

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.

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

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.

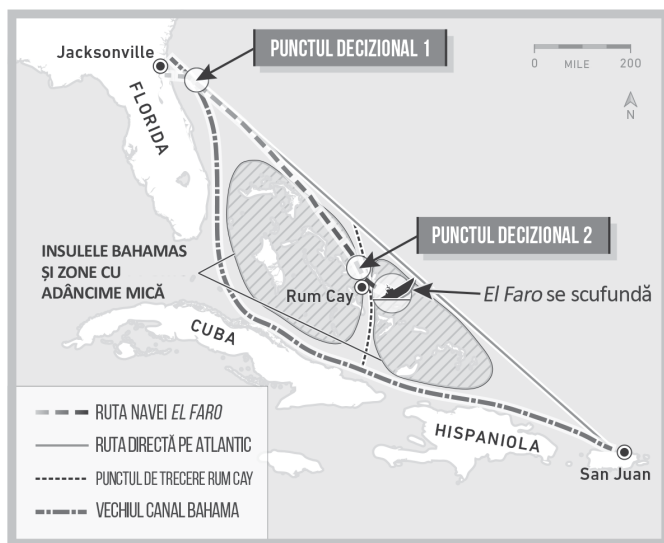
La ora 20.06, *El Faro* a ridicat ancora.¹ Exact pe traseul ei spre partea dinspre Atlantic a insulelor Bahamas, furtuna tropicală Joaquin se întetea. A doua zi dimineată, în timp ce nava se îndrepta spre sud-est, meteorologii au clasificat Joaquin ca fiind un uragan de categoria 1 și au emis o avertizare 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