

РОЗДІЛ 1

ЗАГИБЕЛЬ «ЕЛЬ ФАРО»

ВІВТОРОК

За 1000 миль від центру шторму

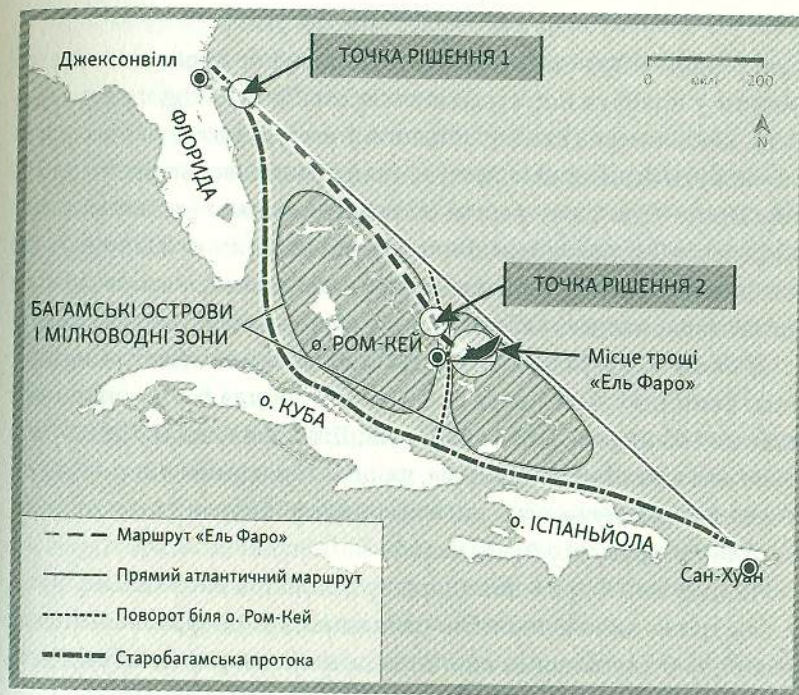
Вівторок, 29 вересня 2015 року, видався напруженим на контейнеровозі «Ель Фаро»: команда з 33 моряків завершувала приготування до виходу в море. Зрештою, час у порту — це чималий клопіт для кожного вантажного судна, яке повернулося з плавання щойно вчора. Корабель потрібно розвантажити, а тоді завантажити нові контейнери і як слід усе закріпити. Моряки поспішали, щоб устигнути відпливти о 19:00. Команда «Ель Фаро», як і моряки із «Санта-Фе», були класичним прикладом колективу, що живе принципом «Буде зроблено».

На вересень припадає пік тропічних циклонів, проте на воді поблизу Джексонвілла, що у Флориді, панував штиль. Невдовзі корабель, завдовжки з два футбольні поля, мав пройти вже знайомим маршрутом у 1300 миль: від північного сходу Флориди до Сан-Хуана на острові Пуерто-Рико. До речі, 40-річний «Ель Фаро», що означає «маяк» іспанською, спершу назвали «Пуерто-Рико», коли він тільки почав курсувати між східним узбережжям і цією невеликою острівною частиною Сполучених Штатів.

О 18:06 «Ель Фаро» вийшов із порту¹. Просто по курсу, що пролягав з атлантичного боку Багамів, набирав сили тропічний шторм Хоакін. Наступного ранку метеорологи надали йому першу категорію й розіслали штормове попередження в районі центральних Багамів. Наприкінці дня Хоакін уже сягнув третьої категорії: він був здатен завдати катастрофічних руйнувань, а його вітри мчали зі швидкістю 129 миль на годину

чи навіть більше. Циклон Хоакін запам'ятали як найстрашніший ураган, що вдарив по Багамських островах від 1866 року.

Перш ніж судно вийшло в море, капітану написав його попередник у відставці — упевнитися, що колега знає про шторм, і розпитати про запланований курс. Капітан відповів, що має намір іти прямим шляхом до Пуерто-Рико. Цей курс був найкоротшим, хоч і найвразливішим до циклону. Інший шлях, через Старобагамську протоку, був довшим за прямий на 160 миль і додавав до рейсу «Ель Фаро» вісім годин. Однак на цьому курсі Багамські острови захистили б корабель від штормових вітрів і хвиль.



Не обов'язково бути просоленим моряком, щоб зрозуміти дилему, яка постала перед капітаном і рештою команди «Ель Фаро». Після відплиття із Джексонвілла є лише дві можливості дістатися

захищеної протоки: іти вдовж узбережжя Флориди й узяти курс праворуч на північному краї Багамів або ж пройти половину шляху по атлантичній стороні архіпелагу й повернути біля острова Ром-Кей. Там пролягає широка протока, що перетинає Багамські острови. Щойно ви проминули другий поворот біля Ром-Кея, вам залишається лише прямий курс — і все те, що принесе із собою вітер зі сходу. Але капітан, схоже, уже сам обрав маршрут, не радячись із командою перед відплиттям.

На своїй швидкості «Ель Фаро» дістався б першого повороту в середу о 07:00, а до другого — о 00:01 у четвер.

Цей розділ — про силу запрограмованої в нас мови, що сягає корінням у плейбук індустріальної епохи. За приклад я взяв корабель, який посеред океану потрапив у шторм, проте на його місці міг би бути будь-який колектив, який працює над великим проектом. Проте «Ель Фаро» вартий обговорення, адже після катастрофи збереглися бортові записи діалогів і вчинків капітана й команди. Це дає нам неоціненну можливість проаналізувати слова, які команда насправді вживає, коли ухвалює рішення на межі життя і смерті.

Екіпаж «Ель Фаро» й капітан були добре обізнані з маршрутом. Вони регулярно курсували ним в обидва боки і знали все вздовж і впоперек. Тобто пройти від Джексонвілла до Сан-Хуана було для команди звичайним, якщо не буденним ділом. Кожен член екіпажа чітко знав, що й коли має робити.

Але того разу все було інакше.

Коли «Ель Фаро» покидав порт, Хоакіна вже класифікували як тропічний циклон. Він наближався із центральної Атлантики і, за очікуваннями синоптиків, мав повернути на схід десь біля Багамів. Тоді «Ель Фаро» на своєму атлантичному маршруті потрапив би в задню, слабшу частину циклону. Але якби Хоакін звернув пізніше, то «Ель Фаро» довелося б перетнути передню частину шторму, де рух урагану спричиняє сильніші вітри й високі хвилі.

Узявши атлантичний маршрут, «Ель Фаро» не зміг би потрапити в безпечну Старобагамську протоку аж до Ром-Кея. Досвідчені моряки знали про це, а екіпаж нашого корабля був далеко не зеленим. Капітан керував судном уже понад 10 років, а офіцери й команда відповідали всім вимогам Берегової охорони США та Міжнародної морської організації, тож проблем із досвідом і навичками не було.

СЕРЕДА

За 600 миль від центру шторму

О 07:02 в середу судно досягло півночі Багамів. Капітан вирішив узяти атлантичний курс, з навітряного боку архіпелагу.

Як він дійшов до такого рішення?

Можна сказати, що не навмисно. На борту «Ель Фаро» була дискусія про це між капітаном і старпомом. Більше нікого до обговорення не залучили й навіть не попередили про нього. Видається, ніби вони обоє не остаточно визнавали це за рішення. Певною мірою капітан уже визначився з атлантичним курсом ще до того, як залишити порт. Під час обговорення він сказав старпому: «Що ж, доведеться затягнути пояси». Усе вирішено — і квит.

Залишилося тільки дотримуватися наміченого плану. Решту часу вони обмірковували, що необхідно зробити, щоб забезпечити судну якнайбільшу остійність. Тобто говорили не про те, чи варто брати атлантичний курс, а про те, як його пройти. Це гра у *продовження часів індустріалізації*, яка означає крутитися як дзига, не надто міркуючи над власними діями.

Глянувши на запис², стає очевидно, що не йшлося ні про пошук аргументів «за», ні навіть про спроби зібрати докази, що підтримали б їх. Згодом, коли з'ясувалося, що рішення було не найкращим, капітан потрапив у пастку ірраціональної ескалації: він зациквився на хибному курсі лише тому, що все вже було вирішено.

Чому вони вирішили взяти незахищений курс? Бо він був найшвидшим. Контейнеровози отримують гроші не за нарізання океанських хвиль, а за те, що прибувають на місце призначення й розвантажують контейнери. Саме тому моряки на торговельних суднах схильні коритися годиннику — вони відчують тиск і додаткову мотивацію виконати роботу за відведений час. А це вже гра в «Підкорення годиннику», також часів індустріальної епохи.

У найкращому разі годинник дає змогу сфокусуватися на завданні, що перемикає нас на режим виконання. Це допомагає виконувати багато роботи, що загалом непогано, проте лише до доти, доки цю роботу необхідно виконувати. Годинник діє на нас так само, як і будь-який інший стресовий чинник: ми занурюємося в самозберігальний режим, що призводить до зниження розумової активності й звуження кругозору.

МОВА НЕВРАЗЛИВОСТІ

Пізніше того самого дня, коли судно на всіх парах мчало до відкритої сторони Багамів, капітан звертався з такими словами до різних членів екіпажа: «Усе гаразд», «Усе має бути добре. Усе буде добре, не «має», а «буде».

Він ніби піддражнював новачків, які хотіли повернутися через «найменшу зміну погоди»: «О ні-ні-ні, ми не повернемося. Ми не повернемо назад».

Це була мова «просто зроби це» за будь-яку ціну, мова невразливості й непохитності. Мова, що закриває шлях для будь-яких виявів хвилювання. Вона посиляє сигнал, що рішення не можна піддавати сумніву. Шлях визначено, тому не опирайтеся мені й не змушуйте знову все пояснювати.

Навіщо капітан це говорив? Якою була його мотивація як лідера? Додати впевненості? Зосередити інших на виконанні завдання? Змусити їх підпорядкуватися наказам? Ми постійно стикаємося із цією мовою, яка є частиною гри «Примушення», теж спадком індустріальної епохи. Ми надто ввічливі, щоб

уживати саме це слово, тож часто кажемо про потребу «надихати» або «мотивувати», але головна проблема в тому, що капітану треба було змусити інших людей, не залучених до обговорення, підкоритися й іти курсом атлантичною стороною Багамів. Він просто хотів, щоб вони рухались далі.

Капітана можна легко звинуватити, але гляньте уважніше на умови, в яких йому доводилося працювати. Компанія планувала замінити «Ель Фаро» й решту кораблів такого типу на новіші судна. Невдовзі з трьох кораблів мали залишити два. Одного капітана вже підбрали, тому залишилася єдина вакансія й капітанові «Ель Фаро» треба було показати себе.

Удень він надіслав імейл керівництву. Його дедалі більше непокоїла погода, тож він запитав про зворотний курс, бо припускав, що тоді можна пройти через Старобагамську протоку. Він лише припустив, а також додав, що чекатиме на погодження від керівництва.

У відповіді йому дозволили взяти довший курс, якщо виникне така необхідність. Із того листування стає ясно, що капітан працював у середовищі, яке покладається на дозвіл згори. Формально на воді він мав право ухвалювати оперативні рішення про судно, проте сам так не вважав. Капітан прибрав собі роль слухняного бюрократа. Це демонструє нам ще одну, часто контрпродуктивну, гру з індустріальної епохи — «Покору».

Корабель тоді ще не досяг повороту на південь біля острова Ром-Кей, тобто ураган був попереду. Чому б не запропонувати скористатися протокою? Річ у тім, що капітан сприймав вибір атлантичного курсу як одностайне й незворотне рішення, яке слід ухвалити лише раз і дотримуватися по всьому маршруту аж до Пуерто-Рико. А оскільки він брав на кпини моряків, яким кортіло взяти інший курс через «найменшу зміну погоди», то як йому могло спасти на думку самому збочити через погоду? Через власні слова він опинився в пастці фатального перебігу подій.

Для капітана лише зворотний шлях мав вигляд окремого рішення, яке потребує окремого зусилля, тож тільки в ньому він убачав можливість змінити курс.

До ранку четверга суперечки на борту виявили, що деякі члени команди тривожилися через узятий курс. Протокол не залишає сумнівів, що команда «Ель Фаро» чітко розуміла, що йде в саме серце циклону.

Водночас Хоакін повільно просувався на південний захід, вочевидь, відмовившись повернути праворуч, як очікували. Варто пам'ятати: що ближче до повороту, то вищий шанс опинитися перед самим обличчям шторму. Друга помічниця капітана навіть поскаржилася невдовзі після опівночі: «...неможливо. Ми йдемо [все далі] південніше, а шторм ніби переслідує нас».

За 200 миль від центру шторму

Третій помічник став до вечірньої варти від 20:00 до 00:00. Одразу після цього капітан покинув місток і не повертався наступні 8 годин. Він попрощався з третім помічником десь перед 20:00: «Звісно, я майже весь час буду на ногах, тож якщо побачите щось, що вам не до душі, не (соромтеся змінити) курс і смикнути мене».

Ситуація дедалі погіршувалася, утім «Ель Фаро» постановив на курсі незахищеною, Атлантичною стороною Багамів, ще 18 годин тому. У них був єдиний шанс звернути на безпечну дорогу по інший бік Багамів о 01:00 у четвер. І цей момент швидко наближався. За дві години до Ром-Кея, о 23:05 третій помічник подзвонив капітанові локальним телефоном, доповів про місце перебування циклону й запропонував повернути на південь:

Ем, що ж, м-м-м, прогноз такий, ем, максимальна швидкість вітру, ем, 100 миль... на годину, в середньому... ем, якщо я правильно розумію, ем... воно рухається... на 230 [градусів] і зі швидкістю п'ять вузлів. Тож, я гадаю, він залишиться на тому самому... рухатиметься за цим самим напрямком найближчі 5 годин. І, ем, він наближається до нашого маршруту... і, ем... ми стаємо надто близько до, ем, ну, ви зрозуміли... Якщо бути точнішим... Я можу, м-м... розрахувати все це. Але ми будемо зовсім близько [і]. І, ем... не знаю. Е-е-е, я можу ще раз порахувати

й повернутися до вас з остаточними цифрами. Ми очікуємо на зіткнення близько четвертої ранку (ну, ви розумієте).

І одразу ж додав: «Гаразд». Капітан сказав триматися курсу. Коли він віддав наказ продовжувати, як і було вирішено, то спершу зависла коротка пауза, після якої помічник підкорився.

Мовлення третього помічника — невпевнене, самопринижувальне, обхідливе і схвильоване. Тому капітану було легко відкинути небажану інформацію. Усе, що він говорив, робило свою справу: придушило бажання дискутувати. Але, звісно, сумніви нікуди не зникли, та й вітри з морем не вщухали.

А що сталося з порадою капітана, яку він дав чотири години тому: «Не соромтеся змінити курс і смикнути мене»? Збагнути, чому така порада неефективна, — це ключ до розуміння лідерства. Ми схильні звертати увагу на те, що слід робити іншим: наприклад, надихаємо їх подавати голос, хоч і висловили небажання слухати. Замість докласти зусиль і спробувати змінити свою поведінку, легше й психологічно зручніше перекласти рішення на інших. У середовищі, де рішення ухвалюють на вертикалі «верх — низ», заохочення інших висловлювати власну думку або навіть спонукати до дій висловами на зразок «Не соромтеся змінити курс» узагалі не працює.

Лідери вживають такі фрази, щоб заспокоїти власне сумління. А якщо все полетить шкереберть, то можна буде перекласти вину на решту — мовляв, вони нічого не сказали, хоча я просив. Проте лідерство — це про полегшення життя інших, а не про звинувачення. Лідерство — це про важку відповідальність за те, як наші дії і слова впливають на інших.

ЧЕТВЕР

Опівночі друга помічниця змінила третього на варті. Вони відверто обговорили ситуацію. Третій зазначив, що за нинішнього курсу корабель через чотири години опиниться за 25 миль від