

LBRIS

We know  
books

William H. McRaven

---

ÎNȚELEPCIUNEA  
UNUI  
BULLFROG

---



LEADERSHIP  
SIMPLIFICAT  
(DAR NU UȘOR)

Traducere din limba engleză  
de George Chiriță

**Lifestyle**

## CUPRINS

---

Introducere .....	9
1. Mai bine moartea decât dezonoarea .....	15
2. Încrederea se construiește în timp .....	25
3. Când ești la comandă, comandă! .....	33
4. Cu toții avem carele noastre alegorice cu broscui .....	43
5. Singura zi ușoară a fost ieri .....	53
6. Aleargă spre sunetul armelor .....	63
7. Sua sponte .....	73
8. Cine îndrăznește câștigă .....	81
9. Speranța nu este o strategie .....	93
10. Niciun plan nu supraviețuiește primului contact cu inamicul .....	101
11. Merită să fii învingător .....	111
12. Un cioban trebuie să miroasă a oi .....	121
13. Inspectează-ți trupele .....	131
14. Așteaptă-te la ce inspectezi .....	143

15. Comunică, comunică, comunică .....	151
16. Când ești în dubii, fă mai mult .....	163
17. Poți să stai la masa lungă și verde? .....	171
18. Întotdeauna să ai un partener de înot .....	179
Concluzie .....	187
Este simplu .....	197
Mulțumiri .....	201

## INTRODUCERE

---

**L**a intrarea în centrul de formare BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL) se află un monstru reptilian de un metru și optzeci de centimetri înălțime, jumătate om, jumătate pește, cu ochi negri și bulbucăți și labe palmate. Cu branhiile protuberante și cu un trident lung într-o mână, poartă la gât o pancartă pe care scrie: DECI, VREI SĂ FII BROSCOI! Această creatură din Laguna Neagră îi provoacă pe toți studenții care pășesc pe dune și intră în „Concasor“, unde, timp de șase luni, vor îndura sute de ore de antrenament, probe nesfârșite date de războinici întăriți în luptă și chinuri fizice și psihice cum nu au mai trăit niciodată. Aduagă la asta ore întregi de înot în apa rece a oceanului, care pătrunde până la os, kilometri întregi de alergare pe nisip moale, trasee cu obstacole brutale și Săptămâna Iadului care îi sleiește pe toți.

La 34 de ani după ce am început antrenamentul BUD/S eram uns *Bullfrog*<sup>1</sup> — cel mai longeviv broscoi și ofițer din forțele speciale ale Forțelor Navale americane în serviciu activ. În cele aproape patru decenii de

---

<sup>1</sup> Am împărțit această onoare cu bunul meu prieten, comandorul Brian Sebenaler, până la pensionarea sa, în 2012.

*Cel mai tragic lucru din lume  
este un om de geniu fără onoare.*

— GEORGE BERNARD SHAW

Onoare. Un cuvânt puțin cam învechit pentru vocabularul de astăzi. Onoarea unui gentleman. Onoarea unei doamne. Onorează-ți mama și tatăl. Onorabilul judecător Icsulescu. Dar, mii de ani, onoarea a avut sens. A avut valoare. A fost — și încă mai este — considerată primordială pentru cine ești. Îți onorezi familia fiind un bărbat sau o femeie virtuoasă? Îți onorezi țara servind-o la nevoie? Îți onorezi credința fiind evlavios și respectuos?

Legenda spune că sintagma „Mai bine moartea decât dezonoarea!“ provine de la stoicii greci, care erau dispuși să moară mai degrabă decât să-și compromită valorile. Mai târziu, Iulius Cezar este citat spunând: „Iubesc numele onoarei mai mult decât mă tem de moarte“. Samurarii din Japonia erau pătrunși de tradiția onoarei și întotdeauna dispuși să moară mai degrabă decât să se dezonoareze în slujba împăratului. Iar în timpurile moderne, infanteria marină a Statelor Unite a adoptat neoficial sloganul „Mai bine moartea decât dezonoarea“, după ce legendarul sergent de pușcași marini John Basilone și-a tatuat mottoul pe brațul stâng.

Din nefericire, de-a lungul veacurilor, au existat bărbați și femei care s-au îmbrăcat în „onoare“ doar pentru a fi

cele mai josnice și mai lipsite de scrupule ființe umane din istorie. Dar adevărata onoare — a face ce trebuie, din motivele corecte — este fundamentul unui leadership măreț. Cu ea, colegii tăi te vor urma în încercările și dificultățile călătoriei tale. În schimb, fără onoare, nimic din ceea ce vei realiza nu va avea o valoare de durată. Iar dacă îți dezonoarezi compania, familia, țara sau credința, moștenirea ta de lider va fi pătată pentru totdeauna.

---

În timp ce mă apropiam de podiumul din Sala Mare a Academiei Militare a Statelor Unite ale Americii, nu aveam cum să nu fiu impresionat de cadeții din fața mea. Îmbrăcați impecabil în uniformele lor gri, pline de nasturi de alamă și trese aurii, aici se aflau cei mai buni din America: tineri bărbați și femei care se înrolaseră voluntar în armată pe timp de război, știind că, ridicând mâna, vor participa cel mai probabil la conflicte în timpul anilor de serviciu activ.

Peste tot în sală erau amintiri ale soldaților remarcabili care îi precedaseră: Grant, Pershing, Eisenhower, Patton și MacArthur. Pe pereți erau atârinate simboluri ale dedicării Americii față de valorile datoriei, onoarei și țării.

Era în 2014 și, în calitate de comandant al Comandamentului pentru Operațiuni Speciale al Statelor Unite ale Americii, fusesem invitat să vorbesc la evenimentul *500th Night*, o gală care marca cele 500 de zile pe care le mai aveau juniorii de la West Point până la absolvire. Nefiind absolvent al academiei sau ofițer al armatei,

am fost onorat de ocazia de a le vorbi. Mi-am intitulat observațiile „Perspectiva unui pușcaș marin asupra armatei“. După ce mi-am petrecut ultimii 12 ani de război servind alături de soldați remarcabili, m-am gândit că aș putea să le aduc o anumită perspectivă tinerilor cadeți. O perspectivă neafectată de uniformă mea de serviciu.

Am început prin a clarifica faptul că armata căreia i se alăturau nu era armata din Hudson, armata din cărțile de istorie sau cea înfățișată în nenumăratele picturi murale din campus. Aceasta era armata de astăzi, cu problemele de astăzi, cu soldații de astăzi, soldați care aveau nevoie de un leadership real. Leadershipul pare simplu în cărți, dar este destul de dificil în viața reală. Leadershipul este dificil pentru că este o interacțiune umană și nu există nimic mai descurajant, mai frustrant, mai complex decât să încerci să conduci bărbați și femei în vremuri grele. Ofițerii care reușesc să facă asta bine câștigă respect, deoarece, din păcate, greșelile sunt ceva obișnuit.

Am ales cu grijă aceste ultime cuvinte pentru că mai devreme tocmai trecusem pe lângă Codul de Onoare al Cadeților, un text gravat pe o placă de cristal încastrată într-un zid de piatră care împodobește curtea academiei. Codul este simplu, dar marcant. Spune așa:

„Un cadet nu va minți, nu va înșela, nu va fura și nu îi va tolera pe cei care o fac.“

Sub Codul de Onoare se află misiunea Academiei Militare a Statelor Unite. Misiunea West Point nu este de a produce genii pattoniene, generali cu patru stele sau președinți ai Statelor Unite. Misiunea este de a produce „lideri cu caracter“. Iar Codul de Onoare pune bazele

acestui caracter. Codul îi invită pe tinerii care aspiră la așa ceva să „trăiască deasupra standardului comun de viață“.

*Să trăim deasupra standardului comun de viață:* să fim nobili atunci când alții pot fi lipsiți de principii, să fim onorabili atunci când alții pot fi nerușinați, să fim bărbați și femei integre atunci când alții pot recurge la necinste. Ce am descoperit, conducând și fiind condus de mari ofițeri din toate diviziile, a fost importanța caracterului și a faptului de a avea un cod personal de onoare care să te ghideze în momentele dificile.

Este ușor, atunci când vedem generali căzând, când metehnele lor sunt făcute publice și slăbiciunile lor de caracter sunt expuse, să credem că acest cod nu este nimic mai mult decât niște cuvinte goale pentru a inspira tineri impresionabili. Este ușor să ajungem blazați din cauza urăteniei vieții și cinici atunci când cei pe care îi considerăm eroi fac o greșală. Dar să nu ne amăgim: dacă vrei să fii un mare lider, trebuie să ai un cod personal de conduită care să îți ancoreze deciziile și acțiunile. O ancoră care te leagă de un loc bun la care să te poți întoarce atunci când începi să plutești în derivă. Și cei mai mulți dintre noi vom ajunge la un moment dat să plutim în derivă. Suntem cu toții oameni. Luăm decizii greșite. Ne comportăm prosteste. Avem regrete. Cu toate acestea, trebuie să ne străduim cu toții — și să ne străduim din răzputeri — să fim cinstiți.

Când m-am alăturat echipelor SEAL, în 1978, toți operatorii erau veterani din Vietnam. Erau duri, cu caractere puternice, ireverențioși și, uneori, insubordonați, dar aveau încă ceva nobil care le modela caracterul. Deși trecuseră printr-un război dificil, care, uneori, le pusese

la încercare umanitatea, înțelegeau necesitatea de a fi oameni integri, oameni de onoare.

Și, la fel ca înaintașii lor din Vietnam, forțele speciale SEAL de astăzi nu sunt lipsite de umbre întunecate, dar *standardul* de conduită rămâne excepțional de ridicat. În 2005, trupele moderne SEAL au codificat acest standard de conduită în Etica forțelor speciale SEAL din Marina Militară, care spune printre altele:

„Servesc cu onoare pe câmpul de luptă și în afara lui... Standardul meu este integritatea fără compromisiuri... Cuvântul meu este garanția mea.“

Etica SEAL reflectă codul de conduită al multor alte unități militare. Crezul infanteriștilor Army Rangers afirmă: „Mă voi strădui întotdeauna să mențin prestigiul, onoarea și solidaritatea regimentului meu!“ Similar, Crezul Beretelor Verzi prevede: „Mă angajez să mențin onoarea și integritatea Beretelor Verzi în tot ceea ce sunt și în tot ceea ce fac!“ Pușcașii marini jură: „Mă voi ridica la nivelul onoarei moștenirii și vitejiei care mi-au fost transmise! Voi face întotdeauna ceea ce este corect! Nu mă voi face de rușine pe mine sau pe cei alături de care servesc!“

Dar, bineînțeles, nu este vorba doar despre armată. Codul cercetașelor afirmă: „Voi face tot posibilul să fiu cinstită și corectă... [și] să fac lumea un loc mai bun!“ Jurământul cercetașilor spune: „Pe onoarea mea, jur că voi face tot ce stă în puterea mea... și [voi fi] cinstit!“ Și cred că jurământul hipocratic original surprinde importanța unui crez mai bine decât oricare altul. Ultimul paragraf

al jurământului hipocratic spune: „Dacă voi respecta acest legământ fără să-l calc, fie să mă bucur pe deplin de viața și de meseria mea, pururi cinstit de ceilalți, iar dacă îl voi nesocoti și voi fi un sperjur, merit să am o soartă dimpotrivă“.

Există întotdeauna exemple de oameni de succes care nu au scrupule, care nu au busolă morală, dar care au câștigat miliarde de dolari și și-au dus afacerile pe noi culmi. Dar, de cele mai multe ori, această lipsă de integritate, făcând ce este greșit în loc de ce este corect, se poate manifesta printr-o cultură organizațională toxică, o afacere eșuată sau o tragedie personală.

Dacă îți încalci jurământul, codul de conduită, decența fundamentală cu care trebuie să-ți trăiești viața și să-ți administrezi afacerea, vei pierde în cele din urmă respectul bărbaților și al femeilor pe care îi slujești, iar *soarta ta va deveni dimpotrivă*.

Este important să faci ceea ce trebuie deoarece, atunci când un lider demonstrează acest lucru în fiecare zi, dezvoltă cultura instituției și următoarea generație de lideri. Dacă ești o persoană căreia îi lipsește caracterul, cultura organizației va reflecta acest lucru și vei pregăti următoarea generație de lideri pentru eșec.

Aud adesea că e greu să îți dai seama ce trebuie făcut. *Nu, nu este!* Întotdeauna știi ce trebuie făcut, dar, uneori, este foarte greu să îl faci. Este greu pentru că s-ar putea să trebuiască să recunoști eșecul. Este greu pentru că să faci ce trebuie îți poate afecta relația cu prietenii și colegii. Este greu pentru că s-ar putea să nu beneficiezi personal de pe urma faptului că faci ceea ce trebuie. Da, este greu. Asta înseamnă leadership.

A avea un set de principii morale și a fi o persoană integră sunt cele mai importante virtuți pentru orice lider. În termenii cei mai simpli, respectă Codul de Onoare West Point: nu minți, nu trișa, nu fura și nu îi tolera pe cei care o fac! Acest lucru înseamnă să fii sincer cu angajații, clienții și publicul. Fii corect în relațiile de afaceri. Respectă regula de aur: tratează-i pe ceilalți așa cum ai dori tu să fii tratat. Dacă acest lucru sună puțin naiv sau ca și cum ai fi la școala de duminică, asta este! A fi o persoană integră este ceea ce îi separă pe marii lideri de cei obișnuiți.

După 37 de ani în Navy SEAL, sunt prea conștient de propriile mele defecte pentru a mă simți foarte îndreptățit în a-i spune cititorului cum să se comporte. Însă, în ciuda numeroaselor mele poticneli de-a lungul drumului, am constatat întotdeauna că existența unui set de principii m-a ajutat să trec prin cele mai dificile momente din viața și cariera mea.

Înainte de a stăpâni oricare dintre celelalte axiome ale înțelepciunii, trebuie mai întâi să ne străduim să fim femei și bărbați onorabili și integri. Asta este ceea ce îi pune pe marii lideri deasupra muritorilor de rând. Nu va fi ușor. Nu este niciodată. Dar nu este nici complicat.