

Kapitan Michael D. Abrashoff

Ty tu dowodzisz

Najskuteczniejsze metody kierowania załogą



Kapitan Michael D. Abrashoff

Ty tu dowodzisz

Najskuteczniejsze metody kierowania załogą



Przełożyła Agata Piskorska

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2014



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Tytuł oryginału
It's Your Ship

Redakcja
Urszula Włodarska

Korekta
Urszula Włodarska, Marta Stec

Skład i łamanie
AMGRAF Anna Milczanowska

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Images Copyright © Thetaxstock

Copyright © 2002 Captain D. Michael Abrashoff
This edition published by arrangement with Grand Central Publishing,
New York, USA.
All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2009
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2014
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-3437-2

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Dedykuję tę książkę pamięci bosmana Edwarda
C. Benfolda, a także wszystkim oficerom oraz całej
załodze, która pływała ze mną jego okrętem.*

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
Wstęp	11
1. Przejmij dowodzenie	21
2. Prowadź, dając przykład	43
3. Słuchaj z uwagą	55
4. Opisz cel i tłumacz znaczenie	65
5. Stwórz atmosferę zaufania	77
6. Szukaj wyników, nie pochwał	97
7. Ryzykuj z rozwagą	121
8. Wychodź poza standardowe procedury	137

9. Podnieś morale swoich ludzi	161
10. Stwórz jedność	191
11. Popraw jakość życia swojej załogi	211
12. Życie po Benfoldzie	227
Zakończenie - Nie tylko na Benfoldzie	237

PODZIĘKOWANIA

Chciałbym podziękować moim rodzicom, Donowi i Mary, za to, że wychowując naszą siódmkę, pokazali nam, na czym polega wytrwałość i poświęcenie. Ich mądrość, cierpliwość, siła i bezwarunkowa miłość dały nam w życiu solidne podstawy, na których można wiele zbudować.

Chciałbym podziękować doktorowi Williamowi J. Perry'emu za to, że dał mi najwspanialszą szansę w życiu. Dzięki jego wsparciu i cierpliwości, a także dzięki niezliczonym okazjom do nauki, jakie mi stwarzał, stałem się lepszym przywódcą i lepszym marynarzem. Specjalne podziękowania składam „kawalerskiej ekipie” – Earlowi Mastersowi, Carol Chaffin, Cindy Baldwin, Marshallowi Williamsowi, Billowi Brownowi i Rickowi Kislingowi – za wszystkie wesołe spotkania, za wsparcie i za to, że stali się moją rodziną.

Mam w życiu ogromne szczęście, ale nigdy bym nie napisał tej książki, gdyby nie inny pracownik Williama Perry'ego,

bardzo znany mieszkaniec stanu Indiana – pan Larry Smith, który obecnie pracuje dla Business Executives for National Security (BENS). Larry dowiedział się, jak radziliśmy sobie z szefowaniem, i przedstawił mnie pani Polly La Barre, wspanialej starszej redaktorce z czasopisma „First Company”, która opisała nasz model przywództwa u podstaw. Nigdy nie byłoby tej książki, gdyby nie jej mądrość i wnikliwość. Dziękuję ci Polly.

Chciałbym podziękować moim współlokatorom z Akademii, Royowi Bishopowi i George’owi Papaïouanou, którzy od dawna są moimi przyjaciółmi i którzy pomogli mi wytrwać, nawet jeśli nie zawsze miałem na to ochotę. Specjalne podziękowania kieruję do Michaela Bolgera za jego pomoc i niesłabnące wsparcie.

Pragnę podziękować też mojej agentce literackiej Helen Rees oraz zespołowi z Wordworks – Donnie Carpenter, Maurice’owi Coyle’owi, Susan Higgins, Deborah Horvitz, Larry’emy Martzowi, Cindy Butler Sammons i Robertowi Shnayersonowi. Miałem też wspaniałych redaktorów. Rick Wolff, Dan Ambrosio i Madeleine Schachter z Warner Books stworzyli zespół marzeń, który pomógł mi przygotować tę książkę. Na koniec chciałbym podziękować mojemu lojalnemu asystentowi Davidowi Lauerowi za niestrudzone pilnowanie, żebym podczas pisania tej książki dotrzymał wyznaczonych terminów.

A szczególne podziękowania należą się wszystkim ludziom sił zbrojnych, którzy służą naszemu wspaniałemu krajowi.

WSTĘP

Ta historia mogłaby nosić tytuł *Edukacja USS „Benfold”*. Benfold to niszczyciel rakietowy, którym dowodziłem przez dwadzieścia miesięcy, od czerwca 1997 r. Ten oddany w 1996 r. do służby we Flocie Pacyfiku okręt to piękna maszyna bojowa: 8600 ton opancerzenia chroniącego najbardziej zaawansowany technicznie arsenał sterowanych komputerowo pocisków w Marynarce; system radarowy, który potrafi wyśledzić obiekty wielkości ptaka z odległości pięćdziesięciu mil; wysoko wykwalifikowana załoga, składająca się z trzystu dziesięciu mężczyzn i kobiet; oraz cztery silniki turbospalinowe, dzięki którym okręt może osiągnąć prędkość ponad trzydziestu węzłów – czyli ponad trzydziestu trzech mil na godzinę – kiedy pruje fale, wyrzucając za sobą fontanny wody.

Dostać taki okręt pod pierwsze dowództwo na morzu było czymś ekscytującym. Ironią losu zaś było to, że taką szansę dano mi w branży z wielkimi problemami. Nasze wojsko przeznaczając mnóstwo czasu i pieniędzy, szykując się na jutrzejsze bitwy za pomocą wczorajszych metod. Ciągłe inwestujemy w najnowsze

technologie i systemy, ale jak wiadomo, technika jest tylko ułatwieniem. Przewagę w walce zapewniają nam ludzie, którzy zajmują się obsługą sprzętu, a wyglądało na to, że już nie pomagaliśmy im się rozwijać.

Statystyki były przerażające. W minionych latach prawie 35%, czyli 70 000 z 200 000 osób, które co roku wstępowały do wojska, nie wypełniło do końca swojego pierwszego kontraktu. Chociaż większość marynarzy odchodziła ze służby wbrew własnej woli, niekoniecznie odzwierciedlało to ich charakter. Spośród tych, którzy ukończyli pierwszą turę służby, bardzo niewielki procent zaciągał się ponownie – chętnych nie wystarczyło nawet, żeby zapełnić kwatery dla starszych żołnierzy. A co gorsza, często pierwsi odchodzili ci najbardziej utalentowani. Rekrutacja jednej osoby kosztowała 35 000 dolarów, a wyszkolenie nowego personelu tak, żeby osiągnął podstawowy poziom biegłości, pochłaniało kolejne dziesiątki tysięcy. Podatnicy płacili więc ogromne pieniądze za tę redukcję. A to był dopiero początek, ponieważ ci, którzy odchodzili, wracali do domów i zniechęcali potencjalnych kandydatów. Trudno było nam przekonać nowe osoby, aby wstępowały do wojska.

Mogliśmy i powinniśmy byli uzyskiwać więcej za 325 mld dolarów inwestowanych corocznie w obronę narodową. Powinniśmy nie tylko strzec bezpieczeństwa, ale też dawać możliwość zdobycia życiowych doświadczeń kształtujących charakter młodych ludzi, którzy w ten sposób stają się wzorowymi obywatelami, pracującymi dla dobra tego wspianego kraju.

Pomimo swoich możliwości Benfold nie był dobrze przygotowany na ewentualny atak. Ten dysfunkcyjny okręt miał niezadowoloną załogę, która z obrzydzeniem myślała o służbie i nie mogła się doczekać odejścia z Marynarki. Moim największym osiągnięciem życiowym, z którego jestem najbardziej dumny, jest przekształcenie tej załogi w zwarty, doskonale działający zespół, szczyjący się tym – jak słusznie uważało wiele osób – że Benfold jest najlepszym cholernym okrętem w Marynarce.

Dzielę się moimi doświadczeniami, sukcesami i porażkami nie tylko dlatego, że to ciekawa historia. Opisuję je, żeby stały się praktycznym przewodnikiem dla każdego lidera w każdej firmie lub organizacji. Podobnie jak Marynarka Wojenna, również środowisko biznesowe musi się nauczyć, jak pomóc ludziom się rozwijać. Niedawne badanie Gallupa pokazało, że kiedy ludzie odchodzą ze swoich firm, 65% z nich tak naprawdę opuszcza swoich menedżerów. Liderzy zawodzą zarówno w Marynarce, jak i w biznesie, a skutki tego są bardzo kosztowne. Według ostrożnych szacunków utrata wykwalifikowanego pracownika kosztuje więcej niż jego roczne zarobki, a wiąże się to ze spadkiem produktywności oraz kosztami rekrutacji i szkolenia jego następcy.

Wszystkich liderów łączy problem: jak wydobyć z załogi to, co najlepsze? Zależy to od trzech zmiennych: potrzeb lidera, atmosfery w organizacji i potencjalnych kwalifikacji zespołu. W tej książce opisuję, jak Marynarka i inne organizacje często źle dobierają te zmienne, działając tym samym na swoją szkodę. Jestem za tym, żeby każdemu liderowi na każdym poziomie zarządzania, w firmie czy w wojsku, pomóc utworzyć taką kombinację, która sprawi, że zmienne te sprawdzą się w stu procentach.

Wyjątkowi liderzy to rzadkość, ale taką osobą nie trzeba się urodzić, można się nią stać. Historia Benfolda jest tego doskonałym przykładem. Historia ta opowiada też o czymś znacznie ważniejszym niż transformacja jednego kapitana i jego załogi. Atak terrorystów na Stany Zjednoczone 11 września 2001 r. zrodził globalny strach przed zagładą. Racjonalny świat może go pokonać tylko dzięki błyskotliwemu przywództwu w każdym obszarze społeczeństwa – w kościołach, rodzinach, szkołach, szpitalach, sądach, Kongresie i w Białym Domu. Doskonali liderzy potrzebni są przede wszystkim w firmach i jednostkach wojskowych, ponieważ to te organizacje dążą do uzyskania i utrzymania stabilizacji gospodarczej. Amerykanie poważnie ucierpieli, ale to ich nie zniechęciło. Teraz muszą pomóc odbudować światową gospodarkę i wygrać tę międzynarodową wojnę bez granic.

Podczas kryzysu rodzą się liderzy. Mogliśmy to zaobserwować we wrześniu 2001 r., kiedy śmierć spadła z bezchmurnego nieba i zwykli ludzie zmienili się w bohaterów. Możliwe, że świat stoi teraz w obliczu kryzysu, a silni liderzy są potrzebni bardziej niż kiedykolwiek.

Mam nadzieję, że książka ta każdemu, kto tak jak ja stanął nagle przed jakimś wyzwaniem, pomoże zrozumieć, że przywódcą nie zostaje się z mianowania, lecz w wyniku ciężkiej pracy.

Krótko mówiąc, doświadczenia nauczyły mnie, że prawdziwe przywództwo polega przede wszystkim na zrozumieniu samego siebie, a dopiero potem na wykorzystaniu tej wiedzy do tworzenia wspierającej organizacji. Liderzy muszą dać podwładnym swobodę, żeby mogli jak najlepiej wykorzystać swoje talenty. Niemniej większość przeszkód ograniczających ludzki potencjał powstaje wskutek działań samego lidera i bierze się z jego własnych lęków, potrzeb ego i bezproduktywnych przyzwyczajzeń. Transformacja jest możliwa, jeśli przywódcy starannie analizują własne przemyślenia i odczucia, żeby najpierw zrozumieć siebie.

Lider, który zrozumie siebie, będzie inaczej postrzegał wszystkie życiowe relacje. Pozwoli mu to podejść do kwestii przywództwa z zupełnie innej strony. Dzięki temu dokona innych wyborów, niż gdyby wciąż był zaślepiony przez strach, ego i złe nawyki. Co ważniejsze, inni postrzegają taką osobę jako bardziej wiarygodną, co z kolei sprawia, że ta osoba zaczyna zachowywać się inaczej. Dzięki temu ludzie mogą znacznie lepiej reagować na swoich liderów. Ponadto jest bardziej prawdopodobne, że będą bardziej lojalni wobec tego, co daje im satysfakcję: mojego okrętu, twojej firmy, własnych kolegów, kultury, która nadaje ich życiu znaczenie i cel.

Twoja organizacja ma oczywiście pragmatyczny cel i naturalnie nie chodzi o to, żeby stała się schroniskiem terapeutycznym. Celem mojego okrętu była wojna, w twojej firmie jest nim zysk. Ale żadnego z tych celów nie osiągniemy, rozkazując ludziom,

by działali tak, jak sobie tego życzymy. Nawet jeśli przyniesie to korzyści na krótką metę, konsekwencje mogą okazać się tragiczne. Z doświadczenia wiem, że jeśli pomagają się ludziom wykorzystać cały ich potencjał, mogą oni osiągnąć cele, które w systemie „rozkazuj i kontroluj” byłyby poza ich zasięgiem.

Kiedy gospodarka kwitła, oferując młodym, wykwalifikowanym ludziom mnóstwo stanowisk w branży wysokich technologii, Marynarka przyjmowała tysiące osób, których nie objęła krajowa prosperity. Naszym zadaniem było zrobić z nich ekspertów od high-tech – ludzi, którzy będą doskonale obsługiwać najnowocześniejsze okręty wojenne warte miliardy dolarów. Co więcej, musieliśmy ukształtować ich na pewnych siebie obywateli, w pełni zdolnych służyć krajowi w niebezpiecznych czasach i w nieznanach miejscach. Zrobiliśmy to wszystko, mając w rękę takie same karty, jakie miał mój poprzednik. Nikogo nie zwolniliśmy ani nie przenieśliśmy. Wykorzystaliśmy potencjał, którego nigdy wcześniej nie dostrzeżono.

To, że Benfold odniósł tak ogromny sukces, niekoniecznie wystawia dobre świadectwo całej Marynarce Wojennej Stanów Zjednoczonych, która nadal obciążona jest grupą bardzo różnych liderów. Świadczy raczej o podejściu, jakie zastosowałem, i o marynarzach, którzy z nawiązką potwierdzili zaufanie i wiarę, jaką w nich pokładałem.

W dalszych rozdziałach szczegółowo opiszę pomysły i techniki, z których korzystałem, żeby zdobyć zaufanie marynarzy i wzbudzić w nich entuzjazm oraz zaangażowanie się w osiągnięcie naszego wspólnego celu, czyli zrobienie z Benfolda najlepszego okrętu w całej flocie. Ta książka opisuje wydarzenia z dwuletniej podróży Benfolda po nieznanach terytoriach przywództwa, a jej tematyka koncentruje się na rzeczach, których sam się nauczyłem. Każdemu z poniższych zagadnień poświęcę jeden rozdział: prowadź, dając przykład; słuchaj z uwagą; opisz cel i wyjaśnij znaczenie; stwórz atmosferę zaufania;

szukaj wyników, nie pochwań; ryzykuj z rozważą; wychodź poza standardowe procedury; podnieś morale swojej załogi; stwórz jedność i maksymalnie popraw jakość życia swoich ludzi.

W Akademii Marynarki Wojennej uczono nas o legendarnych przywódcach wojskowych: od Aleksandra Wielkiego po Dwighta D. Eisenhowera, ale czegoś mi brakowało w ich portretach. Biografowie opisywali zwycięstwa i bohaterskie czyny, ale w Marynarce nauczyłem się, że sztuka przywództwa tkwi w prostych rzeczach – rozsądnych działaniach, gwarantujących wysokie morale i zwiększających prawdopodobieństwo wygranej.

Przywódcy muszą chcieć przedłożyć działanie okrętu ponad własne ego, co dla niektórych osób nie jest zadaniem łatwym. Podejście „rozkazuj i kontroluj” zdecydowanie nie jest najbardziej skutecznym sposobem na wykorzystanie inteligencji i umiejętności pracowników. Przeciwnie, przekonałem się, że im bardziej rezygnowałem z kontroli, tym lepiej udawało mi się rządzić. Na początku ludzie prosili mnie o zgodę, żeby coś zrobić. W końcu powiedziałem załodze:

– To wasz okręt. Wy jesteście za niego odpowiedzialni. Podejmijcie decyzję i zobaczcie, co się będzie działo.

I tak oto hasłem Benfolda stało się: „To wasz okręt”. Każdy marynarz czuł się odpowiedzialny za Benfolda. Organizacja, którą pracownicy traktują jak swoją własność, zawsze pokona konkurencję.

Kapitanowie muszą spojrzeć na okręt z punktu widzenia załogi. Muszą sprawić, żeby jej członkowie mogli łatwo się realizować oraz otwarcie głosić własne opinie i żeby im się to opłacało; muszą też zrozumieć, kiedy i jak delegować odpowiedzialność.

Przejąłem dowództwo, wiedząc, że mogę wybrać jedną z dwóch dróg. Pierwsza polega na tym, żeby przez dwa lata nic nie robić, przyczaić się i nie ryzykować. Wszyscy znamy chłodnych, nieśmiałyh ludzi; sam mogłem się taki stać i wspinać się po kolejnych szczeblach kariery. Ale problem – największy,

jaki istnieje w Marynarce – leży w tym, że moja bierność i tak zostały nagrodzona awansem.

Bardziej niebezpieczna droga, przynajmniej dla mnie i mojej kariery, polegała na tym, żeby wszystko zmienić, potrząsnąć okrętem, tak by uzyskać naprawdę wyjątkowe wyniki. Moim zdaniem właśnie to było nam potrzebne. I tak też zrobiłem. Trafiłem na Benfolda po szesnastu latach służby w Marynarce – i nagle zrozumiałem, że cały czas miałem możliwość, żeby ją rozruszać. Brakowało mi tylko pewności siebie.

W biznesie, podobnie jak w Marynarce, istnieje ogólne przekonanie, że „oni” nie chcą, żeby kwestionować obowiązujące zasady. Dla pracowników „oni” to menedżerowie, dla menedżerów „oni” to kierownicy wyższego szczebla. Ciężko pracowałem, aby przekonać załogę, że chcę, by te zasady kwestionowała, i że „oni” to „my”. Jednym ze sposobów pokazania własnego zaangażowania było kwestionowanie zasad przed moimi szefami. W końcu posłuchała mnie zarówno góra, jak i załoga.

Jak udało mi się to zrobić we wciąż skostniałej hierarchii Marynarki? Organizacja ta miała tyle problemów, że szefostwo było wystarczająco zdesperowane, by pozwolić ludziom próbować nowych rzeczy – to jeden z powodów. Ale co równie istotne, znalazłem sposób na to, żeby wprowadzać zmiany, nie prosząc moich zwierzchników o pozwolenie. Postawiłem się na miejscu mojego szefa i zapytałem siebie: „Czego oczekuję od Abrashoffa i Benfolda?”. Stwierdziłem, że szef chce mieć okręt, który wypełnia wszystkie zobowiązania operacyjne i mieści się przy tym w budżecie. Morale załogi powinno być wysokie, a wskaźnik rotacji personelu niski. Pomyślałem, że jeśli uda mi się to osiągnąć, mój szef zostawi mnie w spokoju. Skoncentruje się na innych okrętach, które nie będą miały takich wyników.

Pamiętałem też, żeby działać w sposób, który nie będzie dla niego zagrożeniem. Żadne z moich działań nie powinno było narazić firmy na bankructwo ani zaszkodzić czyjejkolwiek

karierze. Ryzykowałem z rozwagą, tak jak w moim mniemaniu oczekiwałby tego mój szef. Nigdy nie zrobiłem niczego, żeby wypromować siebie, promowałem tylko organizację. W ten sposób nikt nigdy nie mógł podać w wątpliwość mojej motywacji.

Oczywiście, kiedy uzyskałem pożądane przez siebie wyniki, mój komodor (dowódca operacyjny sześciookrętowej eskadry) był zaskoczony. Przysyłał na Benfolda oficerów dowodzących, żeby zobaczyli, co robimy, i żeby wprowadzili to na swoich okrętach. Wyniki poprawiły sytuację w organizacji, a mój komodor zebrał pochwały. Ryzyko najwyraźniej mu się opłaciło. To jedyny sposób, żeby w twojej organizacji działa się dobrze.

Wiele osób uważa, że jeśli będą się wychylać, zaszkodzą własnej karierze. Z takim tradycyjnym podejściem nie sposób jednak utrzymać i wzmocnić organizacji. Firmy powinny nagradzać tych, którzy podejmują ryzyko, nawet jeśli od czasu do czasu coś się nie uda. Niech wiedzą, że awanse i chwała należą się innowatorom i pionierom, a nie konserwatystom, którzy z obawy przed problemami nie starają się zrobić nic, żeby poprawić sytuację. Uważam, że to jest klucz do tego, aby organizacja wciąż była młoda, pełna życia oraz rozwijała się i odnosiła sukcesy. Zastój to śmierć dla każdej organizacji. Rozwijaj się albo giń: takie jest prawo życia. Reguły, które dawniej miały sens, dzisiaj mogą być już przestarzałe. Jeśli tak jest, to je zlikwiduj.

Oczywiście, niełatwo jest podejmować nowe rozwiązania. Chociażby dlatego, że nie ma się na czym wzorować. Ale może się okazać, że to nawet dobrze.

Pierwszą mowę wygłosiłem dla sześciuset osób podczas dwudniowej konferencji sponsorowanej przez magazyn „Fast Company”. Dołączyłem do Dee Hocka, założyciela Visa International, oraz Toma Petersa, znanego z książki *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*¹. Kiedy skończyłem opowiadać

¹ Medium, 2000; tytuł oryginału: T. Peters, R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, 1. wyd. Harper & Row, Nowy Jork 1982 (przyp. tłum.).

o Benfoldzie, słuchacze zaczęli zadawać pytania, a ja czułem, że przepadłem z kretesem. Najgorsze z nich brzmiało: „Z jakich wskaźników korzystaliście przy określaniu waszego celu?”.

Tkwiałem tam jak ostatnia sierota. Tak bardzo się spieszyłem, żeby zmienić nasz sposób działania, że zapomniałem o tym, co ludzie myślą o sposobach wprowadzania zmian. Publiczność zaczęła chichotać.

Zadzwoiłem później do mojej siostry Connie. Ukończyła studia MBA i pracowała dla największych instytucji finansowych w całym kraju. Powiedziała mi, że menedżerowie zawsze chcą zobaczyć wskaźniki, zanim pozwolą ci wprowadzić nowe pomysły w życie. Ponieważ wskaźniki dla nowych pomysłów nie istnieją z definicji, efekt jest taki, że dzisiaj w dużych firmach świetne idee są zazwyczaj z góry skazane na porażkę.

Wiedziałem tylko, gdzie Benfold znajdował się, kiedy na niego trafiłem, i miałem ogólne wyobrażenie, dokąd chcę z tego miejsca dotrzeć. Gdyby zmuszono mnie do wyznaczenia kursu na podstawie wskaźników, prawdopodobnie nigdy nie zobaczyłbym kreatywności, jaką rozbudziliśmy, ani zmian, które udało się nam osiągnąć.

A jednak jak mogłem bez wskaźników stwierdzić, czy jakaś nowość jest dobrym pomysłem? Nie było żadnej gwarancji. Życie nie zawsze jest poukładane, a działania podyktowane najlepszymi intencjami nie zawsze dają zamierzone rezultaty. Ogólnie rzecz biorąc, postanowiłem jednak, że prawie we wszystkim, co robię, powinienem po prostu opierać się na tym, czy czuję, że jest to słuszne, czy nie. Nie można się pomylić, jeśli robi się „to, co należy”.

Skąd wiesz, czy coś jest „tym, co należy zrobić”? Potter Stewart, sędzia Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych, powiedział o pornografii: „Rozpoznasz ją, kiedy ją zobaczysz”. I tak też jest tutaj. Jeśli czujesz, że coś jest właściwe, to prawie na pewno tak jest – a ty jesteś na dobrej drodze.

Nawet jeśli nie brzmi to zbyt górnolotnie, w Marynarce, w biznesie i w życiu naprawdę jest to takie proste.

Mam nadzieję i wierzę, że ta książka pomoże liderom zarówno wielkich, jak i małych firm zrozumieć, że mogą być fantastycznymi przywódcami, jakim i ja mogłem być przez wiele lat, zanim rzeczywiście postanowiłem nim zostać. Mam nadzieję, że moja historia pomoże ci nabrać pewności siebie. Choć niszczyciel rakietowy to nie Procter & Gamble, tradycyjne metody zarządzania w Marynarce nie różnią się tak bardzo od tych, które nadal panują w większości korporacji. Jako przywódca możesz zmienić swój kawałek świata, tak jak mnie udało się zmienić mój.

Ty tu dowodzisz.

1

PRZEJMIJ DOWODZENIE

Po raz pierwszy zrozumiałem, jak ważna jest to praca, 20 czerwca 1997 r., o godz. 1.21 po południu, po tym jak oficjalnie przejąłem dowodzenie na USS Benfold.

Kiedy okręt Marynarki Wojennej ma zmienić dowództwo, dwa tygodnie wcześniej przerywa się wszystkie rutynowe prace. Załoga odmalowuje okręt, rozbija ogromny namiot na pokładzie startowym, ustawia krzesła dla dygnitarzy i rozwija czerwony dywan dla admirała, którego obecność jest obowiązkowa i który wygłasza przemówienie wychwalające znakomitą pracę odchodzącego kapitana. Po czym odbywa się przyjęcie. Kiedy były dowódca schodzi na brzeg, towarzyszy mu serdeczna atmosfera.

Mój poprzednik schodził z pokładu w towarzystwie swojej rodziny. Kiedy przez radiowęzeł ogłoszono jego odejście, spora część załogi wcale nie była przygnębiona. Do dziś czuję, jak moja twarz płonie ze wstydu, kiedy przypominam sobie, że niektórzy nie pożegnali dowódcy z należytym szacunkiem.

Szczerze mówiąc, kiedy obserwowałem ten spektakl, myślałem przede wszystkim o sobie. Jak mam sprawić, żeby za dwa lata, po moim odejściu, nie rozległo się westchnienie ulgi? Przejmowałem bardzo trudną załogę, której stosunek do kapitana był daleki od uwielbienia.

Ci ludzie pewnie mnie nie polubią, myślałem, chociażby dlatego, że reprezentuję staromodną i pewnie przestarzałą władzę. Nie miałem z tym problemu; bycie lubianym nie znajduje się

wysoko na liście wymagań stawianych kapitanowi statku. Powinien budzić szacunek i zaufanie oraz być skutecznym. Słuchając hałaśliwych kpin, zrozumiałem, że czeka mnie długa droga, zanim naprawdę obejmę dowództwo na Benfoldzie.

Wiedziałem, że będę musiał wymyślić nowy model przywództwa, odpowiedni do nowego etapu. To dziwne przyjęcie skłoniło mnie do refleksji, jak wielkie zmiany zaszły w miejscu pracy, zarówno w wojsku, jak i w cywilu.

Nigdy wcześniej pracownicy tak swobodnie nie mówili swoim szefom, co o nich myślą. W czasach kwitnącej gospodarki ludzie nie bali się, że stracą pracę. Czekwały na nich inne posady; nawet umiarkowanie wykwalifikowane osoby przenosiły się z firmy do firmy, poszukując idealnego stanowiska, na jakie w swoim mniemaniu zasługiwały.

Niezależnie od stanu gospodarki przywódcy w XXI wieku stoją przed wyzwaniem, jakim jest przyciągnięcie i zatrzymanie pracowników, i to przede wszystkim najlepszych pracowników – a co ważniejsze, zmotywowanie ich tak, żeby pracowali z pasją, energią i entuzjazmem. Niewielu jednak pojawia się ludzi mądrych, mających umiejętności i inicjatywę. W prawdziwym świecie od zawsze chodzi o to, żeby mniej utalentowanym osobom pomóc pokonać ich ograniczenia.

Zastanawiając się nad tym wszystkim w kontekście mojego stanowiska jako nowego kapitana Benfolda, przeczytałem kilka ankiet – wywiadów, które wojsko przeprowadza, żeby dowiedzieć się, dlaczego ludzie odchodzą ze służby. Zakładałem, że najważniejszym powodem będzie niska pensja, ale okazało się, że był to argument numer pięć. Numerem jeden było traktowanie bez szacunku i godności; numerem dwa – powstrzymywanie przed wywieraniem wpływu na organizację; numerem trzy – to, że ich nie słuchano, a numerem cztery – nieprzydzielanie coraz bardziej odpowiedzialnych zadań. To było prawdziwe odkrycie.

Dalsze badania pokazały nieoczekiwaną zbieżność z sytuacją w cywilu. Według przeprowadzonych analiz niska pensja

zajmuje również piąte miejsce na liście powodów, dla których pracownicy z sektora prywatnego przenoszą się z firmy do firmy. A cztery najważniejsze przyczyny są praktycznie takie same jak w wojsku. Niezaprzeczalnie można więc wywnioskować, że jako liderzy wszyscy popełniamy te same błędy.

Ponieważ kapitan okrętu nie może przyznawać podwyżek, nie mówiąc już o opcjach na akcje, postanowiłem, że podczas dwóch lat dowodzenia Benfoldem skoncentruję się na czterech największych bolączkach niezadowolonych marynarzy. Moja zasada organizacyjna była prosta: żeby odnieść sukces jako kapitan, trzeba spojrzeć na okręt oczami załogi. Tylko wtedy można zobaczyć, w czym tkwi problem, i dzięki temu pomóc marynarzom nabrać wiary we własne siły, żeby mogli to zmienić.

Tę prostą zasadę Marynarka popiera w teorii, jednak w praktyce odrzuca. Oficerowie słyszą, że mają delegować władzę i zwiększać możliwości podwładnych, ale w rzeczywistości oczekuje się, że nigdy nie powiedzą „nie wiem”. Tak więc zawsze są w stanie pełnej gotowości, pilnując każdego szczegółu. Krótko mówiąc, system nagradza mikrozarządzanie przez zwierzchników – kosztem pozbawienia takich możliwości osób o niższej randze. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę, że wojsko od zawsze wymaga posłuszeństwa w obliczu chaosu, gdyż jest to niezbędne w czasie walki. Co więcej, podwładni mogą unikać odpowiedzialności, tłumacząc, że właśnie za to płaci się ich kierownikom.

Na okręcie dowodzonym przez mikromenedżera i grupkę jego podmikromenedżerów nigdy nie pojawi się indywidualna inicjatywa. A ja chciałem mieć na pokładzie trzysta dziesięć osób, które będą przejmować inicjatywę – załogę gotową, zdolną i chcącą sprawić, żeby Benfold był najlepiej ocenianym okrętem w całej Flocie.

Tak naprawdę to chciałem mieć załogę, która chociaż trochę będzie przypominać patrona okrętu, Edwarda C. Benfolda, sanitariusza w szpitalu Marynarki Wojennej, który zmarł na służbie w wieku dwudziestu jeden lat, opatrując dwóch rannych

Książka kapitana D. Michaela Abrashoffa jest wyjątkowo ciekawą lekcją przywództwa. Autor opisuje swoje doświadczenie zdobyte na służbie w Marynarce Stanów Zjednoczonych, podczas dowodzenia okrętem USS Benfold. Jego przemyślenia dotyczące kierowania załogą są uniwersalne i mogą zainspirować każdego lidera, niezależnie od tego, jaką firmą zarządza.

Autor podkreśla, że o sukcesie organizacji decyduje styl przywództwa oraz umiejętność zmotywowania i zaangażowania pracowników. W kolejnych rozdziałach podkreśla znaczenie:

- patrzenia na organizację oczami załogi,
- uważnego słuchania,
- skutecznej komunikacji,
- indywidualnej troski o członków zespołu,
- współpracy i wzajemnego zaufania,
- koncentracji na wynikach,
- ryzykowania z rozwagą,
- elastycznego podejścia do rutynowych rozwiązań,
- całkowitej odpowiedzialności lidera.

Książka zawiera mnóstwo barwnych przykładów i jest napisana żywym, przekonującym językiem. Dzięki temu doświadczenie dowodzenia załogą okrętu staje się inspirującym wzorem kierowania firmą.



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

978-83-264-3437-2 W02P01



BIZNES

ISBN 978-83-264-3437-2



9 788326 434372

cena 49 zł (w tym 5% VAT)