

Elogii pentru *Redresează nava!*

„Nu cunosc un model mai bun pentru acest tip de leadership care conferă putere decât Comandorul Marquet. Iar în paginile ce urmează veți găsi un model pentru calea voastră.”

- **Stephen R. Covey**, autorul cărții *The 7 Habits of Highly Effective People (Cele 7 obișnuințe ale oamenilor extraordinar de eficace*)*

„A spune că sunt un fan al lui David Marquet ar fi o subestimare. Sunt un fan absolut înfocat. El este tipul de lider care apare doar o dată într-o generație. El este tipul de lider care nu știe doar cum să conducă, ci știe cum să construiască lideri. Ideile și lecțiile sale sunt neprețuite pentru oricine dorește să construiască o organizație care va dăinui în timp.”

- **Simon Sinek**, optimist și autor al cărții *Start with Why (Începe cu „de ce”**)*

„Cum descătușăm intelectul și inițiativa fiecărui membru al organizației în direcția unui scop comun? Iată răspunsul: cu un fascinant stil de a povesti și o profundă înțelegere a ceea ce motivează și inspiră. David Marquet oferă liderilor din domeniul militar, al afacerilor și al educației un vehicul puternic ce-i va încânta, provoacă și încuraja să acționeze.”

- **Michael P. Peters**, președinte al Colegiului St. John's, Santa Fe

* Volum apărut în limba română la Editura Allfa, în 2014, cu titlul *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficace*, iar în format audio la Editura Act și Politon, în 2015, cu titlul *Cele 7 obișnuințe ale oamenilor extraordinar de eficace* (n. red.)

** Volum apărut în limba română la Editura Amaltea, în 2012, cu titlul *Întreabă-te De ce* (n. red.)

„Sunt foarte îndatorat Comandorului David Marquet, nu doar pentru că a redresat nava *Santa Fe* în timpul unor perioade FOARTE tulburi, dar am învățat de la el multe lecții despre leadership, care au fost neprețuite în viața mea post-marină. Eu predic zilnic cei trei piloni (control, competență, claritate) ai modelului Lider-Lider pentru a conferi putere oamenilor mei și a deplasa deciziile acolo unde stă informația. Am folosit aceste principii pentru a redresa departamentul de reparare a generatorului de la General Electric Dallas, care era în criză când am ajuns eu în 2010, și care acum e unul dintre cele mai bune departamente de reparare a generatorului din rețeaua GE. Acum am sarcina de a redresa departamentul de reparare a turbinei cu abur din Dallas.”

- **Adam McAnally**, șeful departamentului responsabil cu turbina de abur din Centrul de Reparații GE Dallas și fost membru al echipajului de pe USS *Santa Fe*

„Această lectură grozavă oferă realmente perspective noi și valoroase despre leadership. Și nimic important nu este dus la bun sfârșit fără leadership. Comandorul Marquet te va purta prin acele evenimente din viața sa care l-au învățat cum să fie un lider și îți va prezenta o formulă câștigătoare: nu de lider-subordonat, ci de lider-lider. Este vorba despre un model de leadership prin care îi convingi pe ceilalți să-și asume responsabilitatea – și să le placă. Funcționează pentru afaceri, politică și viață.”

- **Leslie H. Gelb**, președinte emerit în Consiliul pentru Relații Externe, membru în multe consilii de companii și fost editorialist pentru *The New York Times*

„Această lectură este o combinație între *The Hunt for Red October* (*Vânătoarea lui Octombrie roșu**) și Școala de Business Harvard. Înțoarce nava! este o carte desăvârșită despre leadership în Era Informației – în care descătușarea capitalului intelectual al celor care lucrează cu informația este esențial în optimizarea performanței

* Film cu Sean Connery, despre cel mai performant submarin sovietic. (n. tr.)

organizaționale, de la maximizarea cotei de piață și minimalizarea freemătului clienților până la îmbunătățirea marjelor. Teza Comandorului Marquet este o schimbare completă de paradigmă în filozofia de leadership. Această nouă abordare a leadershipului se aplică tuturor industriilor și acoperă toate funcțiile corporatiste. Dacă ești un expert sau entuziast al comportamentului organizațional sau al leadershipului, această carte poate avea un impact substanțial asupra ta și asupra abilității organizației tale de a-și atinge obiectivele.”

- **Joe DeBono**, fondator și președinte la MBA Corps și manager financiar la Merrill Lynch

„Mesajul lui David Marquet din *Redresează nava!* inspiră înputernicirea leadershipului și oamenilor implicați, la toate nivelurile. El încurajează liderii să elibereze energia, intelectul și pasiunea din toți cei din jurul lor. *Redresează nava!* pune la îndoială paradigma organizării ierarhice, dezvoltând procesul de doborâre a piramidelor, de creare a unei organizații plate și de dezvoltare a liderilor, nu a adeptilor.”

- **Dale R. Wilson Sr.**, profesionist în managementul afacerilor și redactor/blogger la Command Performance Leadership

„Aceasta este povestea unui experiment fără precedent pe care Comandorul David Marquet l-a realizat într-unul dintre cele mai dure medii – pe *Santa Fe*, un submarin american cu propulsie nucleară. El a avut curajul de a iniția o contracultură, reconfigurând însăși definiția leadershipului acceptată încă de la începuturi de marina Statelor Unite. Pentru a face asta, el și-a asumat riscuri enorme. Rezultatul a fost revoluționar – în câteva luni, echipajul de pe *Santa Fe* a trecut de la dezastruos la excelent. În era contemporană a informației, capitalul uman este resursa noastră cea mai prețioasă. Este arma preferată a secolului douăzeci și unu. Experimentul în leadership al Comandorului David Marquet are o aplicabilitate mult mai largă în întreaga lume a afacerilor. Acesta este leadership bine gândit.”

- **Charlie Kim**, fondator și CEO la Next Jump Inc.

„Liderii și managerii se confruntă cu o lume din ce în ce mai complexă în care execuția precisă, munca de echipă și abilitatea talentului sunt avantaje competitive. David Marquet oferă un plan, alături de exemple reale și mecanisme de implementare. Oricine are responsabilități de conducere și poate schimba ceva trebuie să citească această carte.”

- **John Cooper**, președinte și CEO la Invesco Distributors

„Cartea lui David Marquet discută «motivația de succes» care le-a oferit oamenilor săi energia de a depăși obstacolele dificile. Valorile pe care el le-a insuflat tovarășilor săi au furnizat o explozie de energie ce i-a alimentat în mod pozitiv satisfăcându-le nevoile de împlinire – furnizând recunoaștere corespunzătoare, furnizând un simț al apartenenței, dezvoltând stima de sine, permițând un sentiment al controlului și făcând posibilă abilitatea de a se ridica la standarde corespunzătoare. Acest tip de leadership energizează forța de muncă și permite managementului superior să creeze un tablou al viitorului și să lumineze o cale ce duce întreaga echipă înspre el. Aceasta este o carte ce trebuie citită de toți cei care doresc o bună influență morală asupra forței de muncă!”

- Viceamiralul **Al Konetzmi** (USN, în rezervă), fost căpitan comandor de submarin în Flota din Pacific

„Moștenirea unui ofițer comandant, sau a liderului oricărei organizații, este cât de bine se descurcă organizația după ce el sau ea pleacă, plus motivația, succesul și contribuția instituțională ulterioare ale acelor lideri din următoarea generație, care sunt antrenați și dezvoltați. Citește *Redresează nava!* și vei învăța cum să formezi performeri de valoare care abia așteaptă să se pună pe treabă.”

- Amiralul **Thomas B. Fargo** (USN, în rezervă), fost căpitan comandor în comanda americană din Pacific, Președinte al Consiliului de Administrație al Huntington Ingalls Industries

„Captivanta aventură de leadership a Comandorului Marquet ne inspiră pe fiecare dintre noi să ne imaginăm o lume în care fiecare ființă umană este implicată intelectual și complet dedicată soluționării celor mai dure provocări ale noastre. Dacă se poate realiza într-un submarin nuclear, se poate realiza oriunde. *Redresează nava!* transmite un mesaj minunat.”

- **Liz Wiseman**, autoarea cărții *Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter (Multipliatori: Cum îi faci cei mai buni lideri mai isteți pe toți ceilalți)*

„Ceea ce am învățat de la, și împreună cu, David Marquet este că a dezvolta o cultură ascendentă de tipul Lider-Lider produce oameni cu putere enormă și echipe extrem de eficiente. A funcționat într-un submarin nuclear și în munții Afghanistanului. Acestea fiind spuse, a cultiva o cultură de tipul Lider-Lider este mult mai ușor de spus decât de făcut pentru că trebuie să dai peste cap aproape tot ce au ajuns oamenii să gândească și să învețe despre leadership.

- Căpitanul (Sel) **Dave Adams**, USN, fost armurier pe USS *Santa Fe*, căpitan comandor Khost Province PRT, ofițer comandant pe USS *Santa Fe*

„David Marquet a fost ales special să redreseze un echipaj de submarin aflat într-o situație dificilă. Cu leadership și caracter, el nu doar că a redresat nava, ci a fost mentor pentru și a dezvoltat un număr fără precedent de viitori ofițeri comandanți și marinari brevetati care continuă să creeze noi lideri oriunde sunt în serviciu. Metodele și lecțiile sale se aplică fiecărei provocări de leadership din domeniul militar, al afacerilor sau academic.”

- Contraamiral **Mark Kenny** (USN, în rezervă), CEO la KENNCOR

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

Turn the Ship Around!

Copyright © Louis David Marquet, 2012 Originally published by Greenleaf Book Group Press

Copyright © 2016 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/blog

Traducător: **Cristina Stan**

Redactor: **Georgian Toader**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MARQUET, DAVID L.

Redresează nava! : o poveste adevărată despre transformarea subordonaților în lideri / L. David Marquet; trad.: Cristina Stan. -

București: Act și Politon, 2016

ISBN 978-606-913-111-4

I. Stan, Cristina (trad.)

159.923.2

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.

L. DAVID MARQUET

Redresează nava!

O poveste adevărată
despre transformarea
subordonaților în lideri

Traducere din limba engleză:
Cristina Stan

 ACT și Politon

2016

Această carte este dedicată echipajului
de pe USS *Santa Fe*

Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	11
<i>Cuvânt-înainte de Stephen R. Covey</i>	13
<i>Introducere</i>	19
<i>Distribuția personajelor</i>	30

Partea I - Cum să o iei de la capăt

1. Durerea	35
2. Practicile în vigoare	45
3. Schimbare de curs	53
4. Frustrare	61
5. Apel la acțiune	69
6. „Orice îmi spun ei să fac!”	79
7. „Te eliberez din post!”	85

Partea a II-a - Control

8. Schimbare, într-un cuvânt	97
9. „Bine ai venit la bordul <i>Santa Fe!</i> ”	111
10. Puși în mișcare de puterea nucleară	121
11. „Intenționez să...”	133
12. Periscopul sus!	143
13. Cine e responsabil?	153
14. „O nouă navă”	161
15. „Avem o problemă”	171

Partea a III-a - Competență

16. „Greșelile pur și simplu se întâmplă!”	181
17. „Noi învățăm”	193
18. Ieșire în larg spre San Diego	205
19. Efectivul e complet	215
20. Pregătiri finale	229

Partea a IV-a - Claritate

21. Ieșire în larg pentru desfășurarea de forțe	243
22. O rememorare a războiului	257
23. Leadership la fiecare nivel	265
24. Un pasaj periculos	273
25. Anticipează	279
26. Eficacitate în luptă	289
27. Întoarcerea acasă	297
28. O nouă metodă de reprovizionare	307
29. Efectul de undă	315
<i>Postfață: Unde sunt ei acum?</i>	319
<i>Glosar</i>	323
<i>Note</i>	334

MULȚUMIRI

Aș vrea să mulțumesc echipajului de pe USS *Santa Fe*, care a fost în serviciu cu mine din 1999 până în 2001. Ei au lăsat la o parte concepțiile pe care le aveau despre ceea ce ar trebui să fie și au pornit împreună cu mine într-o călătorie curajoasă. Orice succes am avut a fost al lor.

Îi sunt recunoscător editorului meu, Clint Greenleaf, care a arătat încredere în proiectul meu după o întâlnire întâmplătoare la New York.

Amiralului Hayman G. Rickover trebuie să-i fie recunoscute meritele pentru că a implementat programul de propulsie navală nucleară. M-a intervievat în 1981, m-a selectat pentru program și mi-a dat oportunitatea de a comanda un submarin cu propulsie nucleară.

Aș vrea să le mulțumesc liderilor inspiraționali alături de care am servit în Marină. Dintre aceștia aș dori să-i menționez pe Marc Pelaez, Steve Howard, Mark Kenny și Al Konetzni.

Multe mulțumiri se îndreaptă către cititorii mei Dan Gillcrist, Jack Harrison, Lauren Kohl și Rob Tullman, care au îmbunătățit incomensurabil documentul.

Mulțumiri speciale merg spre Arthur Jacobson. Susținerea sa m-a ajutat în perioade când proiectul era în pericol să eșueze.

Stephen Covey a navigat cu *Santa Fe* în 2000 și a jucat un rol extrem de important. Nu doar că ideile sale din *Cele 7 obișnuințe* arată o cale pe care eu nu o văzusem, dar entuziasmul și încrederea sa în proiect m-au ajutat să-mi păstrez hotărârea.

Simon Sinke a jucat un rol-cheie ca sursă de inspirație, mentor, critic și antrenor. El m-a ajutat să-mi găsesc *De ce-ul*. Îți mulțumesc, Simon.

Aș vrea să mulțumesc în special soției mele, Jane, care mi-a dat curajul de a-mi urma propria cale și a răbdat în timp ce eu mă străduiam să spun povestea.

CUVÂNT-ÎNAINTE

Am avut oportunitatea de a naviga cu USS *Santa Fe* în timpul turei de comandă a Comandorului Marquet și am observat direct impactul abordării sale privind leadershipul. A avut un impact profund asupra a ceea ce credeam eu că e posibil din punct de vedere al locurilor de muncă ce conferă putere și angajament.

Am oferit training în leadership pentru ofițeri din marina americană în timpul erei *punct-com*, când am început să aud despre ceva cu adevărat special ce se petrecea pe un submarin din Hawaii. Când s-a ivit o oportunitate de a naviga cu *Santa Fe*, am profitat de ea. M-am îmbarcat pe submarinul Comandorului Marquet pentru a vedea despre ce era vorba. Niciodată nu mai observasem o asemenea împuternicire. Stăteam pe puntea de comandă a acestui submarin nuclear de multe miliarde de dolari, în apele limpezi precum cristalul din Lahaina, Maui, mișcându-ne silențios pe suprafața apei. Imediat după ce ne-am pus în mișcare, un tânăr ofițer s-a apropiat de comandor și i-a zis: „Domnule, intenționez să duc această navă la 121 de metri adâncime.” Comandorul Marquet a întrebat de sonar și de adâncime, și apoi i-a dat instrucțiuni acestui tânăr să ne mai acorde câteva minute pe punte, înainte de a-și pune în aplicare intenția.

Pe parcursul zilei, oamenii s-au apropiat de comandor intenționând să facă una sau alta. Comandorul le punea uneori o întrebare sau două, iar apoi spunea: „Foarte bine.” El a rezervat doar deciziile de tipul „vârful icebergului” pentru propria confirmare. Marea masă a icebergului – celelalte 95 la sută din decizii – erau luate fără niciun fel de implicare sau confirmare din partea comandurului. Oriunde mergeam în submarin – camera de control, camera cu torpile, până și bucătăria de navă în care își pregăteau prânzul – am fost martor la o intensitate dispersată de operațiuni, la care nu mă așteptam. Echipajul era incredibil de implicat și exista un murmur constant, scăzut, de răspândire a informațiilor.

Nu pot să spun că l-am văzut efectiv pe comandor dând vreun ordin.

L-am întrebat pe David cum a obținut această reversie. El a spus că voia să-și împuternicească oamenii pe cât de mult putea, rămânând în cadrul regulilor marinei și poate chiar depășindu-le puțin. Era o sclipire poznașă în ochii săi când mi-a spus asta. Lui i se părea că dacă le cerea marinarilor să stăpânească problema și soluția la ea, aceștia ar fi început să se privească pe ei înșiși ca fiind o verigă importantă în lanțul de comandă. El a creat o cultură în care acei marinari aveau un simț real de a contribui cu valoare. Însă acel răspuns clarifică doar obiectivul său, nu și ceea ce este efectiv necesar – de la omul din vârful organizației și toți ceilalți – pentru a realiza acest lucru.

Cum creezi o astfel de organizație? De ce anume este nevoie?

Răspunsul se află în această carte.

Ce îmi place mie la această carte

În primul rând, aceasta este o poveste grozavă a descoperirii de sine, a tensiunii și a îndoielilor de sine în momentele de singurătate ale liderului care pornește pe o cale necunoscută. Noi știm acum că experimentul Comandorului Marquet pe *Santa Fe* a avut un succes nebun, dar la acea vreme, nici el, nici echipajul curajos care a acceptat acest nou mod de a conduce o organizație nu știau dacă va funcționa.

În al doilea rând, această carte oferă mecanismele specifice pe care ei le-au folosit pe *Santa Fe* pentru a obține această transformare. Aflăm ce au făcut, cum a reacționat echipajul – bine sau rău – și cum au evoluat mecanismele în timp. Vestea bună este că aceste mecanisme se referă la modul în care interacționăm ca oameni și sunt universal aplicabile. Le poți aplica în organizația ta – afacere, școală, guvern și familie.

În al treilea rând, această carte prezintă o schimbare completă de paradigmă în ceea ce privește felul în care gândim leadershipul. Comandorul Marquet a inventat expresia „lider-lider” pentru a o diferenția de abordarea lider-subordonat pe care au îmbrățișat-o modelele tradiționale de leadership. Eu cred că a exprima această distincție în termeni atât de opuși este o idee bună. După ce am fost personal martor la modul în care operează *Santa Fe*, pot atesta că această nouă modalitate nu este o modificare nuanțată a felului în care facem afaceri în momentul de față; este fundamental diferită, iar aici e locul în care sălășluiește puterea.

De ce ai vrea să citești această carte

Indiferent unde te afli în organigrama companiei tale, vei dori să citești această carte. Oamenii din vârf vor afla cum pot descătușa pasiunea, intelectul și energia celor care se află în subordinea lor. Ei ar putea să se comporte nechibzuit și să întreprindă acțiuni ce funcționează împotriva acestor obiective.

De asemenea, oamenii din prima linie vor găsi moduri de a îmbrățișa luarea deciziilor și vor face ca șefilor să le vină mai ușor să renunțe la control.

Ne aflăm în miezul uneia din cele mai profunde schimbări din istoria omenirii, în care munca primară a umanității se deplasează din Epoca industrială a „controlului” spre Epoca celor care lucrează cu informația, a „descătușării”. Așa cum a spus Albert Einstein: „Problemele semnificative cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la același nivel de gândire la care ne aflam atunci când le-am creat.” Cu siguranță nu vor fi rezolvate de o singură persoană; nici măcar, și în mod special, de cea aflată „la vârf”.

Viitorul luminos al lumii noastre va fi construit de oameni care au descoperit că leadershipul este arta de a împuternici. Este arta descătușării talentului și potențialului uman. Ai putea să „cumperi” calificarea cuiva cu un cec, o poziție, cu putere sau cu frică, dar geniul, pasiunea, loialitatea și creativitatea tenace ale unei ființe umane sunt oferite doar în mod *voluntar*. Cele mai mari probleme ale lumii vor fi rezolvate de „voluntari” pasionați, descătușați.

Definiția pe care eu o dau leadershipului este aceasta: leadershipul înseamnă a le comunica oamenilor

valoarea și potențialul lor atât de clar, încât aceștia să fie inspirați să le vadă în ei înșiși. Nu cunosc alt model mai bun pentru acest tip de leadership care împuternicește decât cel al Comandorului Marquet. Iar în paginile ce urmează vei găsi un model pentru calea ta.

Amintește-ți, leadershipul este o alegere, nu o poziție. Îți doresc numai bine în călătoria ta!

– STEPHEN R. COVEY, PRIMĂVARA LUI 2012

INTRODUCERE

Oamenii sunt frustrați.

Cei mai mulți dintre noi suntem pregătiți să dăm tot ce putem când începem o slujbă. Suntem de obicei plini de idei ce pot îmbunătăți lucrurile. Ne oferim nerăbdători întreaga noastră capacitate intelectuală doar ca să ni se spună că nu e treaba noastră, că s-a încercat înainte sau că nu ar trebui să periclitam echilibrul. Inițiativa este privită cu scepticism. Sugestiile noastre sunt ignorate. Ni se spune să urmăm instrucțiunile. Munca noastră se reduce la urmarea unui set de prescripții. Creativitatea și inovațiile noastre trec neapreciate. În cele din urmă, nu mai încercăm și ne conformăm regulilor. Cu resemnare, ne descurcăm cum putem. Mult prea des, aici se încheie povestea vieții noastre profesionale.

Până și cei mai promițători angajați pot trece prin această spirală descendentă a evoluției. Să-l luăm ca exemplu pe Ian, care ar fi trebuit să fie văzut drept un angajat model de către compania de comunicații multi-miliardară ce l-a angajat. În schimb, prima sa experiență de angajare într-o corporație a fost atât de descurajatoare încât a jurat să nu se întoarcă. Acum este antreprenor. Când l-am întrebat pe Ian ce a mers prost, el mi-a spus: „Îmi puteam termina munca de-o zi în două ore. Am cerut mai mult și am fost întâmpinat de «în timp, tinere». Nu

aveam nicio putere de a lua decizii.” Iar asta de la o companie ce are o reputație de leadership bine gândit și produse inovative!

Ian a renunțat și a găsit un mod mai satisfăcător de a-și petrece timpul. „Știi, desigur, poate că în timp lucrurile s-ar fi îmbunătățit, dar cine vrea să-și riște cariera – ba nu, energia vitală – pentru speranța unei schimbări totale într-o companie «de succes», consacrată. Am pornit să-mi urmez visurile, și asta am făcut.”

Dacă ai simțit nevoia de a-i urma exemplul lui Ian, nu ești singurul. Satisfacția muncitorului în America este la cel mai scăzut nivel la care a fost vreodată.¹ Implicarea și dedicarea muncitorilor față de angajatorii lor sunt de asemenea la un nivel scăzut.² Din noiembrie 2011, șomajul a fost de 9% pentru 31 de luni. Ai crede că toată lumea care a avut o slujbă era fericită doar să aibă una, dar nu e cazul.

Această lipsă de implicare deliberată costă miliarde în productivitate pierdută. Angajații lipsiți de implicare, nesatisfăcuți, nededicați erodează profitul unei organizații în timp ce strică motivația colegilor. Gallup estimează că în cadrul forței de muncă americane acest cost depășește 300 de miliarde de dolari doar în productivitate pierdută.³ Oricât de mare ar fi costul productivității pierdute, eu cred că este întrecut de costurile bucuriei și fericirii pierdute.

Șefii sunt de asemenea frustrați.

Dacă ești șef, probabil ai fost descurajat de lipsa de pasiune și de stăpânire pe care o vezi la angajații tăi. Probabil ai încercat să-i încurajezi să ia decizii, doar pentru a afla că mulți par să se simtă confortabil numai

când li se spune ce să facă. Programele de împuternicire încep bine, dar nu se autosusțin. Muncitorii noi vin în organizație direct de pe băncile școlii așteptând să li se dea prescripții despre cum să-și facă treaba.

Această situație există chiar și în cele mai bune companii. De exemplu, dr. Scott Mesh este CEO al Los Niños, o companie dedicată asistenței în dezvoltarea educațională a copiilor cu nevoi speciale. Los Niños a fost distinsă cu premiul „Cea mai bună companie pentru care să lucrezi în New York” de mai multe ori în ultimii ani. I-am întâlnit pe o parte dintre angajații lui Scott și am remarcat că el a alcătuit o echipă de elită.

Totuși, Scott are frustrările lui. „Fac prea mult pe dădaca. Unii oameni se îngrijesc de lucruri – le stăpânesc, le dezvoltă, le iubesc și au rezultate grozave. Alții au nevoie să li se aducă aminte – poate că aceștia nu realizează continuarea necesară sau au alte nevoi.”

El nu e singurul. Un sondaj recent a indicat că 44% din liderii de afaceri și-au declarat dezamăgirea legată de rezultatele de performanță ale angajaților lor.⁴

Această frustrare de ambele părți, la locul de muncă, are o singură cauză de bază: modelul nostru actual de leadership, care este unul dureros de învechit.

Problema: Lider-subordonat

Când am fost în serviciul marinei americane, am avut nemijlocit experiența unui model de leadership învechit. Iată ce mi-a spus cartea mea de leadership a Academiei Navale despre cum să fii un lider:

Leadershipul este arta, știința sau darul prin care unei persoane i se oferă posibilitatea și privilegiul de a direcționa gândurile, planurile și acțiunile celorlalți astfel încât să obțină și să comande obediența, încrederea, respectul și cooperarea loială a acestora.⁵

Cu alte cuvinte, leadershipul în marină, și în majoritatea organizațiilor, se referă la cum să controlezi oameni. Divide lumea în două grupuri de oameni: lideri și subordonați. Cea mai mare parte din ce studiem, învățăm și practicăm astăzi în termeni de leadership urmează această structură de lider-subordonat. Acest model a fost cu noi multă vreme. E universal. Este structura descrisă în *Iliada*, în *Beowulf* și în alte opere epice occidentale.

Impregnează unele dintre cele mai populare romane și filme despre leadership, precum *Master and Commander (Stăpân și comandant)* al lui Patrick O'Brian.

Oamenii pot realiza foarte multe prin modelul lider-subordonat, în special cu șefi profesioniști. Dezvoltarea răspândită a agriculturii, piramidele din Egipt și uzinele Revoluției Industriale au fost toate construite folosind această structură. A generat o bogăție fabuloasă. Mulți șefi și proprietari s-au îmbogățit, dar și subordonaților le mergea destul bine. Exact acesta este motivul pentru care modelul de business lider-subordonat e atât atrăgător și dificil de lepădat, și anume că a avut foarte mult succes. Dar acest model s-a dezvoltat într-o perioadă în care munca de bază a umanității era fizică. În consecință, este optimizat pentru a extrage munca fizică de la oameni.

În lumea noastră modernă, cea mai importantă muncă pe care o facem este cea cognitivă; nu este surprinzător că o structură dezvoltată pentru munca fizică nu e optimă pentru munca intelectuală. Oamenii care sunt tratați ca subordonați au așteptările unor subordonați și se poartă ca niște subordonați. În calitate de subordonați, ei au autoritate limitată de a lua decizii și o motivație redusă de a da ce-i mai bun din intelectul, energia și pasiunea lor. Cei care primesc ordine funcționează de obicei la jumătate din viteză și nu își utilizează la maximum imaginația și inițiativa. În timp ce asta nu contează mult pentru a vâsli la o trirică, înseamnă totul pentru operarea unui submarin cu propulsie nucleară.

Aceasta este o limită recunoscută a modelului lider-subordonat.

Suntem învățați că soluția este împuternicirea.

Problema cu programele de împuternicire este că ele conțin o contradicție inerentă între mesaj și metodă. În timp ce mesajul este „împuternicire”, metoda – e nevoie de mine ca tu să fii împuternicit – îi privează de putere pe angajați în mod fundamental. Acest lucru îneacă mesajul.

În plus, într-o structură de tip lider-subordonat, performanța organizației este strâns legată de abilitățile liderului. Drept rezultat, există o tendință naturală de a dezvolta leadership bazat pe personalitate. Subordonații gravitează în jurul personalității. Performanța pe termen scurt este recompensată. Când liderii care tind să facă totul ei înșiși și care se bazează pe personalitate pleacă, li se duce dorul, iar performanța se poate schimba în mod semnificativ. Din punct de vedere psihologic, pentru lider această situație este foarte satisfăcătoare.

Este seducător. Din punct de vedere psihologic, pentru majoritatea subordonaților însă este istovitor. Subordonatul învață să se bazeze pe lider să ia toate deciziile, mai degrabă decât să se implice total în procesul muncii pentru a ajuta ca organizația să funcționeze pe cât de eficient posibil.

Soluția: lider-lider

Structura lider-lider este fundamental diferită de structura lider-subordonat. La baza ei stă crezul că toți putem fi lideri și că, de fapt, cel mai bine este când toți suntem lideri. Leadershipul nu este vreo calitate mistică pe care unii o au, iar alții nu. Ca oameni, cu toții avem ce este necesar și cu toții trebuie să ne folosim abilitățile de leadership în fiecare aspect al vieții noastre profesionale.

Modelul lider-lider nu doar că obține îmbunătățiri importante în ceea ce privește eficacitatea și moralul, dar face și organizația mai puternică. Cel mai important, aceste îmbunătățiri sunt trainice, decuplate de la personalitatea și prezența liderului. Structurile lider-lider sunt în mod semnificativ mai viguroase și nu se bazează pe faptul ca liderul desemnat să aibă întotdeauna dreptate. Mai mult decât atât, structurile lider-lider generează în mod firesc lideri suplimentari peste tot în organizație. Nu pot fi oprite.

Nașterea eșecului

Când m-am prezentat la prima mea slujbă ca ofițer aspirant pe USS *Sunfish* (SSN – 649), un submarin de atac din clasa Sturgeon, eram, din punct de vedere tehnic, un

expert în toate sistemele de pe navă, inclusiv în detaliile particulare ale reactorului nuclear. Am fost mereu un învățăcel entuziast și am absolvit primul la disciplina despre puterea nucleară și la cursul de bază pentru ofițerii de pe submarine. La aceste cursuri avansate și la instructajul de la Academia Navală, cu siguranță am învățat foarte multe despre submarine, precum și despre leadership.

Expertiza tehnică alcătuiește baza leadershipului în marina nucleară, iar primul meu comandor a fost o încarnare a acelei filozofii.

Răstit, distant, dar expert tehnic, el a condus *Sunfish* în timpul primei noastre desfășurări de forțe de mare succes. Nu m-am gândit de două ori la modul în care conducea nava – așa stăteau lucrurile. Între prima și a doua desfășurare de forțe cu *Sunfish*, am primit un nou comandor, pe Căpitanul comandor (mai târziu Contraamiral) Marc Pelaez. Într-o zi, în timp ce navigam în Oceanul Atlantic în timpul ciclului nostru de antrenament și nu se întâmpla mai nimic, am văzut o enormă navă comercială prin periscop. Sonarul o ascultase, dar nu erau siguri de distanța la care se afla pentru că fuseseră autorizați doar pentru ascultare pasivă, modul normal pentru submarine. M-am gândit în manieră fantezistă împreună cu șeful sonarului cât ar fi de util dacă am putea emite unde sonore către nava comercială folosind sonarul activ, ceva ce făceam rar. Comandorul Pelaez a apărut lângă mine. „Ei bine, de ce nu o faci?” Bineînțeles că știa motivul – era nevoie de permisiunea comandorului pentru a autoriza trecerea sonarului pe modul activ. Sesizându-mi disconfortul, el a spus: „De ce nu spui pur

și simplu: «Domnule Comandor, intenționez să trecem sonarul pe modul activ pentru antrenament?»»

Am încercat asta.

„Domnule Comandor, intenționez să trecem sonarul pe modul activ pentru antrenament.”

El a răspuns: „Foarte bine.” Și a dispărut, lăsându-mă să stau singur și să preiau efectiv comanda pentru prima oară.

În următoarea jumătate de oră, noi am emis unde sonore folosind toate combinațiile de impulsuri pe care le puteam folosi cu sonarul nostru, și fiecare om de la sonar a făcut cu rândul prin camera sonarului pentru a vedea cum arată o suprafață activă de contact. Oamenilor de la sonar le plăcea la nebunie să-și folosească echipamentul în noi feluri. Șefului sonarului i-a plăcut la nebunie să-și antreneze oamenii. Și mie mi-a plăcut la nebunie. Acel gust al autorității și al abilității de a pune la punct antrenamentul echipei mele de gardă a fost un tonic puternic pentru mine. Îmi așteptam cu nerăbdare timpul când urma să fiu de gardă. Când nu eram de gardă, petreceam ore întregi studiind și visând noi moduri de antrenament cu echipa mea de gardă.

După *Sunfish*, am fost în serviciu ca aghiotant la Pentagon și apoi am mers la Școala Navală Postuniversitară pentru a face un curs de un an în limba rusă și pentru a obține o diplomă de master pe probleme de securitate națională. După acest repaus, m-am întors pe mare ca inginer (Eng.) la bordul navei USS *Will Rogers* (SSBN-659) din 1989 până în 1991.

Credeam că știu câte ceva despre leadership. Se părea că nu știam.

Tura mea pe *Will Rogers* a fost un dezastru. Eram într-un mediu de leadership descurajant care funcționa „de sus în jos”. Nimeni nu voia să fie acolo. Pentru a schimba asta, am intenționat să implic echipajul mai mult și să descentralizez luarea deciziilor. Am folosit toate trucurile pe care le învățasem pentru a-mi „inspira și împuternici” echipa, dar niciunul dintre acele trucuri nu au părut să îmbunătățească nici performanța, nici moralul. De fapt, am sfârșit prin a avea și mai multe probleme. Pur și simplu nu-mi puteam da seama ce era greșit. Mă simțeam ca Ian și voiam să renunț. După un timp, am recurs la recuperarea autorității pe care încercasem să o împărtășesc, rezolvând proiectele prin micro-management și controlând fiecare decizie posibilă.

La opt ani de la părăsirea navei *Will Rogers*, când am preluat comanda pe USS *Santa Fe* (SSN-763), unul dintre cele mai moderne submarine de atac cu propulsie nucleară (SSN-uri), acea experiență a contat foarte mult pentru mine. Problemele pe care le-am întâlnit pe *Santa Fe* mi-au amintit de cele cu care m-am confruntat pe *Will Rogers*. Toate erau în esență despre oameni și leadership. Eram hotărât să încerc o nouă abordare de leadership.

Succes, imediat și pentru totdeauna

Un submarin cu propulsie nucleară e un loc improbabil unde să se ivească o revoluție de leadership. Operează într-un mediu necruțător. Termenele-limită sunt strânse, așa cum e și spațiul. Când nimeni nu se află vreodată mai departe de 45 de metri de camera de control, este ușor să adopți o structură de administrare foarte ierarhizată. Tradiția marinei și abordarea programului naval

de putere nucleară, care pun accent pe răspundere și competență tehnică, întăresc acea acumulare firească de putere, autoritate și control la vârf. Submarinele, care pot opera pe perioade extinse fără comunicații radio, sunt cel mai apropiat lucru pe care îl avem de vechile fregate cu bătaie lungă. Pe scurt, ele oferă mediul perfect pentru întărirea modelului lider-subordonat.

Când am preluat comanda pe *Santa Fe*, echipajul său stătea cel mai slab din toată flota – din punct de vedere tehnic, operațional și emoțional.

Într-un an, situația a fost complet redresată. Am trecut de la a fi cei mai slabi la a fi cei mai buni în majoritatea măsurătorilor de performanță, inclusiv la cea pe care eu o apreciam cel mai mult – abilitatea de a ne păstra marinarii și ofițerii. Pașii indicau o evoluție. Rezultatul era revoluționar.

Câtă vreme am fost în serviciu pe post de comandor, *Santa Fe* s-a descurcat superb. Dacă asta ar fi fost tot, aceasta ar fi aceeași poveste despre leadership bazat pe personalitate ce ocupă atât de mult spațiu pe rafturi acum. Numai după zece ani putem aprecia adevăratul succes al aceluși efort – cu excelența operațională continuă pe *Santa Fe* și ratele neverosimil de ridicate de promovare pentru ofițeri și echipajul său. Aceasta este moștenirea modelului lider-lider.

Redresează nava! este povestea acelei călătorii și a bărbaților de la bordul navei *Santa Fe* care au trăit-o cu mine. În esență, descrie patru faze din străduința mea de a schimba în bine modul în care interacționăm. În partea I descriu cum trebuia să mă lepăd de ideile vechi pentru a face loc unora noi. În partea a II-a, a III-a și a IV-a,

descriu puntea spre lider-lider și pilonii de susținere. Puntea înseamnă controlul, răspândirea controlului către alții din organizația ta în timp ce tu păstrezi responsabilitatea. Controlul, am descoperit noi, funcționează doar cu o forță de muncă competentă, care înțelege scopul organizației. Astfel, pe măsură ce controlul este răspândit, atât competența tehnică, cât și claritatea organizațională trebuie întărite. Cartea este în general grupată în aceste categorii, dar felul în care funcționează presupune ca aceste cicluri să fie repetate în cercuri din ce în ce mai largi.

Îmi imaginez o lume unde cu toții găsim satisfacție în munca pe care o facem. Este o lume în care fiecare ființă umană este implicată intelectual, motivată și autoinspirată. Capacitatea noastră cognitivă ca rasă este complet angrenată în rezolvarea problemelor monumentale cu care ne confruntăm.

În cele din urmă, această carte este un apel la acțiune, un manifest, pentru toți acei muncitori și șefi frustrați pentru care structura actuală de leadership pur și simplu nu funcționează. Trebuie să respingem modelul *lider-subordonat* și să privim lumea ca fiind un loc în care liderii de pretutindeni să dobândească această viziune. Indiferent că ești șef, angajat, profesor, sau părinte, vei găsi căi de a înainta spre acest obiectiv.

Distrează-te și spune-mi cum funcționează modelul *lider-lider* pentru tine. Trimite-mi poveștile și gândurile tale la david@turntheshiparound.com.

DISTRIBUȚIA PERSONAJELOR

COMANDOR MARK KENNY

Instructor de viitori ofițeri comandanți (PCO*) și mai târziu Comodor, Detașamentul șapte de submarine, din care făcea parte USS *Santa Fe*

LOCOTENENT COMANDOR TOM STANLEY

Ofițer executiv (XO) pe *Santa Fe* între 1999 și 2000.

LOCOTENENT COMANDOR MIKE BERNACCHI

XO pe *Santa Fe* între 2000 și 2002.

LOCOTENENT COMANDOR RICK PANLILIO

Inginer (Eng) pe *Santa Fe* între 1998 și 2001.

LOCOTENENT COMANDOR BILL GREEN

Ofițer navigator (Nav) pe *Santa Fe* între 1997 și 1999.

CĂPITAN DAVE ADAMS

Ofițer armurier (Weps) pe *Santa Fe* între 1998 și 2001.

* Pentru acronimele din paranteză, vezi lista termenilor tehnici de la sfârșitul cărții.

CĂPITAN CALEB KERR

Ofițer navigator pe *Santa Fe* între 2000 și 2004.

MAISTRU MILITAR SUPERIOR ANDY WORSHEK

Maistrul principal al sonarului și al departamentului de arme pe *Santa Fe* între 1998 și 2002.

MAISTRU MILITAR PRINCIPAL DAVID STEELE

Mastru militar torpilor pe *Santa Fe* între 1996 și 2000.

MAISTRU MILITAR PRINCIPAL BRAD JENSEN

Mastru militar nuclear superior (*bull nuke*) pe *Santa Fe* între 1998 și 2000.

MAISTRU MILITAR PRINCIPAL MIKE CIKO

Mastru militar nuclear superior (*bull nuke*) pe *Santa Fe* între 2000 și 2002.

YN2 SCOTT DILLON

Liderul diviziei contramaștrilor pe *Santa Fe* între 1998 și 2001.

„CÂINELE DE SANIE”

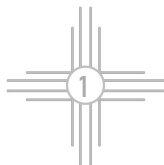
Mastru timonier pe *Santa Fe* între 1998 și 2001.

PARTEA I

CUM SĂ O IEI DE LA CAPĂT

Cea mai teribilă luptă se poartă în noi înșine. Orice impresie am avea că știm ceva este o barieră în calea învățării continue. Pentru mine, ideile mele de leadership s-au format prin citirea operelor clasice occidentale precum *Beowulf* sau *Odiseea*, citind relatări de pe mare și urmărind filme celebre. Aceste noțiuni despre „liderul ca erou individual” au fost puternic consolidate când am ajuns în Academia Navală Americană.

În această parte a cărții, îmi descriu frustrarea, îndoiala și respingerea, în cele din urmă, a aceluia tip de leadership. Nu mi-am dat seama la vremea respectivă, dar premisa din spatele acestei structuri de leadership, atât de fundamentală încât devine subconștientă, este că există lideri și că există subordonați. Doar după ce mi-am eliberat mintea de aceste preconcepții am fost capabil să văd un mod cu adevărat mai bun pentru ca oamenii să interacționeze.



Durerea

Cum te-a modelat eșecul? Ca șef de departament, am încercat să implementez o nouă abordare de leadership pe *Will Rogers* și am eșuat.

1989: Marea Irlandeză

Opt mii de tone de oțel se deplasau în liniște, ascunse în adâncurile Mării Irlandeze. În camera de control a submarinului USS *Will Rogers* (SSBN – 659), ofițerul punții (OOD) a comandat navei să se îndrepte către adâncimile Oceanului Atlantic de Nord. Uitându-se înspre panoul de control al proiectilelor, el putu să vadă situația celor șaisprezece proiectile Poseidon aflate la bord, fiecare capabil de a cuprinde paisprezece încărcături multiple dotate cu arme nucleare. Aceste proiectile erau singurul motiv pentru existența lui *Will Rogers*, un submarin balistic cu propulsie nucleară – SSBN pe scurt – tipul de submarin pe care echipajul îl numea cu afecțiune un „detonator”*. Un lucru conta mai presus de toate la un

* Eng. *boomer* (n. red.)

detonator: să fie în larg și într-o condiție care să-i permită să execute o lovitură dacă i se ordonă. SSBN-urile erau o componentă vitală a strategiei Americii de descurajare.

Camera de control era centrul nervos al navei. Cele șaisprezece proiectile ale sale erau atât de importante, invulnerabile la atac odată ce erau lansate și scufundate, încât „detonatoarele” aveau două echipaje – un Echipaj Albastru și un Echipaj Auriu – pentru a maximiza timpul pe care submarinul îl putea petrece în larg pentru patrularea strategică de descurajare. Echipajele locuiau aproape de New London, Connecticut, iar *Will Rogers* a fost condus dintr-o bază operativă avansată de la Holy Loch, Scoția. La fiecare trei luni echipajele făceau schimb, cu o perioadă de pauză de trei zile. După preluarea submarinului de la celălalt echipaj, noul echipaj petrecea patru săptămâni realizând mentenanța necesară de corecție și prevenție, înainte de a ieși în larg. Pentru ca Statele Unite să aibă o strategie credibilă de descurajare, trebuia ca proiectilele să fie pregătite de lansare. Dacă *Will Rogers* nu putea ajunge la timp, alt submarin trebuia să rămână în larg mai mult.

Patruzeci și unu dintre aceste submarine cu proiectile balistice au fost construite între 1958 și 1965 ca răspuns la amenințarea sovietică, o realizare industrială impresionantă. *Will Rogers* a fost ultimul dintre cele patruzeci și unu de SSBN-uri și funcționase aproape în continuu de la intrarea sa în uz. Acele submarine originale erau înlocuite de cele din clasa Ohio, mai noi și mai capabile; totuși, *Will Rogers* încă avea sarcini operaționale importante de realizat. Cu toate acestea, după treizeci și trei de ani, era o navă obosită. Mai rău, în timpul patrulei

dinainte ca eu să mă prezint la bord, *Will Rogers* se ciocnise cu un trauler* și ratase o certificare importantă.

Am verificat harta din camera de control. Eram pe cale de a începe scufundarea de adâncime în jumătate de oră. Am mers spre pupa, pe lângă rândurile de țevi ale proiectilelor și compartimentul reactorului din camera motoarelor. Cu lanterna, am început să fac un tur de verificare de ultim moment. Toate reparațiile noastre fuseseră certificate corespunzător ca fiind complete, dar nu strica să mai fac încă o verificare vizuală.

În calitate de ofițer inginer din Echipajul Albastru, eram responsabil de inspectarea reactorului nuclear și a echipamentului auxiliar important și de supravegherea celor șaisprezece bărbați care îl mențineau și îl mânuiau. Exista o tensiune continuă între a face lucrurile corect și a respecta termene-limită; fiecare membru din echipaj o simțea. Treaba era chinuitoare și eu nu eram tocmai fericit în privința modului în care mergeau lucrurile.

Ofițerul pe care îl înlocuisem în post era foarte preocupat de detalii. El revizua mereu documentele tehnice direcționând mentenanța și alte operațiuni. Eu eram hotărât să schimb asta – dându-le oamenilor mai mult control asupra muncii lor, mai multă autoritate de a lua decizii și mai puține liste de sarcini. Făcând asta, speram să aduc pe *Will Rogers* pasiunea pe care o simțisem pe *Sunfish*. În privința asta, mergeam împotriva curentului.

Chiar înainte de a urca la bord, am avut ocazia de a naviga cu alt SSBN pentru câteva zile. Acesta trecea

* Trauler – Navă maritimă de pescuit, echipată cu traule, folosită și pentru dragarea epavelor. (n. red.)

printr-o inspecție subacvatică de luptă în război, iar echipajul era însărcinat cu diferite misiuni care cereau coordonare internă semnificativă. L-am urmat pe comandor să văd ce făcea. Era peste tot: se grăbea spre camera mașinilor, apoi înapoi la cea de control; fugea la sonar și de acolo la camera torpilelor. Eram extenuat înainte ca cele douăzeci și patru de ore să se fi sfârșit. Nu sunt sigur că el a dormit în timpul celor trei zile în care eu am fost observator.

Acea navă s-a descurcat bine la inspecție, iar echipa de inspecție a menționat în mod special implicarea comandorului. Am avut o senzație de neliniște pentru că știam că nu acela era felul în care voiam eu să conduc un submarin. Chiar dacă ar fi fost, știam că fizic nu puteam să fac ceea ce făcea el.

Deși marina încuraja acest tip de leadership „de sus în jos”, eu am insistat cu planul meu inspirat de *Sunfish* de a acorda departamentului control în loc de ordine. De exemplu, în loc să le dau liste specifice cu sarcini ofițerilor de divizie și ofițerilor clasa întâi de pe *Will Rogers*, le-am oferit o îndrumare generală și le-am spus să pregătească listele de sarcini și să mi le prezinte. În loc de a le spune tuturor ce să facă, eu puneam întrebări despre modul în care ei credeau că ar trebui să abordăm o problemă. În loc de a fi punctul central care coordonează mentenanța între două divizii, le-am spus șefilor de divizie să vorbească unul cu altul direct.

Lucrurile nu au mers bine. În timpul perioadei de mentenanță, noi am făcut câteva erori care ne-au obligat să refacem munca. Am rămas în urmă cu programul. Am avut de asemenea câteva sarcini care nu au început la timp pentru că managementul de nivel mediu nu

asamblase toate părțile și permisiunile sau nu stabilise condițiile aparatului de propulsie, necesare pentru a face treaba. I-am auzit pe oameni dorindu-și-l pe vechiul inginer înapoi, care pur și simplu „le spunea ce să facă”. Într-adevăr, ar fi fost mult mai rapid doar să le spun oamenilor ce să facă și m-am pomenit adesea lătrând o listă de ordine doar pentru a duce treaba la bun sfârșit. Nu eram mulțumit de mine însumi, dar nimănui altcuiva nu părea să-i pese prea mult de asta. Eu păream să fiu singurul care voia un loc de muncă mai democratic și cu mai multă putere, și mă întrebam dacă eram pe drumul cel bun.

Era o situație incertă, dar cum perioada de mentenanță se apropia de sfârșit, eforturile mele de a-i împu-ternici pe ceilalți păreau să funcționeze. Înmugurea o senzație de optimism; aveam să reușim la timp.

Deodată, am realizat că nu vom reuși.

Am lăsat scara la nivelul inferior unde se afla sala motoarelor. Cercetam atent cu lanterna diferitele piese de echipament când am înmărmurit văzând ceva. Bucșele care strângeau șuruburile pentru calota din capăt a unui enorm radiator pe bază de apă de mare fuseseră instalate greșit. Bucșele nu strângeau suficient fileturile de șurub. Erau apropiate, dar eu eram sigur că nu îndeplinesc specificațiile tehnice. Cineva o luase pe scurtătură. Acest răcitor era expus întregii presiuni de scufundare. Până și o mică infiltrație putea face ca apa de mare să se reverse în navă cu o forță uriașă. Eșecul ar fi fost catastrofal.

Mi-a sărit inima din piept. Scufundarea la adâncime avea să înceapă în curând. Trebuia să o anulez imediat. Nu doar că trebuia să reasamblăm acest răcitor; trebuia

să inspectăm toate celelalte răcitoare pentru a ne asigura că greșeala nu se repetase. Lucrul cel mai important dintre toate, trebuia să ne lămurim cum se întâmplase asta.

L-am chemat pe ofițerul punții și i-am spus că trebuia să amânăm scufundarea la adâncime. Apoi am început o plimbare lungă pentru a-i da de veste comandorului. Mergând pe lângă cele șaisprezece tuburi din compartimentul cu proiectile, m-am simțit chiar singur. Reputația navei și a departamentului meu aveau de suferit. Eforturile mele de a împuternici echipa eșuaseră. Asta nu trebuia să se fi întâmplat niciodată. Așa cum era de așteptat, comandorul a făcut o criză de nervi. Bineînțeles, asta nu a ajutat la soluționarea problemei.

După asta, lucrurile s-au înrăutățit. Dorisem să-i ofer echipei mele mai multă autoritate și control, dar inima mea nu mai participa la acest gând. Le ofeream oamenilor mei controlul lăsându-i să ia decizii, dar ei luau decizii proaste. Dacă avea să se țipe la mine, eu voiam să fie cel puțin vina mea. Am revenit la modul de a conduce cu care fusesem învățat. Am dat personal instrucțiuni pentru fiecare eveniment. Am aprobat eu însumi fiecare decizie. Am stabilit sisteme prin care îmi veneau rapoarte toată ziua și toată noaptea. Nu dormeam niciodată bine pentru că mesagerii mă trezeau ca să iau decizii. Eram extenuat și nefericit; oamenii din departament nu erau nici ei fericiți, dar și-au făcut treaba cu stoicism. Am prevenit alte probleme majore, dar totul depindea de mine. De multe ori am descoperit erori. Departe de a fi mândru că am surprins aceste greșeli, îmi deplângeam caracterul indispensabil și mă îngrijoram pentru ce avea să se întâmple când eram obosit, adormit sau când aveam să greșesc.

Mi-am evaluat șansele de a fi ales ofițer executiv, următorul meu pas în carieră, ca fiind mici. Niciunul dintre ceilalți șefi de departamente de pe *Will Rogers* nu au fost selectați (evaluați) pentru a fi ofițeri executivi. De asemenea, nici dintre șefii de departamente din Echipajul Auriu nu a fost evaluat vreunul. Și nici vreun ofițer executiv nu a fost evaluat pentru postul de comandor. Comandorul nu a fost promovat. *Will Rogers* era un cimitir de cariere. Am urzit planuri de a face altceva cu viața mea. Mi-am luat o slujbă în care făceam inspecții pentru tratate START și INF în fosta Uniune Sovietică, cu Agenția de Inspecție pe Teren, în loc să mă îndrept spre un post din personalul unui submarin.

M-am întors dintr-o inspecție din Volgograd și am găsit un mesaj în cutia poștală. Fusesem evaluat pentru funcția de ofițer executiv, următorul pas după postul meu ca șef al departamentului de inginerie – aveam să mă întorc pe mare într-un submarin. Trebuia să fi fost în al nouălea cer. Ofițerul executiv era cu un pas în spatele funcției de comandor. În schimb, eram în mod ciudat ambivalent. Trebuia să mă lupt cu tensiunea dintre cum aspiram să fiu ca lider și cum eram de fapt.

Gândind într-un mod nou

Câtă vreme am fost detașat la Agenția de Inspecție pe Teren, a trebuit să reflectez la ceea ce se întâmplase pe *Will Rogers*. Am început să citesc tot ce puteam despre leadership, management, psihologie, comunicare, motivație și comportament uman. M-am gândit în profunzime la ce m-a motivat și la cum voiam să fiu tratat.

Mi-am amintit descătușarea de energie, pasiune și creativitate pe care o simțisem conducându-mi propria echipă de gardă pe *Sunfish*. Am fost motivat să evit orice reapariție a durerii, frustrării și golului pe care le-am resimțit pe durata celor trei ani pe *Will Rogers*, atât fiind ghidat, cât și ghidându-i pe ceilalți.

La finalul acelei cercetări, am fost tulburat de trei contradicții.

În primul rând, deși îmi plăcea ideea de a împuternici, nu înțelegeam de ce este necesară. Mi se părea că oamenii se nasc într-o stare naturală de acțiune și împuternicire. La urma urmei, nu era probabil ca o specie în mod natural pasivă să preia controlul planetei. Programele de împuternicire păreau să fie o reacție la faptul că noi privasem în mod activ oameni de putere. În plus, părea inherent contradictoriu să avem un astfel de program în care eu să-mi împuternicesc subalternii, iar șeful meu, pe mine. Simțeam că puterea mea vine din interior, iar încercările de împuternicire păreau o manipulare.

În al doilea rând, modul în care mi s-a spus să-i conduc pe ceilalți nu era modul în care eu voiam să fiu condus. Simțeam că dădeam cel mai bun randament când mi se dădeau obiective specifice, dar un grad mare de libertate în modul de a le împlini. Nu reacționam bine la executarea unei grămezi de sarcini. Ba chiar, faptul că am fost tratat în acel mod m-a iritat și m-a făcut să mă blochez mental. Din punct de vedere intelectual, era inutil și nesatisfăcător.

În al treilea rând, eram deranjat de conexiunea strânsă dintre competența tehnică a liderului și performanța organizației. Navele cu un bun ofițer comandant

(CO) se descurcau, așa cum o făcea SSBN-ul cu care navigasem eu. Navele care nu aveau un bun CO nu se descurcau. Dar o navă bună putea deveni o navă proastă peste noapte când un nou CO venea pe punte. Și mai era o fațetă a problemei: adesea se ivea o avarie care-i făcea pe oameni să clatine din cap și să se plângă: „S-a întâmplat pe o navă atât de bună.” Se pare că făcuse o greșală, iar membrii echipajului, ca niște lemingi, pur și simplu l-au urmat. Competența, am concluzionat, nu putea sta doar pe umerii liderului. Trebuia să fie prezentă în întreaga organizație.

În esență, ceea ce încercasem să realizez pe *Will Rogers* era să implementez un program de împuternicire într-o structură de tip lider-subordonat. Structura de leadership, care era puternic consolidată de comportamentul și așteptările comandorului, era una de tipul „Fă ce ți se spune”. Prin urmare, eforturile mele echivalau doar cu ceva mai mult decât „Fă ce ți se spune, dar...” Pur și simplu nu a funcționat.

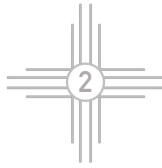
Ceea ce încercam să fac era o extensie a modului în care funcționau lucrurile pe *Sunfish*. Pe acea navă eram împuternicit, dar sentimentul de leadership se oprea la mine. Cei din echipa mea de gardă erau subordonați după modelul tradițional. Ceea ce a făcut ca acea experiență să fie atât de eliberatoare a fost că, pentru acele șase ore, nu m-am simțit ca un subordonat. Asta e ceea ce voiam să ofer mai departe ofițerilor și echipajului din departamentul de inginerie de pe *Will Rogers*.

Unul dintre lucrurile care ne limitează învățarea este credința noastră că știm deja. Experiența mea de pe *Will*

Rogers m-a convins că era ceva fundamental greșit în abordarea noastră. Doar a-i îndemna pe oameni să fie proactivi, să ia în stăpânire, să fie implicați și toate celelalte aspecte ale unui program de împuternicire nu făceau decât să atingă suprafața lucrurilor. Doar după ce am fost în serviciu pe *Will Rogers* m-am deschis unor noi idei despre leadership. Am început să pun serios la îndoială imaginea de „stăpân și comandant” a comandorului pe mare. Am început să mă întreb dacă tot ceea ce învățasem despre leadership era greșit.

ÎNTREBĂRI DE LUAT ÎN CONSIDERARE

- De ce avem nevoie de împuternicire?
- Ai nevoie ca altcineva să te împuternicească?
- În ce măsură se bazează organizația ta, în luarea unei decizii, pe o persoană sau un grup mic de oameni?
- Ce tip de model de leadership folosește organizația sau afacerea ta?
- Când te gândești la imagini de film care prezintă leadershipul, cine/ce îți vine în minte?
- Ce premise sunt încorporate în acele imagini?
- Cum influențează acele imagini modul în care te consideri un lider?
- În ce măsură îți limitează acele imagini dezvoltarea ca lider?



Practicile în vigoare

Tu și oamenii tăi munciți să optimizați organizația pe durata funcției voastre sau pentru totdeauna? Pentru a promova succesul de lungă durată, a trebuit să ignor sistemele de răsplată pe termen scurt.

Decembrie 1998: Pearl Harbor, Hawaii

USS *Olympia* (SSN-717) se îndrepta spre principalul canal de la Pearl Harbor *fără mine*. Nu mă așteptam la asta.

Mă antrenasem douăsprezece luni pentru a prelua comanda acestui submarin, iar schimbarea mea la comandă era în mai puțin de patru săptămâni. Era o numire de vis. *Olympia* era un SSN de primă linie (un submarin de atac cu propulsie nucleară) – exact ce sperasem. În timp ce misiunea lui *Will Rogers* era să se ascundă în imensitatea oceanului, navele de atac erau vânătorii și preluau lupta pe teritoriul inamicului. Eu studiasem configurația echipamentului și diagramele țevilor, reactorul nuclear exact, programul, armele și fiecare raport cu probleme pe care îl dăduse nava în ultimii trei ani.

Aflasem statutul profesional al fiecărui ofițer și-i citisem biografia. Revizuisem fiecare raport de inspecție: inspecții tactice, inspecții la reactorul nuclear, inspecții de siguranță, inspecții ale serviciului alimentar. Timp de un an, nu făcusem nimic altceva decât să mă gândesc la marinarii de pe *Olympia* și la responsabilitatea mea de a-i conduce în următorii trei ani. În maniera marinei nucleare, dobândisem o cunoaștere tehnică aprofundată a navei. Îmi plăcuse la nebunie antrenamentul de viitor ofițer comandant (PCO) pe care doar ce-l încheiasem. Ca student, am fost responsabil doar de mine însumi pe durata unui an întreg! Pe lângă detaliile specifice ale *Olympiei*, noi învățaserăm tactici și leadership. Participasem la cursurile de o săptămână ale unei școli de leadership din Newport, Rhode Island, iar soția mea, Jane, a putut să mă însoțească. Întregul curs de antrenament culmină cu o perioadă intensă de două săptămâni pe mare, conducând submarine și trăgând cu torpile.

Ofițerii care conduceau antrenamentul PCO erau selectați cu atenție dintre comandori cu reputație; Comandorul Mark Kenny, care avusese comanda submarinului USS *Birmingham* (SSN-698) din clasa *Los Angeles*, conducea grupul meu. Mark ne-a inspirat pe toți să învățăm strașnic și să practicăm introspecția. În fiecare zi învățam despre submarine și despre noi înșine.

În timpul unei abordări cu torpile, am schițat un truc elaborat care ar fi scos din ascunziș submarinul oponent și l-ar fi făcut pradă ușoară atacului nostru. Le-am prezis ofițerilor din camera de control – în acest caz, alți PCO – ce se va întâmpla. Situația s-a desfășurat exact cum anticipasem eu și am fost capabili să efectuăm o lovitură asupra unui inamic silențios și tenace. În toiul

atacului, totuși, a trebuit să ajut și să fac treaba unui alt PCO pentru că el devenise confuz.

Am crezut că eram genial, dar Comandorul Kenny m-a luat deoparte și m-a dojenit. Nu conta cât de deștept era planul meu dacă echipa nu-l putea executa! Era o lecție care avea să-mi fie de mare folos.

Olympia se descurca bine. Cifrele sale de retenție a personalului erau bune și punctajele de inspecție erau peste medie. Din punct de vedere operațional, pe frontul marin avea o reputație de submarin care rezolvă lucrurile – adică de îndeplinire a misiunilor încredințate. Mă întrebam ce tip de abordare de leadership aveam să aplic la bordul *Olympiei*.

Eram nerăbdător să urc la bordul acestui „cal de povară al flotei” și să închei procesul de înlocuire. În timpul lunii pe care aveam să o petrec la bord înainte de a prelua comanda, nava urma să fie în port pentru o perioadă de mentenanță, cu excepția acestei evaluări de două zile a abilității navei de a folosi reactorul nuclear. În consecință, am aranjat să merg cu echipa de inspecție pentru a o întâmpina pe *Olympia* la intrarea în Pearl Harbor.

Aceasta nu numai că avea să fie singura mea oportunitate de a vedea nava și echipajul operând pe mare înainte de a prelua comanda, dar avea să fie, de asemenea, extrem de folositor pentru mine să urmăresc nava trecând prin inspecție. Astfel nu aveam parte de atașamentul emoțional de a face parte din echipaj, dar aveam să fiu responsabil pentru efectuarea oricărei acțiuni de corecție după ce preluam controlul.

Când *Olympia* apărură pe canal și se apropie de docul portuar de întoarcere, radiourile au început să cârâie pe

mica barcă. Cârmaciul prezentă pasagerii pe care se aştepta să-i transfere pe „Oly”. Şi apoi veni răspunsul de pe *Olympia*: doar echipa de inspecţie urma să urce la bord, nu şi PCO-ul. Eu nu aveam voie la bord. Trebuie „să fi înţeles greşit” planul. Am urmărit cum submarinul s-a întors şi mica barcă s-a apropiat de-o latură a sa, şi-a lăsat puntea peste el şi a transferat echipa de inspecţie pe Oly. L-am văzut pe comandor pe punte, dar nu ne-am privit deloc în ochi. Apoi puntea a fost ridicată şi Oly s-a întors în larg. Mica barcă m-a purtat înapoi la portul interior şi m-a lăsat pe mal.

Am fost ofensat că nu m-a vrut pe punte comandorul. El mă priva de a vedea nava operând şi de a urmări inspecţia. În mai puţin de o lună, urma să fiu în totalitate răspunzător de performanţa acestui submarin, dar nu aveam să-l pot vedea la lucru.

Totuşi, la un anumit nivel, cine-l putea învinovăţi? Aveam să ocup alt pat suprapus şi să incomodez un membru al echipajului. Deşi această perioadă de două zile de acţiune în larg ar fi fost extrem de folositoare în susţinerea performanţei de calitate a *Olympiei* după ce el avea să plece, el nu avea aparent niciun interes să faciliteze acest lucru. Puteam eu să-l blamez? În sistemul marinei, comandorii sunt evaluaţi după cât de bine se descurcă navele lor până în ziua în care pleacă de pe ele; nicio zi mai târziu. După asta, devine problema altcuiva.

M-am gândit la asta. Pe fiecare submarin şi navă, şi în fiecare escadră şi batalion, sute de comandori luau mii de decizii ca să optimizeze performanţa comenzilor pentru tura lor de lucru şi numai pentru ea. Dacă făceau ceva pe termen lung era datorită unui simţ luminat al datoriei, nu pentru că exista ceva în sistem care îi

recompensa pentru asta. Noi nu asociam eficacitatea leadershipului unui ofițer cu cât de bine se descurca unitatea sa după ce pleca. Noi nu asociam eficacitatea leadershipului unui ofițer cu cât de des erau promovați oamenii săi peste doi, trei sau patru ani. Noi nici măcar nu țineam evidența pentru tipul acela de informații. Tot ce conta era performanța pe moment.

Nu e nimic de văzut aici, treci mai departe

Am urcat până la urmă la bordul *Olympiei* – trei zile mai târziu, când a fost legat la chei. Așa cum era așteptat, se descurcase bine în inspecție.

Schimbul meu pe *Olympia* a fost direct: o revizuire a documentelor, a inspecțiilor materiale și întrevederi cu ofițerii și echipajul. Când mă plimbam pe navă, am observat că echipajul părea alert și încrezător. Aproape *prea* încrezător, de fapt. Pentru că aveam cunoștințe amănunțite despre navă, sisteme și rapoartele despre reparații, am fost capabil să indic exact problemele tehnice pe care voiam să le cercetez. Am pus o mulțime de întrebări despre motivul pentru care făceam lucrurile în anumite moduri. Răspunsurile echipajului erau concise și sigure. Mi-am dat seama curând că nu era niciun imbold pentru schimbare. Oly opera într-o structură „de sus în jos”, după tipicul practicilor în vigoare, și tuturor le plăcea așa.

Mă gândeam la modul în care aveam să conduc nava când preluam controlul. Mi-am dosit ideile pentru o schimbare radicală de management deoarece ar fi fost prea multă rezistență internă. Echipajul, descurcându-se, nu ar fi crezut că este nevoie de așa ceva. Eram resemnat

să execut schimbări elementare asupra structurii ierarhice standard.

Exact acest tip de succes din structura lider-subordonat, „de sus în jos”, este ceea ce o face atât de atrăgătoare. Atât timp cât măsori performanța doar pe termen scurt, poate fi eficace. Ofițerii sunt răsplătiți pentru că sunt indispensabili, pentru că li se duce dorul după ce pleacă. Când performanța unei unități scade în urma plecării unui ofițer, acest fenomen e privit ca un semn că era un lider bun, nu că era ineficace în a-și antrena oamenii corespunzător.

Alt factor care face această abordare de leadership atrăgătoare este apatia indusă. Îi absolvă pe subalterni de munca grea a gânditului, a luării deciziilor, de a fi responsabili și de a-și asuma răspunderea. Tu ești doar o rotiță, un executant al deciziilor celorlalți. „Hei, făceam doar ceea ce mi s-a spus să fac.” Oamenii ajung să se simtă confortabil cu asta.

Totuși, în privința oamenilor există un cost care devine evident numai în timp. Oamenii care sunt tratați ca subordonați îi tratează pe alții ca subordonați când le vine rândul să conducă. Un uriaș potențial neaccesat este pierdut ca rezultat al tratării oamenilor drept subordonați. Numai pe termen lung – trei până la zece ani mai târziu – devine într-adevăr evident, dar până atunci oamenii au trecut deja mai departe la slujbe noi.

Cu *Olympia* stând la marginea cheiului, am dat zor prin programul de revizuire, inspecții și întrevederi. Fiind deja expert tehnic în sistemele navei, m-am plictisit de pregătirea pentru schimbarea comenzii și am decis

să-mi iau o vacanță de-o săptămână cu soția mea. Era un vas de croazieră venerabil, SS *Independence*, care naviga în jurul Insulelor Hawaii și am decis să ne petrecem ultima săptămână înainte de schimbarea comenzii într-o croazieră. Primele patru zile au fost destul de relaxante, observând frumusețea insulelor. Mă simțeam confortabil cu modul în care opera Oly, și leadershipul urma să-mi fie la îndemână – același fel de leadership care mă ajutase pe *Will Rogers*.

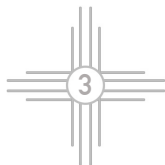
În a cincea dimineață, în timp ce vasul nostru de croazieră trecea pe lângă lava ce se revărsa în ocean din Kilauea, am primit un telefon. Pe atunci era neobișnuit să primești un telefon de pe țarm și am presupus că era un apel intern. Am fost surprins să aud o voce spartă la celălalt capăt informându-mă că schimbarea mea la comandă era anulată. Urma să preiau, în loc, *Santa Fe*, chiar după Anul Nou.

Eram panicat. Temelia abordării mele de leadership, competența mea tehnică, erau pentru submarinul greșit.

ÎNTREBĂRI DE LUAT ÎN CONSIDERARE

- În organizația ta, sunt oamenii răsplătiți pentru ceea ce se întâmplă după ce se transferă?
- Sunt ei răsplătiți pentru succesul oamenilor lor?
- Vor oamenii să li se ducă dorul după ce pleacă?
- Când o organizație se descurcă mai greu imediat după plecarea unui lider, ce spune asta despre leadershipul acelei persoane? Cum vede organizația această situație?

- Cum afectează perspectiva orizontului temporal acțiunile de leadership?
- Ce putem face pentru a motiva gândirea pe termen lung?



Schimbare de curs

Care este nivelul tău de angajament? Eu am descoperit că cel mai dificil lucru în legătură cu proiectul meu de schimbare planificată era propria tărie sufletească.

Decembrie 1998: Pearl Harbor, Hawaii

Primul lucru pe care l-am făcut când ne-am întors din croaziera noastră a fost să-l vizitez pe noul meu șef și fost instructor PCO, Comodor Mark Kenny. În loc să mă îndrept spre cheiurile cu submarine pentru a-mi continua preluarea comenzii pe *Olympia*, am cotit spre clădirea care găzduise biroul comandantului Flotei din Pacific în timpul atacului din 7 decembrie 1941 asupra Pearl Harbor. Acum, cei trei comandanți de escadră Pearl Harbor ai Marinei își au birourile în acea clădire. Luam la propriu altă direcție. *Olympia* era în Escadra trei și *Santa Fe* era în Escadra șapte. Mentorul meu pe durata trainingului pentru PCO, Comodorul Mark Kenny, abia ce preluase Escadra șapte, așa că avea să fie noul meu șef. Mark pledase în forță pentru a mi se încredința sarcina de a redresa *Santa Fe*. El avea credibilitate pentru că recomandările

sale nu au dezamăgit niciodată. Acesta era motivul pentru care am primit slujba.

Mai târziu, Mark mi-a spus că unul dintre motivele pentru care pledase pentru mine era că eu manifestasem un entuziasm special pentru a învăța pe parcursul întregului curs PCO. El simțise că o curiozitate intensă avea să fie vitală pentru schimbarea radicală, cu succes, a navei *Santa Fe* și a echipajului său, fapt pe care aveam să-l apreciez mai târziu în moduri pe care nu mi le imaginam atunci.

Când am primit vestea că aveam să preiau comanda pe *Santa Fe*, am avut un șoc. Nu știam multe despre *Santa Fe* în afară de faptul că era staționată în Pearl Harbor și era programată să-și desfășoare forțele peste șase luni. Spre deosebire de *Olympia*, *Santa Fe* era nava în legătură cu care glumeam cu toții în timpul antrenamentului PCO. O fotografie incriminatoare a echipajului neatent de pe *Santa Fe* fusese publicată pe internet în anul precedent. Îi adusese comandorului o muștrare și fusese dată ca exemplu negativ. *Santa Fe* era nava care avea probleme cu desfășurarea de forțe la timp. Și *Santa Fe* avea cea mai proastă rată de retenție a personalului din forța submarină: în 1998, de exemplu, reînrolase doar trei dintre membrii echipajului.

Mark a comentat despre noua mea slujbă. „Tu trebuie să pregătești nava *Santa Fe* și echipajul său pentru desfășurarea de forțe în șase luni. Este o pregătire de vis dintr-o perspectivă operațională, împreună cu Grupul de Luptă *Constellation*, dar va fi totodată solicitant. Unul dintre lucrurile pe care le vom încerca și organiza este un exercițiu cu torpile în Golful Arab la mică adâncime, pentru a ne demonstra eficacitatea în luptă.”

Ceea ce a spus Mark în continuare nu înfățișa o perspectivă încântătoare. „Nu voi minimaliza sarcina ce te așteaptă. Nava nu se descurcă bine. Privind de aici, pare că există un vid la nivel de leadership. Asta este o situație unică. Pe toată perioada mea pe frontul marin, nu-mi amintesc de o asemenea confluență specială de evenimente.”

„Uite care e înțelegerea. Dacă trebuie să schimbi câțiva oameni, spune-mi, dar nu mă interesează multe schimbări. Nu cred că asta va ajuta echipajul. Cred că o mai bună abordare ar fi să lucrezi cu ceea ce ai. Cu doar șase luni până la desfășurarea de forțe, nu ai foarte mult timp pentru a găsi înlocuitori.”

Și eu mă gândeam la asta. În final, nu am concediat pe nimeni.

Asta era important pentru că trimeam fiecărui membru al echipajului mesajul că nu el era problema, ci leadershipul. Provocarea mea era să folosesc aceiași oameni și aceeași echipă de întreținere și, schimbând modul în care interacționau și se comportau, să cresc spectaculos eficacitatea în luptă a navei *Santa Fe*.

În calitate de comandor, aveam să fiu asistat de un ofițer executiv (XO), al doilea la comandă, care era calificat să preia comanda în cazul în care eu nu mai eram în stare de asta. Mai erau și cei patru șefi de departamente: arme, inginerie, navigare/operațiuni și alimentare. Fiecare șef de departament, cu excepția ofițerului responsabil cu alimentarea (Suppo), avea să fie instruit în privința puterii nucleare și putea aspira să comande propriul submarin într-o zi. Șansele au făcut totuși ca doar unul dintre cei trei ofițeri să ajungă în acea

postură. Juriul îi excludea pe acești bărbați. Mark a explicat că XO-ul părea să se identifice îndeaproape cu fostul comandor, iar doi dintre șefii de departamente erau prea noi pentru a fi evaluați.

„Uite, ai sută la sută sprijin din partea mea și a personalului meu de escadră”, continuă Mark, „să te ajutăm să pregătești nava. Noi nu vom coborî la tine și nu-ți vom spune de ce ai nevoie, dar indiferent orice crezi că ai nevoie, noi te vom ajuta”.

Am vorbit de asemenea despre ofițerii aspiranți. Ca grup, ei erau ignorați, neantrenați și nu rămâneau în Marină. Pentru că aceasta era prima lor tură, acești bărbați erau probabil cel mai neglijat grup de la bord. Tot ce știau despre navigarea unui submarin și cum să fii un ofițer, altfel decât academic, se baza pe *Santa Fe*. Ei erau un amestec: aproape jumătate absolviseră Academia Navală și aproape jumătate veniseră de la NROTC*.

Am vorbit despre maiștrii militari principali de pe *Santa Fe*. Fără putere, neinspirați. Cei doisprezece maiștri militari sunt militarii seniori. Ei sunt administrația de mijloc. În școlile noastre pentru submarine, instructorii ne spun că ofițerii se asigură că facem lucrurile corecte, iar maiștrii militari se asigură că facem corect lucrurile. Expertiza lor tehnică și leadershipul aveau să fie un element-cheie, așa cum avea să fie și abilitatea mea de a accesa expertiza lor.

* NROTC – Naval Reserve Officers Training Corps (*Programul de instruire pentru ofițerii corpului de rezervă al Marinei*) este un program de instruire finanțat și implementat în colegiile americane de Marina americană (*United States Navy*) și de Infanteria Marină a Statelor Unite (*United States Marine Corps*) (n. red.)

Așa cum perioada de patrulare subacvatică era motivul pentru care națiunea construia SSBN-uri, desfășurarea de forțe era motivul pentru care națiunea construia SSN-uri. Desfășurarea de forțe presupunea o perioadă de șase luni de funcționare departe de portul de origine.

În acea perioadă, urma să stăm mai mult scufundați, operând în zone unde ar putea opera potențialii noștri adversari. Aveam să revenim la suprafață și să ajungem în port pentru realimentare și mici reparații, dar în mare parte, trebuia să călătorim pe cont propriu treizeci de mii de mile. Submarinele erau cele mai utile la înaintare, în apele ostile, fără să stea sub protecția grupului de nave de luptă portavion sau a altor forțe aliate. Desfășurarea de forțe avea nevoie ca nava și echipajul să fie la mentenanță, antrenament, dotare și condiții de alimentare de vârf.

Comodorul a explicat că nu avea să fie nicio pauză în program pentru acomodarea cu brusca schimbare de comandor. Marina și națiunea aveau nevoie ca *Santa Fe* să fie o „lovitură totală” – adică un submarin complet capabil. Mark urma să aibă ultimul cuvânt în privința deciziei dacă submarinul meu era pregătit să își desfășoare forțele. Cuvintele sale încurajatoare la despărțire au fost: „Am mare încredere în abilitatea ta de a face asta. Și încă un sfat, să-ți iei o lanternă bună.”

Ne-am strâns mâinile, iar eu m-am îndreptat spre barcă. Cum aveam noi – cum aveam *eu* să fac asta? Nu eram sigur că era o sarcină posibil de îndeplinit. Mă simteam copleșit și nu știam de unde să încep. Pregătirea pentru desfășurarea de forțe era oricum destul de descurajantă, darămite cu un echipaj demoralizat. Eram

dispus să risc de asemenea implementând o nouă abordare de leadership?

Gândindu-mă mai bine, Comodorul Kenny oferea un leadership extraordinar. El mi-a înfățișat un obiectiv specific – să pregătesc *Santa Fe* din toate punctele de vedere pentru desfășurarea de forțe – dar nu mi-a spus cum să o fac. Celălalt lucru pe care mi-l spunea era că oamenii și resursele disponibile navei aveau să fie aceleași care erau înainte și aceleași care erau pe orice alt submarin. În consecință, singurul lucru pe care-l puteam schimba era modul în care acționam și interacționam. Pe acest aspect aveam să mă focalizez.

Apoi am început să reexaminez situația. De vreme ce Mark nu avea să-mi aplice un micromanagement intruziv, poate că aceasta era o șansă de a face ceva diferit. Poate că aceasta era șansa de a scăpa echipajul de abordarea „de sus în jos”, „fă ce ți se spune” a leadershipului. Poate că aceasta era o ocazie unică în viață. Desigur, eu aveam să fiu singurul responsabil, iar dacă *Santa Fe* nu era pregătită, avea să fie vina mea, și probabil sarcina mea.

Am hotărât să încerc. Am părăsit biroul lui și m-am îndreptat spre digul unde era ancorată *Santa Fe*.

ÎNTREBĂRI DE LUAT ÎN CONSIDERARE

- Ce ești dispus să riști personal? (Uneori, a face un pas înspre ceva mai bun presupune să-ți pese

și să nu-ți pese. Să-ți pese profund de oameni și de misiune, dar să nu-ți pese de consecințele birocratice asupra carierei tale.)

- Ce trebuie să depășească liderii pe plan mental și emoțional pentru a renunța la control, dar a-și păstra totuși întreaga responsabilitate?
- Care este cel mai greu lucru pe care-l experimentezi atunci când renunți la micromanagement, leadershipul „de sus în jos” sau cultul personalității?
- Cum îți poți convinge echipele de proiect să interacționeze diferit, dar să folosească încă aceleași resurse?
- Ce poți face tu, ca subordonat, pentru a-ți convinge șeful să te lase să încerci un nou mod de a te ocupa de un proiect?
- Le oferi angajaților obiective specifice, precum și libertatea de a le atinge în orice mod aleg ei?



Frustrare

Ești curios? Eu am crezut că eram curios în timpul turelor mele de lucru precedente; se pare că doar „chestionam”.

**15 decembrie 1998: la bordul USS Santa Fe,
Pearl Harbor, Hawaii
(douăzeci și cinci de zile până la schimbarea de comandă)**

M-am apropiat de *Santa Fe* cu un amestec de curiozitate și neliniște.

În Marina Statelor Unite, noi numim clasele de submarine după numărul de carenă* al primei nave din respectiva clasă. Submarinele din clasa Los Angeles sunt 688-uri, iar clasa a fost împărțită în două „linii”: prima linie și a doua linie. *Olympia* este a treisprezecea navă a primei linii 688; *Santa Fe* este un 688 ce aparține celei de-a doua linii. În afară de forma carenei, navele diferă în mod semnificativ. Prima linie 688 are aripi de cotire,

* Carenă - Partea exterioară a corpului unei nave, care se găsește sub linia de plutire (cf. DEX 2009) (n. red.)

patru tuburi de torpile și un reactor nuclear ce trebuie realimentat o dată în timpul duratei de viață a navei. A doua linie 688 are aripi la proră, douăsprezece țevi pentru rachete Tomahawk cu lansare verticală pentru atac terestru (TLAM – *Tomahawk land-attack missile*), pe lângă cele patru țevi cu torpile și un reactor nuclear reconfigurat ce are suficient combustibil pentru a ține toată durata de viață a navei.

Am coborât pe tambuchi*. Când am trecut prin sala de mese, am auzit garda de sus anunțând „Sosește Căpitanul comandor al Marinei Statelor Unite”, așa cum era protocolul. M-am strecurat înainte printre pasajele înguste. Am salutat plăcut fiecare membru al echipajului pe lângă care am trecut. Pasajele într-un submarin sunt cam de jumătate de metru lățime; nu poți trece pe lângă cineva fără să-i conștientizezi prezența. Este exact precum ai trece pe lângă cineva pe culoarul unui avion. În cea mai mare parte am primit bâiguieli și mormăituri, și mulți bărbați își priveau pantofii. Păreau rușinați. Evitau contactul vizual. Evitau conversația. Acești tipi erau înfrânți. Li se spusese iar și iar că erau cea mai proastă navă din forța submarină și ei crezuseră asta. Aflată pe apă în apropierea navei *Olympia*, diferențele între cele două erau ca de la cer la pământ.

M-am oprit la cabina comandorului pentru a-i spune că eram la bord. Eu eram înlocuitorul său, iar în două săptămâni nava urma să fie responsabilitatea mea; dar acum era a lui. Era un pic stânjenitor de vreme ce avea

* Tambuchi - Deschizătură în puntea unei nave, prevăzută cu un capac sau cu o construcție asemănătoare cu o gheretă, care o protejează de intemperii și care permite accesul în încăperile de sub punte (cf. DEX 2009) (n. red.)

să lase comanda cu un an mai devreme. Urma să mi se încredințeze al doilea birou din cabina ofițerului executiv pentru baza mea de operațiuni, dar momentan nu aveam un loc. Schimbarea ordinii naturale a surprins și echipajul de pe *Santa Fe*. Neavând un loc unde să mă odihnesc, am intrat în camera de control și am aruncat o privire în jur. Echipamentul era oprit dar, din ce am putut vedea uitându-mă la ecranele tabloului de comandă, manometre și cadrane, era diferit de ce văzusem eu înainte. De vreme ce nu aveam un loc, am început să curețiez nava. După un timp, am început să întreb membrii echipajului aflați în apropiere despre diferitele piese de echipament. Pentru prima oară, eram cu adevărat curios.

Mergând prin navă, întrebam echipajul despre echipamentul său și lucrurile la care munceau. Inițial au fost sceptici în privința acestor întrebări. Asta deoarece în mod normal ar fi trebuit să-i „examinez”, nu să fiu curios. Aș fi pus întrebări ca să mă asigur că ei cunosc echipamentul. Acum puneam întrebări ca să mă asigur că eu cunosc echipamentul.

Lipsa mea de familiaritate cu detaliile tehnice ale submarinului avea un efect secundar interesant: întrucât nu mă puteam amesteca în chestiunile specifice echipamentului, am făcut loc, în schimb, focalizării asupra oamenilor și interacțiunilor dintre ei și am început să mă bazez pe echipaj mai mult decât aș fi făcut-o în mod normal. Am decis să fac inspecții materiale ale navei și să revizuiesc documente, însă doar ca pretext pentru a înțelege echipajul. În vreme ce pe Oly revizuisem eu însumi niște documente, am decis că tot ce urma să fac pe *Santa Fe* avea să fie cu un ofițer, un maestru principal sau un membru al echipajului.

Am început să intervievez maiștrii principali și ofițerii pe domeniile lor. După ce i-am rugat să îmi vorbească despre oamenii lor, le-am pus o serie structurată de întrebări ca acestea:

- Care sunt lucrurile pe care speri să nu le schimbi?
- Care sunt lucrurile pe care speri în secret să le schimbi?
- Care sunt lucrurile bune la *Santa Fe* pe care ar trebui să construim mai departe?
- Dacă ai fi în locul meu, ce ai face mai întâi?
- De ce nu se descurcă nava mai bine?
- Care sunt obiectivele tale personale pentru tura ta de lucru, aici, pe *Santa Fe*?
- Ce impedimente ai în a-ți face treaba?
- Care va fi cea mai mare provocare a noastră în pregătirea navei *Santa Fe* pentru *desfășurarea de forțe*?
- Care sunt cele mai mari frustrări ale tale în privința modului în care e *condusă Santa Fe*?
- Care e cel mai bun lucru pe care-l pot face pentru tine?

Mai târziu, m-am gândit la o parte dintre lucrurile pe care le ascultasem. Erau multe probleme legate de modul în care *Santa Fe* își realiza activitatea.

- „Administratorii dispar într-o gaură neagră.”
- „Ofițerii de serviciu întârzie începerea mentenanței.”

- „Ofițerii aspiranți sunt sursa standardelor scăzute.”
- „Am fost întâi calificat pentru acest post de gardă, transferat de la navă la navă, și acum trebuie să o iau de la capăt cu o fișă de calificare goală.”
- „Am așteptat patru săptămâni să trec un test pentru a mă putea califica.”
- „Nu există participare în clubul soțiilor.”
- „Instalarea și îmbunătățirea radioului pe care abia l-am primit ne-au lăsat cu mai puțină capacitate decât aveam înainte.”
- „Mi s-a promis o anumită slujbă când am ajuns aici și nu am primit-o.”
- „Îmi țin pur și simplu capul plecat și încerc să mă feresc de necaz. Când lucrurile merg prost, sper în secret ca altcineva să o dea în bară data viitoare.”

Conversația pe care am avut-o cu maestrul militar tehnician torpilor (FT) David Steele a fost tipică. „Am cerut să fiu transferat”, a recunoscut el. Maistrul militar Steele fusese la bordul navei *Santa Fe* de doi ani și nu avea parte de distracție. Nu era unul dintre favoriții conducerii și nu avansa în clasamentul performanței. După ce a renunțat la liceu, Steele a mers la recrutorul pentru marină când a împlinit optsprezece ani. El s-a descurcat îndeajuns de bine la testul de aptitudine încât să fie selectat pentru submarine, așa că recrutorul l-a convins să dea GED-ul* și să se înroleze. Acum, Steele controla sis-

* Diplomă care certifică în SUA și Canada deținerea cunoștințelor de nivel liceal. (n. tr.)

temul de reglare a focului (FCS – *Fire Control System*) care trimitea instrucțiuni de țintire fiecărei rachete și torpile pe care le lansa *Santa Fe*.

„Încă nu mi-am semnat evaluarea”, mi-a spus el. Am rezistat tentației de a comenta ce deserviciu era acesta pentru el. Eram deja în decembrie, iar evaluările aveau ca termen-limită 15 septembrie. Fișa sa avea să fie incompletă la întrunirea comisiei pentru promovare, reducându-i șansele la zero. Eu mă întrebam: dacă evaluările maiștrilor principali erau atât de proaste, cum rămânea cu militarii aspiranți?

„Și oricum, nu-mi place cum gestionează conducerea evaluările”, bombăni maestrul principal Steele.

Stilul său de a spune „verde-n față” s-ar putea să-i fi râcâit pe unii, dar eu l-am apreciat. El era esențial pentru eficacitatea în luptă a submarinului *Santa Fe*, iar cunoștințele sale despre sistemul de lansare pe verticală a rachetelor (VLS) erau în special importante pentru mine.

„Uite, maistre, nu-ți pot promite că te voi face EP, dar pot promite că gradele de performanță vor fi bazate pe contribuția ta la misiunea navei, punct.” (EP este cel mai înalt grad competitiv – însemnând „promovat timpuriu”).

Cu altă ocazie, maestrul întâi responsabil pentru o divizie nucleară mi-a spus: „Nimeni nu mi-a analizat jurnalul stării echipamentului [ESL – *equipment status log*] de când sunt aici.” ESL-ul este o bază de date vastă care include detalii despre tot ce e în neregulă cu fiecare piesă de echipament pe care o deține divizia și, prin urmare, formează baza mentenanței și a planurilor operaționale.

* EP – Eng. *early promote* (n. red.)

Mă nelinișteea gândul că nu eram expertul tehnic pentru absolut fiecare piesă de echipament de la bord. Impactul acestei focalizări asupra oamenilor era că trebuia să mă bizui pe echipaj pentru a-mi oferi detaliile tehnice legate de cum funcționa submarinul. Asta contrazicea fiecare fărâmă de leadership naval și antrenament științific pe care le aveam. Dar circumstanțele cereau un nou mod de operare. A face același lucru pe care îl făcea toată lumea și a spera într-un rezultat diferit nu avea sens.

Nu pledez că trebuie să fii ignorant în legătură cu echipamentul. Pentru mine totuși a fost un pas necesar fără de care nu aș fi reușit să devin cu adevărat curios și încrezător în echipaj. Ulterior am devenit expert tehnic în toate aspectele navei *Santa Fe*, dar tiparele pozitive fuseseră stabilite, iar eu am continuat în aceeași relație cu echipajul. Dacă mergi prin organizația ta și vorbești cu oamenii, îți sugerez să fii pe cât de curios este posibil. La fel ca în cazul unui bun vorbitor la cină, o întrebare duce în mod firesc la alta. Momentul potrivit pentru a examina sau chiar critica este după ce s-a stabilit încrederea.

ÎNTREBĂRI DE LUAT ÎN CONSIDERARE

- Pui întrebări pentru a te asigura că știi *tu* sau pentru a te asigura că știi *ei*?
- Trebuie să fii cea mai deșteaptă persoană din organizația ta?

- În ce măsură formează competența tehnică baza pentru leadership?
- Este acea competență tehnică o competență personală sau o competență organizațională?
- Cum știi ce se întâmplă „pe puntea inferioară” a organizației tale?