream să găsesc o modalitate de a le aplica în activitatea noastră.

Experiența umilitoare a acelui eșec m-a făcut să mă dedic din nou dezvoltării abilităților mele de leadership. La următoarea companie pe care am fondat-o, Assist, mi-am reconstruit strategia de la zero, având ca bază îndrumările lui David. Împreună cu Robert Stephens, fondatorul companiei Geek Squad, Assist a devenit lider în domeniul inteligenței artificiale, asigurând noi platforme pentru branduri precum Google Assistant, Alexa și aplicațiile de mesagerie. Nu există nicio îndoială că intuiția și îndrumarea lui David au contribuit extraordinar de mult la succesul nostru.

De la primul cuvânt pe care l-am scris pentru a înființa compania, totul a fost trecut prin prisma a ceea ce se spune în această carte. Curiozitatea a fost valoarea noastră de bază. Am apreciat lucrurile pe care nu le știam, iar atotștiutorii nu erau bineveniți. Modul în care foloseam cuvintele a devenit modul în care respectam oamenii și în care funcționam efectiv. Am exersat folosirea unui limbaj care să îi facă pe oameni să își asume luarea deciziilor. Le aminteam că este în regulă să spună: „Nu știu”. Am angajat persoane și le-am rugat să mă învețe. I-am ajutat pe oameni să treacă

de la a spune: „Cred că ar trebui să...” la: „Am făcut deja ...”. Nu era nevoie să ceară permisiunea.

În prezent, prioritatea mea este să creez o cultură a locului de muncă care să extindă capacitatea de inițiativă, astfel încât mai mulți oameni să aibă abilitățile și autoritatea de a acționa în slujba binelui suprem. Dimpotrivă, cu cât este nevoie de mai multe aprobări, cu atât oamenii se vor simți mai puțin autorizați să gândească și să conducă și cu atât locul de muncă va fi mai rău. Nu a fost întotdeauna ușor; mulți oameni nu cred că pot sau că ar trebui să lucreze astfel.

În cele din urmă, obiectivul muncii mele de CEO a devenit acela de a lua cât mai puține decizii. Este o diferență mare față de tipul care trebuia să se ascundă în spatele unei măști de atotștiutor.

Tot ce scrie în această carte reprezintă exact modul în care m-am străduit să conduc Assist, iar în 2019, a fost achiziționată cu milioane de dolari. Privindu-mi colegii ajungând în funcții excelente în companii prestigioase, m-am simțit extraordinar de norocos că am avut ocazia să învăț și să cresc alături de unii dintre cei mai buni lideri cu care am lucrat vreodată.

David nu promite o cale mai ușoară și mai scurtă, dar, din experiența mea, este una care îi face pe toți să se simtă întregi, stăpâni pe situație și dornici să o ia de la capăt a doua zi. În ce mă privește, funcționează perfect.

Shane Mac

Nashville, iunie 2019

Nu ezitați să mă salutați pe Twitter: @shanemac

INTRODUCERE

Obişnuiam să cred că sunt special.

Am început să cred asta în liceu, când luam note mai bune decât majoritatea celor din jurul meu. Această tendință a continuat în perioada de studiu la Academia Navală. Adevărul este că eram doar receptiv și mă pricepeam la teste, dar după ce am absolvit și am înaintat la gradul de căpitan în divizia de submarine a Marinei, am concluzionat în mod eronat că am avansat atât de repede pentru că eram mai conștiincios, mai disciplinat, mai dedicat, mai atent și mai grijuliu decât cei din jurul meu. Nu mi-e ușor să recunosc, dar la acea vreme eram destul de sigur că mă pricep mai bine să fac lucrurile – și că sunt pur și simplu mai bun – decât oamenii cu care lucram.

Cu sentimentul de superioritate care îmi dădea încredere, am ajuns să fiu primul care detecta problemele și primul care vedea și soluțiile. Le spuneam oamenilor ce ar trebui să facă și – prin grad, influență și pură forță retorică – îi obligam să se conformeze instrucțiunilor mele. În graba mea de a face lucrurile, nu le lăsam timp celorlalți să își aducă propria contribuție. Divizia sau departamentul meu era o linie de asamblare, una care producea acțiuni în loc de vehicule sau mașini de tuns iarba. Eram șeful fabricii de acțiuni pentru că știam totul mai bine decât oricine altcineva.

Existau o mulțime de semne care îmi arătau că perspectiva mea era distorsionată – dacă aș fi fost dispus să le văd. Din când în când, oamenii îmi spuneau ezitând câte o idee bună. Ocazional, luau măsuri inteligente și esențiale fără să fie îndrumați de mine. Uneori, făceam câte o greșeală, îndrumându-mi echipa într-un mod care nu era optim sau chiar era greșit. În aceste cazuri, subordonații mei se conformau ordinelor proaste, în ciuda tuturor prelegerilor mele de a lua atitudine dacă văd vreodată o problemă. După aceea, când lucrurile o luau razna, ridicau din umeri și spuneau că făceau doar ceea ce li se spusese. Drept răspuns, mă înverșunam și mai tare să dau ordine clare, concise și corecte.

Timp de 28 de ani, am fost evaluat și clasificat. Marina este foarte competitivă; locurile fruntașe sunt puține. În acest mediu de judecată și evaluare continuă, am simțit o presiune constantă pentru a-mi dovedi valoarea. Fiecare examen, fiecare raport lunar, fiecare inspecție, fiecare ședință, fiecare zi era o altă încercare, o altă oportunitate de a demonstra și de a realiza ceva. Un singur rezultat negativ putea afecta o promovare, o mărire de salariu, poziția mea socială, chiar și stima de sine.

Privindu-mi realizările cu mândrie, mă irita senzația că ceilalți nu îmi recunoșteau contribuțiile cum se cuvine. Am adoptat o atitudine închisă, invulnerabilă, ferm înrădăcinată într-o mentalitate axată pe performanță. Dacă viața urma să fie o cursă neobosită spre succes, puteai să pariezi că o voi câștiga, oricât de greu ar fi fost să-mi motivez oamenii pentru a reuși.

Acționând în acest mod – te conformezi unor roluri ierarhice, păstrezi distanța emoțională față de ceilalți, eviți vulnerabilitatea cu orice preț – ajungi la singurătate și

neîmplinire. Deși eram mândru de promovările și de premiile obținute, lipsea ceva extrem de important.

REDRESAREA NAVEI

Cariera mea a luat o turnură neașteptată atunci când căpitanul submarinului cu propulsie nucleară USS *Santa Fe* a demisionat brusc, iar eu am fost pus la comandă. *Santa Fe* era bătaia de joc a flotei. La vremea respectivă, spuneam în glumă că nu avea decât două probleme: cea mai proastă stare de spirit a flotei și, pe deasupra, cea mai proastă performanță. În fiecare lună, Marina publica rata de reînrolare și de menținere în activitate pe douăsprezece luni pentru toate cele aproximativ cincizeci de submarine și, inevitabil, *Santa Fe* se afla în capătul listei. Nu aproape de finalul clasamentului, ci chiar la coadă, cu o departajare serioasă, 90% din echipaj părăsind Marina la sfârșitul perioadei petrecute la bord.

Aceasta era problema de moral pe care trebuia să o rezolv. Cealaltă problemă era performanța proastă. *Santa Fe* obținea un punctaj slab la inspecții în toate operațiunile, de la cantină la lansarea torpilelor, de la navigație la centrala nucleară. Înregistra, de asemenea, mai multe incidente de muncă decât media.

În mod normal, strategia mea de leadership de tip „demonstrează și execută” ar fi fost exact ce trebuia – dacă aș fi cunoscut nava. Dar îmi petrecusem douăsprezece luni pregătindu-mă să preiau conducerea unui submarin diferit. Mergeam orbește.

Când am ajuns la bordul submarinului, am început să pun întrebări. În trecut, îmi făcusem întotdeauna un obicei

din a pune întrebări, dar acestea erau mai degrabă întrebări de testare: eu știam deja răspunsurile. Ei le știau? Acum puneam întrebări pentru că trebuia să știu cum funcționa nava. Acest lucru însemna că trebuia să recunosc în fața echipajului meu că nu știam răspunsurile la multe lucruri. Eram îngrozit.

În prima zi pe mare, eu și echipajul ne măsuram reciproc. M-am conformat instinctiv rolului de căpitan, așa cum fusesem programat: eu dădeam ordinele și ei le executau. Apoi, chiar de la început, am comandat ceva imposibil din punct de vedere tehnic pentru *Santa Fe*: a doua treaptă de viteză pe un motor care nu avea decât una. Ordinul a fost imediat repetat de un ofițer, deși știa că nu avea sens. Marinarul căruia i s-a ordonat să îl execute a ridicat din umeri neputincios, iar eroarea mea a fost dezvăluită tuturor.

Acesta a fost un moment care mi-a schimbat viața. Întotdeauna mi-am cunoscut munca în proporție de 99%. Atunci când, ocazional, existau lacune în deciziile pe care le luam, pur și simplu mă hotăram să „dau ordine mai bune” în viitor. Aici, pe *Santa Fe*, simțeam că știu doar 1% din ceea ce trebuia să fac. Dacă nu mă puteam baza pe ofițerii mei pentru a-mi semnală o greșeală evidentă ca aceasta, am fi sfârșit prin a omorî oamenii care nu trebuie. Poate chiar pe noi înșine. Ceva trebuia să se schimbe.

Toată pregătirea în leadership pe care o făcusem până atunci se referea la luarea deciziilor și la mobilizarea echipei pentru a le pune în aplicare. Nu pusesem niciodată la îndoială această paradigmă, până în acel moment la bordul submarinului *Santa Fe*. Nu aveam cum să iau decizii mai bune suficient de repede pentru a schimba lucrurile. Aveam nevoie de o soluție complet diferită. Problema, mi-am dat

seama, nu era că dădusem un ordin greșit, ci că dădeam ordine din capul locului. Luând decizii tactice și operaționale în locul echipei, îi absolveam de responsabilitatea pentru rezultate. Mai mult, îi scuteam de sarcina de a gândi singuri. Era o scutire pe care trebuia să o revoc, dacă voiam să supraviețuim.

La fel ca multe organizații, USS *Santa Fe* se mândrea cu o cultură de tipul „pot să fac”. Dar această cultură este fragilă. Atât timp cât tot ceea ce facem este corect, lucrurile merg bine, dar în entuziasmul nostru de a ne urmări obiectivele, putem propaga cu ușurință erorile în întreaga organizație. Trebuia să ne potrivim entuziasmul pentru „pot să fac” cu zelul pentru „pot să gândesc”.

În acea zi, am făcut o înțelegere cu ofițerii de pe *Santa Fe*. Am fost de acord să nu mai dau deloc ordine, ci să transmit intenția, scopul a ceea ce încercam să realizăm. Ei au fost de acord să nu mai aștepte niciodată să li se spună ce trebuie să facă, ci să-mi prezinte intențiile lor, modul în care aveau să atingă obiectivul propus de mine. Această schimbare s-a reflectat într-o simplă schimbare a limbajului, înlocuind „cer permisiunea să” cu „intenționez să”.

Am bătut palma. Apoi ne-am întors la lucru.

În următoarele douăsprezece luni, *Santa Fe* a stabilit un record când toți cei treizeci și trei de marinari eligibili pentru reînrolare s-au înscris pentru a rămâne în Marină. De asemenea, echipa a realizat cu brio toate sarcinile cerute. *Santa Fe* a înregistrat un record absolut la punctajul de inspecție pentru operarea submarinului. Și toate acestea fără a concedia pe nimeni. Atât din punct de vedere al performanței, cât și a stării de spirit, *Santa Fe* a trecut de pe ultimul loc, pe primul.

Acest lucru nu s-a întâmplat pentru că m-am bazat mai mult pe ofițeri și pe echipaj. S-a întâmplat pentru că m-am apropiat de ei și fiindcă i-am lăsat și pe ei să se apropie de mine. Drept urmare, am trecut de la a avea un lider și 134 de subordonați, la 135 de lideri cu o înclinație spre acțiune și gândire.

Ceea ce s-a întâmplat în următorii 10 ani a fost și mai remarcabil. Echipajul submarinului *Santa Fe* a continuat să obțină rezultate mai bune față de ceilalți și după plecarea mea. Zece dintre ofițerii din acea perioadă au fost selectați pentru a trece la comanda unui submarin, cinci au devenit comandanți de escadrilă sau echivalentul acestora, iar doi (până în prezent) au fost promovați la gradul de amiral. În Marină, acest palmares este cel puțin extraordinar.

LEADERSHIPUL ÎNSEAMNĂ LIMBAJ

Nimic din toate acestea nu s-a întâmplat pentru că am devenit mai pricepuți, mai calificați sau mai dedicați muncii. Am umblat la unele dintre regulamentele Marinei, dar nu am putut face decât modificări minore. Acesta era un sistem asupra căruia nu prea aveam control. Nu puteam să schimbăm programul, misiunile, promovările, cerințele tehnice, obligațiile legale, majoritatea procedurilor și a politicilor și nici măcar persoanele repartizate pe navă.

Ceea ce puteam controla era modul în care vorbeam unii cu alții, cuvintele pe care le foloseam. Începând cu mine. La urma urmei, ce este leadershipul, dacă nu limbaj? Pe măsură ce am schimbat modul în care comunicam cu restul echipajului, acest lucru a influențat modul în care ei comunicau cu mine și între ei. Schimbând modul în care

comunicam, s-a schimbat cultura. Schimbând cultura, ni s-au transformat rezultatele.

Schimbându-ne cuvintele, ni s-a schimbat lumea.

Limbajul s-a schimbat în trei moduri:

- L-am înlocuit pe cel reactiv de convingere, constrângere, supunere și conformare cu unul proactiv al intenției și al angajării în acțiune.
- L-am înlocuit pe cel de „demonstrare și executare” cu un limbaj de „îmbunătățire și învățare”.
- L-am înlocuit pe cel al invulnerabilității și al certitudinii cu un limbaj al vulnerabilității și al curiozității.

Desigur că vorbeam în continuare în engleză, dar, în multe privințe, aveam impresia că am învățat o limbă complet nouă.

Limbajul a reprezentat punctul de plecare pentru toate celelalte schimbări pozitive care au avut loc la bordul submarinului *Santa Fe*. Cuvintele au mers în ambele sensuri – limbajul ne-a scos la iveală gândirea și ne-a schimbat-o. Limbajul a fost modul în care am putut să evaluăm responsabilitatea și colaborarea, precum și să le îmbunătățim.

În calitate de căpitan al navei, modul în care spuneam lucrurile făcea diferența. Limbajul era pârghia mea. Totul începea cu mine. Întotdeauna am crezut că nu puteam să tac pentru că oamenii nu voiau să vorbească. În cele din urmă, mi-am dat seama că oamenii nu vorbeau pentru că eu nu puteam să tac.

Și am mai învățat ceva: să aștept ca oamenii să-și dovedească valoarea pentru ca eu să am încredere în ei este un

lucru înapoiat. Trebuia să le dau autoritate și autonomie pentru a le oferi posibilitatea de a-și dovedi valoarea.

Când am venit la bordul navei *Santa Fe*, mi-am propus să îmbunătățesc performanța echipajului. O performanță mai bună ar duce la o stare de spirit mai bună, mi-am spus. Dar lucrurile nu s-au desfășurat așa. Odată ce oamenii au primit autonomie cu privire la munca lor, s-au conectat la un scop important și au simțit că fac parte dintr-o echipă, au devenit mai fericiți. Starea de spirit a crescut vertiginos. Și abia *apoi* s-a îmbunătățit performanța.

Acest lucru a început să se întâmple în decurs de o săptămână.

SĂ DUCEM MAI DEPARTE VESTEA DESPRE LIMBAJ

Dacă ești curios să afli toate detaliile transformării care a avut loc la bordul submarinului *Santa Fe*, poți citi prima mea carte, *Redresează nava!** A fost o experiență care m-a făcut să mă simt smerit. M-a făcut să înțeleg că nu eram special în felul în care credeam că sunt. Cu toate acestea, sunt extrem de recunoscător că m-am confruntat cu acest adevăr. Am descoperit că, dacă reușesc să-mi țin gura închisă câteva secunde în plus, dacă pot pune genul de întrebări care încurajează oamenii să-și exprime părerea și dacă chiar sunt atent la ceea ce spun ceilalți, atunci ideile lor, punctul lor de vedere și acțiunile pe care le sugerează sunt adesea la fel de bune – adesea chiar mai bune (!) – decât cele la care mă gândeam eu.

* Titlu original *Turn the Ship Around*. Carte apărută în limba română la Editura ACT și Politon, București, 2017. (n. trad.)

În graba mea de a-i determina pe oameni să facă ceea ce voiam eu, le sufocam implicarea, deschiderea și creativitatea. Deși, pe termen scurt, mă simțeam impulsivat când transpuneam lucrurile în realitate, acest comportament sabota eventualele contribuții ale oamenilor din jurul meu. Între timp, pe măsură ce organizațiile pe care le conduceam se dezvoltau, capacitatea mea de a ști totul și a gestiona totul se diminua în raport cu potențialele contribuții ale celor din jurul meu. Fusesem tot timpul cel mai mare dușman al meu.

De când am plecat din armată, m-am străduit să-mi folosesc experiența pentru a-i ajuta și pe alții să devină lideri mai buni. Le arăt cum să creeze mediul ideal pentru oamenii lor și cum să descătușeze toată pasiunea, intelectul și inițiativa care abia așteaptă să fie folosite în cadrul organizației. Facem acest lucru prin intermediul limbajului, fiind atenți la modul în care comunicăm cu ceilalți. Și funcționează.

În noul meu rol de coach și mentor pentru alți lideri, m-am convins că lecțiile pe care le-am învățat pe *Santa Fe* sunt eficiente în toate organizațiile:

- Într-un call-center care și-a redus rata de uzură trimestrială de la opt persoane la zero.
- Într-o companie de tehnologie care și-a dublat veniturile și dimensiunea.
- Într-un centru de cercetare care a început să facă produse premiate.
- Într-o centrală nucleară care a obținut rezultate de top.

- Într-o companie selectată ca fiind „cel mai bun loc în care să lucrezi”.
- Pentru o mamă care spune că nu mai duce o luptă cu copiii când e vorba ca aceștia să se ducă la culcare.
- Într-un district de poliție care a redus criminalitatea cu 3%.
- Pentru o femeie manager de operațiuni care a slăbit 20 de kilograme pentru că nu mai este atât de stresată.

Totul prin intermediul limbajului. Totul prin schimbarea cuvintelor pe care le folosim pentru a comunica și a colabora cu ceilalți*.

De ani de zile, încerc să schimb modul în care vorbesc cu oamenii, și munca mea încă nu s-a terminat. Este nevoie de o continuă conștientizare de sine și de reprogramare pentru a evita modul imperativ de comunicare, care este modul obișnuit în societatea noastră. Astăzi, încerc să mă gândesc o clipă înainte de a răspunde sau de a reacționa, pentru a-mi oferi oportunitatea de a formula răspunsul într-un mod mai eficace. Am văzut care este puterea cuvintelor potrivite în obținerea rezultatelor.

* Numim această tehnică Leadership bazat pe intenție® (Intent-Based Leadership®), deoarece liderul spune echipei care îi sunt intențiile, în loc să îi dea instrucțiuni. Apoi, membrii echipei spun cum intenționează să transforme acea intenție în realitate, în loc să ceară permisiunea. (n. aut.)

UN NOU MANUAL DE LEADERSHIP

Pe măsură ce mi-am dezvoltat gândirea în jurul limbajului de leadership, am formulat răspunsuri pentru lideri în diverse situații de la locul de muncă. Am început să mă gândesc la aceste răspunsuri planificate și preprogramate pe care le avem – tipare de acțiune (și, în cazul nostru, de limbaj) ca răspuns la anumite evenimente sau scenarii și declanșate de acestea. La fel ca într-un joc sportiv, îți alegi rolul studiind terenul și apoi luând o decizie cu privire la modul în care să acționezi. Dar nu eram sigur de această metaforă și încă mă luptam cu structura generală a cărții.

În această perioadă, m-am îmbarcat la bordul avionului United 1139, cursa de noapte de la San Francisco la Tampa. Mă întorceam acasă. Imediat după ce mi-am pus centura de siguranță, un bărbat s-a așezat lângă mine cu o geantă mare de voiaj pe care a împins-o sub scaunul din față. A scos un biblioraft de opt centimetri și am zărit alte câteva în geantă. Era un manual, un manual de fotbal! Nu l-am recunoscut, dar era Jon Gruden, care tocmai semnase un contract pentru a fi antrenorul principal al echipei Oakland Raiders (din nou). Fusese antrenorul principal între 1998 și 2001, iar acestea erau manualele pentru Oakland Raiders.

L-am întrebat despre ele. Mi-a făcut pe plac și a deschis biblioraftul. Primele „scheme” nu aveau nimic de-a face cu fotbalul. Erau despre modul în care jucătorii, antrenorii și personalul se comportau în afara terenului, în vestiar, la evenimente și la antrenamente. Abia în volumele doi și trei erau prezentate schemele tradiționale de pase și de alergare.

Când am început să discutăm despre organizarea dosarelor, primele lui cuvinte au fost: „Ei bine, totul ține de

limbaj”. Am luat asta ca pe un semn divin și am optat pentru metafora manualului.

Datorită modului în care am ajuns acolo, atunci când spun „schemă”, îmi imaginez adesea un meci de fotbal, pentru că în acest sport există o pauză între fiecare acțiune. Terenul este resetat, iar atacanții au timp să decidă următoarea acțiune: să alerge, să paseze sau altceva. La fel și cei din apărare. Și ambele părți încearcă să o citească pe cealaltă pentru a-și stabili planul.

Acest tipar de executare a unor scheme sau răspunsuri planificate în prealabil există deja în comportamentul uman, în leadership și în limbaj. Problema este că cei mai mulți dintre noi lucrăm cu un manual învechit: scheme pe care am fost programați să le executăm de o paradigmă veche de leadership – Revoluția Industrială. În primele capitole ale acestei cărți, voi explica modul în care am moștenit limbajul de leadership din epoca industrială și de ce se potrivește atât de puțin cu mediul de lucru de astăzi.

Mai presus de toate, această carte promite să dezvăluie nu numai noile scheme adecvate pentru provocările actuale, ci și structura lor de bază, logica din spatele lor și cum să le folosești cu echipa ta. Odată ce vei înțelege nu numai ce să spui, ci și de ce și cum, vei putea găsi limbajul potrivit pentru orice situație. Acest lucru va ajuta la stabilirea unui mediu de lucru mai eficace, ceea ce va duce la rezultate mai bune în general și la o experiență de lucru mai plină de însemnătate pentru toți cei din organizație.

Pe parcursul acestei cărți, voi prezenta șase noi scheme de leadership, punând fiecare schemă în contrast cu cea veche. Voi arăta, de asemenea, cum funcționează împreună noile scheme, dezvăluind o abordare de bază care

oscilează între acțiune și reflecție, între a face și a decide. Acestea sunt, în ordine:

1. Controlează ceasul în loc să i te supui.
2. Colaborează în loc să constrângi.
3. Ia-ți angajamentul în loc să te conformezi.
4. Finalizează obiective definite în loc să continui să muncești la nesfârșit.
5. Îmbunătățește rezultatele mai degrabă decât să-ți dovedești abilitățile.
6. Conectează-te cu oamenii în loc să te conformezi rolului tău.

Fiecare dintre aceste scheme se bazează pe o utilizare specifică a limbajului și, în capitolele următoare, voi explica în detaliu cum pot fi puse în aplicare.

ECHILIBRUL DINTRE GÂNDIRE ȘI ACȚIUNE

Fred este un director care muncește din greu la o companie de producție. În fiecare zi, el se confruntă cu o listă de probleme de rezolvat, de la a face mașinile să funcționeze mai bine la a angaja noi muncitori, de la îmbunătățirea producției globale la a face față tarifelor comerciale. Simte presiunea implacabilă a timpului și, în graba de a rezolva lucrurile, are tendința de a trece peste alți oameni. Fred își petrece ziua constrângându-și echipa să facă ceea ce crede el că este cel mai bine, apoi ajunge acasă epuizat, fără a avea sentimentul că a făcut vreun progres. Păstrează o distanță „profesională”, o distanță de un braț față de angajați, conformându-se rolului de șef.

Fred nu este mulțumit. Nici membrii echipei lui nu sunt mulțumiți. Au impresia că Fred nu are încredere în ei. Le spune mereu ce să facă și le supraveghează cu atenție munca. Li se pare că trebuie să își lase umanitatea la ușă: creativitatea, empatia și sentimentul că au un scop. Nici ei nu simt că ar progresa. Fiecare zi seamănă cu cealaltă. Toți se conformează la ceea ce li se spune să facă, dar nu pun pasiune în asta. Se implică doar atât cât trebuie pentru a merge mai departe și își păstrează energia pentru după programul de lucru.

* * *

Sue este o directoare care muncește din greu la o companie de tehnologie de peste drum. Predispusă la contemplare, la reflecție, chiar la depresie, îi vine greu să ia decizii. Totul pare a fi o mare responsabilitate. Este copleșitor. Sue știe cum vrea să arate fiecare proiect finalizat, dar rămâne adesea paralizată când trebuie să-și dea seama de unde să înceapă. Deși fondatorul companiei o îndeamnă să „dea greș repede” și să „facă stricăciuni”, ea nu prea știe ce înseamnă asta. Atunci când ia decizii, are impresia că acestea sunt puse foarte des sub semnul întrebării.

Se simte frustrată. Membrii echipei ei se simt și ei frustrați. Aceștia văd proiecte care trebuie realizate și modalități de îmbunătățire a produselor existente, dar nu pot obține acordul lui Sue pentru a face schimbări semnificative. Atunci când vin cu sugestii, ea le pune întrebare după întrebare până când vine una la care nu pot răspunde – moment în care sunt trimiși înapoi pentru mai multe cercetări. Nu simt că fac progrese și toate zilele par a fi la fel. Lipsa de progres și de finalizare le afectează starea de spirit. Rata de rotație este ridicată, iar oamenii sunt dezinteresați.

Ar putea părea că Fred și Sue au probleme opuse. În realitate, problema lor este aceeași: un dezechilibru în ritmul dintre acțiune și gândire.

Acțiunea și gândirea reprezintă elementele de bază ale întregii activități umane. Echilibrul corect între aceste două activități ne ajută să ne atingem obiectivele. Din nefericire, multe organizații întâmpină dificultăți în a menține un echilibru sănătos, înclinând prea mult spre acțiune, ca în cazul companiei de producție unde lucrează Fred, sau prea mult spre deliberare, precum compania de tehnologie unde lucrează Sue. În loc să fie stabilit clar, ritmul de gândire și acțiune din majoritatea organizațiilor se formează accidental, din numeroasele decizii mici pe care le luăm în fiecare zi.

Echilibrul dintre acțiune și gândire ajută o organizație să fie flexibilă și agilă, inovatoare și întreprinzătoare. Le dă angajaților sentimentul că au un scop și că fac progrese, ceea ce ajută la îmbunătățirea continuă. Pe scurt, echilibrul între acțiune și gândire duce la învățare; ajută compania să rămână solvabilă și relevantă; ajută angajații să fie mulțumiți. În plus, duce și la clienți fericiți.

Prin *acțiune*, mă refer la interacțiunea fizică cu lumea, fie că este vorba de a conduce un stivuitor sau de a face o prezentare în fața investitorilor. A întreprinde o anumită acțiune nu înseamnă că nu gândești, însă creierul funcționează într-un mod mai degrabă automat. În cazul obiceiurilor adânc înrădăcinate – de exemplu, îmbrăcatul sau șofatul pe o rută cunoscută – creierul poate intra aproape complet în modul automat, rătăcind liber chiar și atunci când ne bărbierim sau conducem pe autostradă cu 110 km/h. Ca urmare, acțiunea nu solicită mintea așa cum o solicită

gândirea. Acțiunea este ceea ce ne vine firesc să facem, deoarece este mai rapidă și mai eficientă, iar creierul este, mai presus de toate, eficient.

Prin *gândire* mă refer la a explora în mod conștient, curios și deschis informațiile, convingerile, poveștile și presupunerile pentru a interpreta lumea din jur. În modelul nostru, gândirea are loc înainte și după acțiune. Înainte de o acțiune, rezultatele gândirii sunt deciziile și ipotezele: ce vom face și ce vom învăța? După o acțiune, rezultatul gândirii este reflectarea la ceea ce am învățat. În contrast puternic cu acțiunea, procesul de gândire este solicitant din punct de vedere cognitiv și duce la oboseală mentală.

Diferența dintre acțiune și gândire poate fi descrisă în mai multe moduri:

Interacțiunea noastră cu lumea reprezintă acțiunea.

Îmbunătățirea interacțiunii noastre cu lumea reprezintă gândirea.

Demonstrarea și executarea reprezintă acțiunea.

Creșterea și îmbunătățirea reprezintă gândirea.

O mentalitate de concentrare, energetică și de demonstrare este potrivită pentru acțiune.

O atitudine deschisă, curioasă, de căutare și de îmbunătățire este potrivită pentru gândire.

Sinele care acționează este pe deplin prezent, influențând lumea și reacționând dinamic la stimuli.

Sinele care gândește observă și reflectează asupra celui care acționează dintr-o perspectivă detașată și echilibrată.

Vom continua să vorbim despre Fred și Sue, deoarece fiecare dintre noi are câte ceva din cei doi. Uneori, suntem ca Fred, alergând de colo-colo și reflectând prea puțin. Alteori, suntem ca Sue, copleșiți de amploarea sarcinii din fața noastră și ne este greu să mergem mai departe.

CUM AM AJUNS AICI?

Cheia pentru a înțelege manualul pe care l-am moștenit și ce trebuie să facem pentru a-l schimba vine din înțelegerea organizațiilor din epoca industrială. Acestea își împărțeau oamenii în lideri și subordonați, în cei care iau decizii și cei care le execută. Vedem moștenirea acestei împărțiri în titlurile și uniforme pe care le poartă oamenii la locul de muncă.

Deoarece factorii de decizie și executanții erau două grupuri diferite de oameni, liderii trebuiau să convingă subordonații să îndeplinească sarcini pe care nu le aleseseră ei, o muncă pe care nu o „aprobau”. Conducerea era, în mod necesar, coercitivă. Era vorba de a-i face pe oameni să se conformeze unor instrucțiuni din exterior.

Pentru executanți, variabilitatea era văzută ca un dușman. Munca în fabrică trebuie să fie cât mai consecventă posibil pentru a obține rezultate consecvente. Prin urmare, tiparele lingvistice s-au dezvoltat automat în moduri care au redus diversitatea.

În sfârșit, deoarece încercam mereu să producem mai mult per unitate de timp, exista întotdeauna un sentiment de „supunere față de timp”, ceea ce a dus la o mentalitate care se concentrează pe performanță.

Acum, toate acestea s-au schimbat. Pentru ca organizațiile să supraviețuiască, executanții trebuie să fie și decidenți.

Oamenii care obișnuiau să privească variabilitatea ca pe un inamic trebuie să o privească acum ca pe un aliat. Oamenii care obișnuiau să caute doar performanța trebuie să caute acum și îmbunătățirea.

Cartea are următoarea structură:

La început, descriu motivele care stau la baza schimbărilor pe care le vedem la locul de muncă. Explic cum să privim procesul de învățare și interacțiunea adecvată dintre gândire și acțiune.

Partea principală a cărții este organizată în cele șase scheme de leadership pentru care am fost programați și cele șase scheme noi cu care vrem să le înlocuim.

Apoi, dau câteva exemple despre cum ai putea aplica aceste noi scheme în viața și în activitatea ta. De asemenea, explic cum arată un ritm de funcționare bazat pe această abordare la nivel tactic, operațional și strategic.

Pentru a oferi credibilitate acestui raționament, vom începe cu povestea captivantă a unei echipe din viața reală, care, întâmpinând o situație dificilă, a încercat fără succes să îndeplinească o misiune. Obiectivul nostru este de a înțelege pe deplin modul în care echipele din ziua de azi vorbesc – și, prin urmare, iau decizii – chiar și în situații cu miză mare, de viață și de moarte. Nu cum să le învățăm să vorbească, nu cum sperăm că vor vorbi, nu cum să le spunem să vorbească, ci cum vorbesc în realitate.

Acest exemplu provine de la un incident din 2015, în care o navă container, dotată cu aparate de radio și echipamente de navigație moderne, a intrat direct într-un uragan și s-a scufundat. Toate cele treizeci și trei de persoane aflate la bord sunt date dispărute. Pentru a înțelege cum s-a întâmplat acest lucru, nu trebuie să ne bazăm pe memoria

șubredă a cuiva cu privire la o anumită conversație. Avem norocul de a ne putea baza pe transcrierea integrală a celor 25 de ore de conversație de pe puntea de comandă a vasului.

Numele navei era *El Faro*, iar această carte se va încheia cu prezentarea unui scenariu imaginar în care echipajul ar fi putut fi salvat dacă ar fi urmat un alt manual de conducere. Dar, mai întâi, trebuie să înțelegem ce s-a întâmplat la bordul vasului *El Faro* în ceea ce avea să fie ultima lui călătorie....

CAPITOLUL

1

DISPARIȚIA NAVEI *EL FARO*

MARȚI

1.000 MILE DE CENTRUL FURTUNII

Marți, 29 septembrie 2015, a fost o zi plină la bordul navei container *El Faro*, când echipajul de treizeci și trei de marinari a terminat ultimele pregătiri pentru mare. Ca în cazul celor mai multe nave, perioada petrecută în port trebuie să fi fost destul de aglomerată, vasul sosind din călătoria anterioară cu doar o zi înainte. Cargoul trebuia descărcat, iar noile containere și mărfuri trebuiau încărcate și fixate. Probabil că s-au grăbit pentru a respecta ora normală de plecare, 19.00. La fel ca echipajul de pe *Santa Fe*, și cel de pe *El Faro* era format dintr-un grup de oameni care „pot să facă”.

Era în plin sezon al uraganelor, dar marea era calmă în Jacksonville, Florida. La acel moment, nava, lungă cât două terenuri de fotbal, urma să parcurgă distanța de 1.300 de mile pe o rută familiară, și anume din colțul de nord-est al

Floridei până la San Juan, în insula Puerto Rico. De fapt, nava *El Faro*, cu o vechime de 40 de ani, s-a numit *Puerto Rico* când și-a început cursele între coasta de est a Americii și micul teritoriu insular american.

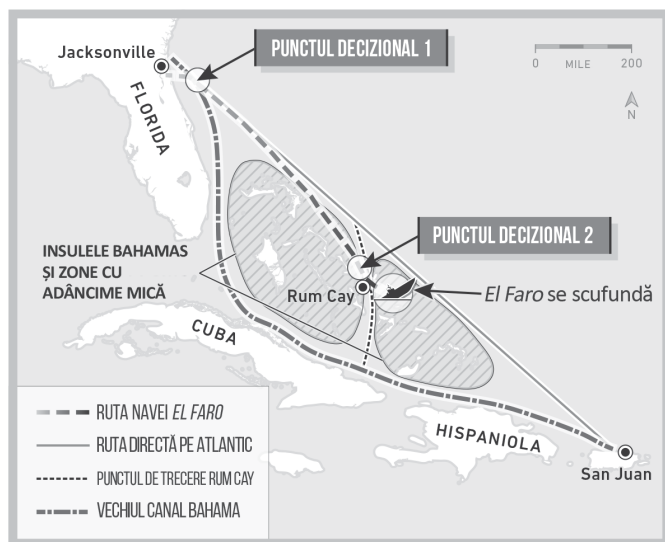
La ora 20.06, *El Faro* a ridicat ancora.¹ Exact pe traseul ei spre partea dinspre Atlantic a insulelor Bahamas, furtuna tropicală Joaquin se întetea. A doua zi dimineată, în timp ce nava se îndrepta spre sud-est, meteorologii au clasificat Joaquin ca fiind un uragan de categoria 1 și au emis o avertizare pentru zona centrală din Bahamas. Până la sfârșitul zilei, Joaquin avea să fie clasificat ca fiind de categoria 3, capabil să producă pagube devastatoare, cu un vânt care atingea 210 km/h sau mai mult. Uraganul Joaquin avea să devină în cele din urmă cel mai puternic uragan care a lovit Insulele Bahamas din anul 1866 încoace.

Înainte ca nava să pornească pe mare, un ofițer de pe *El Faro*, care nu era de serviciu, i-a trimis un mesaj căpitanului, pentru a se asigura că acesta era la curent cu furtuna și pentru a-l întreba ce rută stabilise. Căpitanul i-a răspuns că intenționa să urmeze ruta normală spre Puerto Rico. Fiind cea mai directă, ruta aleasă era cea mai scurtă, dar și cea mai expusă la uragan. O rută alternativă, pe vechiul canal Bahama, era cu 160 de mile mai lungă și nava ar fi avut nevoie de opt ore în plus pentru a o parcurge. Însă, în acest caz, între navă și furtună s-ar fi aflat Insulele Bahamas, protejând vasul de vânt și de valuri.

Nu ai nevoie de experiență în navigație maritimă pentru a înțelege alegerea pe care o aveau de făcut căpitanul și echipajul de pe *El Faro*. Odată ce ai părăsit Jacksonville și te îndrepti către sud, spre Puerto Rico, ai doar două posibilități de a trece în partea cealaltă, pe canalul protejat: în

nordul Bahamasului, unde virezi la dreapta și urmezi coasta Floridei, sau mai jos, în partea atlantică a Bahamasului, la jumătatea drumului, în apropierea unei insule numite Rum Cay. În acest punct, există un canal larg care traversează Bahamasul. Odată ce ai trecut de cea de-a doua cotitură de la Rum Cay, te-ai angajat să urmezi calea directă și să înfrunți din plin orice bate dinspre est. Dar căpitanul pare să fi luat deja această decizie, de unul singur, fără a discuta cu echipa, înainte de a porni la drum.

La viteza actuală, *El Faro* avea să ajungă la primul punct de cotitură miercuri dimineața la ora 7.00, iar la al doilea punct decizional joi dimineața la ora 1.00.



Acest capitol este despre puterea limbajului programat, înrădăcinat în manualul epocii industriale. Este folosit exemplul unei nave care se confruntă cu un uragan pe mare, dar ar putea fi vorba despre orice echipă care lucrează la un

proiect important. Ceea ce face să merite să discutăm despre *El Faro* este faptul că avem înregistrări ale cuvintelor rostite și ale acțiunilor întreprinse de căpitan și de echipaj. Acest lucru ne oferă o imagine de neegalat asupra limbajului pe care o echipă l-a folosit în viața reală atunci când s-a confruntat cu decizii pe viață și pe moarte.

Această rută era cunoscută de căpitanul și de echipajul de pe *El Faro*. O parcurgeau în ambele sensuri în mod regulat și o cunoșteau la perfecție. Cu alte cuvinte, navigarea de la Jacksonville la San Juan era o sarcină grea, dar clasică, pentru toți cei de la bord. Într-o astfel de situație, fiecare membru al echipajului știa exact ce trebuie să facă și când trebuie să o facă.

Apoi, situația s-a schimbat.

Când *El Faro* a plecat din port, Joaquin a fost clasificat ca furtună tropicală. Se apropia dinspre Atlanticul central și se estima că avea să o ia la dreapta undeva în apropiere de Bahamas. Conform rutei stabilite, *El Faro* ar fi trebuit să treacă prin zona din spate a furtunii, unde se manifesta mai blând. Cu toate acestea, în cazul în care Joaquin și-ar fi schimbat direcția mai târziu, *El Faro* ar fi traversat partea din față, unde mișcarea de înaintare a uraganului ar fi generat vânturi mai puternice și valuri mai mari.

Odată ce nava lua calea Atlanticului, până la Rum Cay nu mai putea ajunge pe vechiul canal Bahama, care este protejat. Marinarii experimentați știu acest lucru, iar aceștia erau experimentați. Căpitanul era în funcție de 10 ani, iar ofițerii și echipajul îndeplineau toate cerințele și reglementările Gărzii de Coastă și ale Organizației Maritime Internaționale. Competența tehnică nu era o problemă.

MIERCURI

600 DE MILE DE CENTRUL FURTUNII

Miercuri dimineața, la ora 7.02, în timp ce nava se apropia de nordul Insulelor Bahamas, căpitanul a decis să urmeze ruta Atlanticului, angajând nava pe un traseu care o făcea să treacă prin furtună.

Cum a fost luată această decizie?

Se poate spune că nu a fost luată intenționat. La bordul navei a avut loc o discuție între căpitan și ofițerul secund. Nimeni altcineva nu a fost implicat sau măcar informat. Se pare că nici măcar nu a fost înregistrată ca fiind o *decizie*. La un moment dat, căpitanul se hotărâse deja asupra rutei atlantice standard înainte de a părăsi portul. La începutul discuției, căpitanul i-a spus ofițerului secund: „Deci va trebui să-i ținem piept.” Decizia a fost luată. Gata.

Singurul lucru care mai rămânea de făcut era respectarea planului. Restul conversației s-a axat pe ceea ce trebuiau să facă pentru ca nava să se afle în cea bună stare de navigabilitate. Nu au discutat dacă *ar trebui* sau *nu* să urmeze ruta atlantică, ci *cum* să o urmeze. Aceasta este schema de *continuare* a epocii industriale. Este ceea ce ne face pe mulți dintre noi să muncim degeaba într-o acțiune continuă, fără să reflectăm.

Dacă ne uităm la transcriere, este clar că nu a existat nicio discuție cu privire la ipotezele care au stat la baza deciziei și nici vreun plan de a aduna dovezi care să susțină aceste ipoteze.² Mai târziu, când a devenit evident că decizia a fost una proastă, căpitanul a căzut în capcana escaladării angajamentului – continuând să respecte un plan greșit de acțiune doar pentru că decizia fusese luată.

De ce au decis să urmeze ruta care-i expunea pericolului? Era cea mai rapidă. Navele container nu fac bani navigând pe ape – ci abia când ajung la destinație și își descarcă marfa. Din acest motiv, toți navigatorii comerciali au tendința de a deveni sclavii timpului. Aceasta este ceea ce numim schema din epoca industrială a *supunerii în fața ceasului*. Este ceea ce ne face să ne simțim presați de timp și motivați să ne terminăm munca în termenul stabilit.

În cele mai bune cazuri, presiunea timpului duce la concentrare. Ne face să intrăm într-o stare productivă. Acest lucru ne ajută să ne apucăm de treabă și să facem anumite lucruri, ceea ce este bine, atâta vreme cât lucrurile respective sunt cele care *trebuie* făcute. Cu toate acestea, ca factor de stres, creează toate efectele pe care orice factor de stres le va avea asupra noastră: ne retragem în modul de auto-conservare, de unde rezultă o reducere a activității cognitive și o îngustare a perspectivei.

LIMBAJUL INVULNERABILITĂȚII

Iată câteva dintre lucrurile pe care le-a spus căpitanul mai multor membri ai echipajului în acea zi, în timp ce nava se îndrepta spre zona unde se dezlănțuia furtuna a Insulelor Bahamas:

„Totul este în regulă.”

„Ar trebui să fie bine. O să fie bine – nu ar trebui – ci o să fie bine.”

I-a luat peste picior pe marinarii începători dispuși să se abată de la drum pentru „orice fenomen meteorologic”.

„Oh. Nu, nu, nu. Nu ne vom întoarce – nu ne vom întoarce.”

Limbajul lui era acela de „a face lucrurile” cu orice preț, limbajul invulnerabilității și al invincibilității, limbajul care descurajează orice exprimare a îngrijorării. Acesta transmite mesajul că deciziile nu trebuie să fie puse la îndoială, calea noastră este stabilită, nu mă provocați și nu mă faceți să explic din nou acest lucru.

Care a fost motivul pentru care căpitanul a spus astfel de lucruri? Care este motivul oricărui lider? Ca să inspire încredere? Să facă oamenii să se concentreze asupra sarcinii? Să-i facă să se conformeze? Este un limbaj pe care îl vedem folosit la nesfârșit și care face parte din schema de *coerciție* a epocii industriale. Suntem prea politicoși pentru a folosi acest cuvânt, așa că îi spunem „inspirație” sau „motivație”, dar problema fundamentală este că oamenii care nu au luat parte la luarea deciziei trebuiau convinși să se conformeze hotărârii de a urma ruta care îi expunea furtunii. Trebuia să-i facă să accepte.

Ar fi ușor să dăm vina pe căpitan, dar haideți să ne uităm mai atent la condițiile lui de operare. Compania plănuia să înlocuiască *El Faro* și navele ei surori cu două nave mai noi. Trei nave urmau să devină în scurt timp două. Un căpitan fusese deja ales, lăsând un singur loc liber pentru cei doi căpitani rămași. Căpitanul de pe *El Faro* trebuia să își demonstreze valoarea.

În cursul zilei, acesta a trimis un e-mail superiorilor săi. Începând să se îngrijoreze cu privire la vreme, a întreat despre ruta de *înțoarcere*, sugerând posibilitatea de a o lua pe vechiul canal Bahama. Era doar o variantă; a adăugat că va aștepta aprobarea superiorilor.

Răspunsul l-a autorizat să meargă pe un traseu mai lung, dacă era necesar. Acest schimb de mesaje arată clar faptul

că comandantul opera într-un mediu bazat pe permisiune. Practic, căpitanii au autoritatea de a lua decizii operaționale cu privire la navă în timp ce se află pe mare, însă căpitanul de pe *El Faro* se pare că nu credea asta. El s-a conformat rolului de funcționar ascultător. *Conformarea* este o altă schemă, adesea contraproductivă, a epocii industriale.

Din moment ce nu ajunseseră încă la punctul de trecere de la Rum Cay și uraganul se afla încă în fața lor, de ce nu a propus acum să schimbe ruta? Deoarece decizia inițială era văzută de căpitan ca un angajament unic, irevocabil, o decizie valabilă pe toată durata misiunii. Din moment ce îi luase peste picior pe marinarii care ar fi vrut să devieze de la traseu la „fiecare fenomen meteorologic”, cum ar fi putut acum să facă tocmai asta? Propriile lui cuvinte îl prinseseră în capcană, determinându-l să rămână la planul care îi ducea la moarte.

Doar drumul de întoarcere, pe care îl vedea ca pe o decizie separată care cerea un angajament separat, îi dădea libertatea să propună un alt traseu.

Discuțiile de la bord din cursul serii de miercuri și al dimineții de joi indică faptul că mai mulți membri ai echipajului nu erau liniștiți că se duceau în calea furtunii. Judecând după transcriere, nu există nicio îndoială că aceștia au înțeles că *El Faro* se îndrepta direct spre ochiul uraganului.

Între timp, Joaquin a continuat să se deplaseze încet spre sud-vest, refuzând să vireze la dreapta, așa cum se preconiza. Nu uitați că, cu cât vira mai târziu, cu atât creșteau șansele ca *El Faro* să ajungă în partea frontală a furtunii, care era cea mai periculoasă. Ofițerul de punte secund s-a