

ÎNVINȚE CRIZA

ZECE LECȚII
DE ÎNVĂȚĂȚAT
ÎNAINTE SĂ AI
NEVOIE DE ELE

Lifestyle

Amiral William H. McRAVEN

Traducere din limba engleză de
Gabriel Tudor

CUPRINS

Nota autorului	9
Introducere	11
1. Primele rapoarte sunt întotdeauna greșite	17
2. Creează-ți propriul „consiliu de colonei“	35
3. Veștile rele nu se îmbunătățesc cu timpul	51
4. Transformă adevărul în armă	69
5. Activează toate opțiunile	89
6. Ai încredere în a doua lege a termodinamicii	113
7. Nu te grăbi să eșuezi	131
8. Micromanagementul nu este un cuvânt urât	145
9. Impune ritmul	161
10. Întotdeauna ai timp să evaluezi moralul	177
11. Merită să fii învingător	111
Încheiere	187
Mulțumiri	201

INTRODUCERE

HOUSTON, TEXAS, 2017

Nu sunt un om care să se lase impresionat de faima cuiva. De-a lungul vieții, am avut șansa să întâlnesc regi și președinți, eroi sportivi și staruri de la Hollywood, miliardari și laureați ai Premiului Nobel. Acești bărbați și femei remarcabili din întreaga lume au depășit, fiecare în felul său, limitele unui om de rând. Fiecare dintre ei era special, în felul său. Dar bărbatul care stătea în fața mea la Biserica Episcopală St. Martin era unic și se detașa de toți ceilalți eroi ai mei.

Poate faptul că am crescut în anii 1960 mi-a modelat admirația pentru el. Poate că responsabilă era tunsoarea scurtă pe care o adoptasem pentru a arăta exact ca el. Poate că era din cauza tatălui meu — care fusese un erou pentru mine și îl idolatrizase pe acest om mai presus de mulți alții. Poate că un rol a jucat și momentul în care întreaga lume a stat lipită de televizoarele alb-negru, iar vocea lui s-a auzit, calmă și liniștitoare, repetând cuvintele: „Houston, avem o problemă“.

Sau poate important a fost că l-am văzut interpretat de actorul Tom Hanks în filmul *Apollo 13*. Dar, indiferent de motiv, știu că am rămas uimit. Căpitanul Jim Lovell, acum în vârstă de aproape 90 de ani și uitat de multă

vreme de mulți americani, a zâmbit și mi-a întins mâna în semn de prietenie.

— Sunt Jim Lovell, mi-a spus el.

— Da, domnule, i-am răspuns. Știi exact cine sunteți.

Lovell, împreună cu Jack Swigert și Fred Haise, erau membrii echipajului Apollo 13 când, pe 13 aprilie 1970, în drumul lor spre Lună, un rezervor de oxigen din modulul de serviciu a explodat. Explozia i-a obligat să abandoneze modulul de comandă (CM) și să se mute în modulul lunar (LM), mult mai mic. LM dispunea de resurse foarte limitate, neavând suficiente cantități de energie, apă și oxigen pentru a asigura supraviețuirea celor trei astronauți.

În câteva ore, temperatura din modulul lunar a început să scadă drastic. Purificatorul de dioxid de carbon, proiectat pentru doar doi oameni, abia făcea față. Astronauții rămâneau fără oxigen. Comunicarea cu Houston era, în cel mai bun caz, sporadică, necesitând utilizarea sistemelor de rezervă în cursul apelurilor critice. Mai rău decât atât, echipajul s-a văzut nevoit să traseze o traiectorie complet nouă în jurul Lunii și apoi să găsească o modalitate de a utiliza modulul de comandă pentru reîntrarea în atmosfera terestră.

În decursul următoarelor șase zile, lumea întreagă a urmărit cu sufletul la gură cum astronauții de pe Apollo 13 și remarcabila echipă din Houston se luptau cu probleme apărute una după alta. Directorul de zbor Gene Kranz, care fusese și conducătorul programelor Mercury și Gemini, s-a dovedit un sprijin de nădejde pe toată durata crizei, fiind mai hotărât decât oricine altcineva să aducă echipajul de pe Apollo 13 acasă, în siguranță. Pentru Kranz, eșecul nu era, pur și simplu, o opțiune.

Înghesuiți în modulul lunar, membrii echipajului Apollo 13 păreau condamnați să aibă parte de o moarte agonizantă, în spațiu. Dar echipa de la Centrul Spațial Johnson a refuzat să se resemneze în fața inevitabilului. Kranz și echipa de ingineri (EECOM) din Houston au drămuțit fiecare litru de oxigen, găsind o modalitate de a folosi materialele de la bord pentru a construi un filtru de dioxid de carbon care să mențină astronautii în viață. Energia era monitorizată constant, comunicațiile au fost restricționate; piloții de la sol au făcut multiple simulări pentru a calcula unghiul corect de reintrare în atmosferă: fiecare problemă a fost abordată și reabordată fără încetare până când s-a găsit o soluție. Pe măsură ce nava se apropia de punctul de reintrare, cei trei astronauti au părăsit modulul lunar și au revenit în modulul de comandă. Modulul lunar a fost abandonat și, cu o rugăciune către Atotputernicul, s-a inițiat ultima manevră de reintrare. Pe 17 aprilie 1970, la trei zile după explozia de la bordul navei spațiale Apollo 13, echipajul format din Lovell, Swigert și Haise s-a întors în siguranță pe Pământ.

Misiunea de salvare a Apollo 13 a implicat toate componentele unei crize. Explozia rezervorului de oxigen fusese ceva *neprevăzut și neplanificat*. *Viețile oamenilor atârnavau de un fir de păr. Reputația organizației era în joc. Timpul era un factor critic. Resursele erau limitate. Și întreaga planetă privea, gâtuită de emoție.*

Leadershipul în timpul unei crize este fundamental diferit de conducerea zilnică a unei organizații. Am văzut mulți lideri buni cedând sub presiunea unei crize. Asta nu înseamnă că elementele de bază ale leadershipului nu ar fi importante în timpul unei situații de

urgență — dimpotrivă, ele sunt foarte importante. Ca lider puternic, în timpul unei crize trebuie să continui să fii etic, să muncești din greu, să fii încrezător, să comunici cu oamenii tăi și să ai un plan pentru a rezolva problema. Dar o criză aduce un plus de dificultate. O criză îți forțează limitele experienței. Îți cântărește încrederea. Pune la încercare moralul echipei tale și epuizează resursele organizaționale. Te determină să iei decizii înainte de a fi pe deplin pregătit. Te obligă să îți asumi riscuri și îți expune toate imperfecțiunile personalității și ale culturii organizaționale. Pentru a conduce eficient în timpul unei crize, ai nevoie de instrumente suplimentare.

De-a lungul celor patruzeci de ani în care am condus organizații mari și mici, am întâlnit toate tipurile de calamități imaginabile: de la criza personală de a fi concediat dintr-o echipă SEAL, la o criză de încredere în mine când am pierdut o ambarcațiune pe mare; de la operațiuni eșuate de salvare a ostaticilor, raiduri ale forțelor speciale care au mers prost, atacuri aeriene care au lovit ținta greșită, la un pas de a fi trimis acasă din Afganistan, la a fi amenințat de membri ai Congresului și umilit public în Texas când un proiect major pe care l-am susținut s-a destrămat. Dar am supraviețuit fiecare dintre aceste momente și am continuat să avansez ca lider, deoarece am învățat din timp ce măsuri trebuie luate pentru a rezolva rapid criza și a ieși din ea cu reputația profesională și personală intactă.

Din experiența mea, pot spune că există cinci faze ale unei crize. În funcție de circumstanțe, durata și intensitatea fiecărei faze variază. Primul pas este întotdeauna *evaluarea*. Ce se întâmplă? Cât de grav este dezastrul? Cum

va afecta organizația mea? Evaluarea corectă a situației este esențială pentru ceea ce urmează — și anume *raportarea*. În calitate de lider, va trebui să raportezi șefului, clienților, oamenilor tăi și publicului. Precizia în raportare este esențială. Nu încerca niciodată să-i induci în eroare pe cei care te susțin. Apoi vine faza de *limitare a pagubelor*. Aceasta este cea mai complexă, necesitând un echilibru între viteză și prudență. Rareori reușesc liderii să gestioneze corect această fază. Dar este esențial să știi că trebuie să existe un echilibru. Faza de limitare vizează împiedicarea agravării crizei. În general, aceasta necesită utilizarea strategică a unei cantități maxime de resurse. Trebuie să oprești dinamica crizei pentru a controla situația. Odată ce pagubele provocate de criză au fost limitate, trebuie să *modelezi* rezultatul în favoarea ta. Acum, dinamica este de partea ta. În cele din urmă, trebuie să *gestionezi* criza. Aceasta poate fi o acțiune pe termen lung și va necesita utilizarea judicioasă a forței de muncă și a resurselor până la rezolvarea crizei.

La fel ca *The Wisdom of the Bullfrog*, și cartea de față este alcătuită dintr-o serie de povești din cariera și viața mea. Povești cu lecții de viață. Lecții care, sper, vor oferi cititorului pași concreți de urmat atunci când se confruntă cu o criză — recunoașterea pericolului primelor rapoarte, învățarea utilizării adevărului drept armă, gestionarea constrângerilor de timp, comunicarea eficientă, menținerea moralului organizațional și a spiritului de echipă, găsirea celor mai bune sfaturi, ierarhizarea opțiunilor și, cel mai important, soluționarea crizei. *Învinge criza* nu se referă doar la supraviețuirea după o perioadă dificilă, ci la dezvoltarea în timpul unei crize,

pentru a ieși din ea mai puternic, atât pe plan personal, cât și organizațional. *Învinge criza* îți va oferi instrumentele necesare pentru a fi un lider de succes atunci când apar situații neașteptate. Indiferent că este blocat pe partea nevăzută a Lunii sau prins într-un coșmar de relații publice, mai devreme sau mai târziu fiecare lider se va confrunta cu o criză. Pregătește-te de pe acum să o înfrunți!

CAPITOLUL UNU

Primele rapoarte sunt întotdeauna greșite

DIN CAUZA NATURII HAOTICE A UNEI CRIZE, UN LIDER AR
TREBUI SĂ FIE ÎNTOTDEAUNA CIRCUMSPECT ÎN PRIVINȚA
PRIMELOR RAPOARTE. ACESTEA SUNT INVARIABIL INEXACTE
SAU ÎNȘELĂTOARE.



*Primul raport este întotdeauna
greșit.*

— NAPOLEON BONAPARTE



LONDRA, 1944

Teleimprimatorul negru păcănea sacadat, în timp ce bobina se deplasa de la stânga la dreapta, tipărind ultimul raport de la Stația X. Stația X, mai cunoscută sub denumirea de Bletchley Park, era sursa Ultra — informațiile secrete colectate de Aliați după spargerea codului german Enigma. Smulgând raportul din teleimprimator, generalul Edwin Sibert a măturat dintr-o privire foaia și a aruncat-o repede în teancul cu alte documente strict secrete. Nu era nimic interesant astăzi.

Sibert, un ofițer repartizat la Grupul 12 de Armată, de sub comanda generalului Omar Bradley, era încrezător în evaluările pe care le făcea informațiilor referitoare la o presupusă concentrare de forțe germane în pădurile din Ardeni. Pe 12 decembrie 1944, el a trimis un raport către comandanții diviziei, scriind: „Uzura provocată de asalturile noastre continue slăbește constant puterea trupelor germane de pe Frontul de Vest... iar crusta apărării germane este tot mai subțire, mai fragilă și mai vulnerabilă“. Trei zile mai târziu, generalul britanic Bernard Montgomery a repetat analiza lui Sibert, raportând că armata lui Hitler era într-o asemenea dezordine încât „nu mai poate organiza operațiuni ofensive majore“. Montgomery era atât de convins de corectitudinea evaluării sale încât a pariat cu

Eisenhower pe o bancnotă de cinci lire sterline că războiul se va termina până la Crăciun — peste doar zece zile.

În alte părți ale frontului american, armata a distribuit broșuri intitulate „Ghidul orașelor din Belgia“, care descriau orașele belgiene ca fiind „un loc liniștit pentru soldații istoviți“. Pe cei care nu puteau obține permisiile pentru a vizita orașele, Marlene Dietrich, una dintre cele mai faimoase actrițe ale vremii, îi distra cu un turneu muzical în stil USO¹. Iar soldaților ghinionști care trebuiau să se deplaseze către linia frontului li s-a spus: „Aici a fost foarte liniște și oamenii voștri vor învăța [despre război] în cel mai ușor mod cu putință“.

Dar în adâncul pădurilor de stejari și pini din Ardeni, colonelul german Otto Skorzeny, liderul de comando cu fața brăzdată de cicatrici ale cărui fapte de arme erau atât de faimoase încât îi aduseseră titlul de „cel mai periculos om din Europa“, se infiltra în spatele liniilor Aliate. Misiunea lui: să perturbe mișcarea trupelor Aliate, să saboteze punctele-cheie de aprovizionare și să asasineze lideri americani și britanici. Nu departe de poziția lui Skorzeny, armata germană adunase șapte divizii de blindate, treisprezece divizii de infanterie, o mie de tancuri și tunuri de asalt și aproape două mii de piese

¹ United Service Organizations este o organizație non-profit americană, înființată în 1941, care oferă sprijin moral și divertisment membrilor forțelor armate ale Statelor Unite și familiilor acestora, atât pe teritoriul american, cât și în baze militare din întreaga lume. Printre artiștii care au participat la turneele oferite de USO de-a lungul anilor s-au numărat Marlene Dietrich, Bob Hope și Robin Williams.