

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
-O-**



LECTURAS RECOMENDADAS

PRESUME THE BEST, GET THE BEST (TRADUCCIÓN)

JEFF ZEBERLEIN, PROCEEDINGS

Lectura Recomendada por:

CPFG-EM Francisco Garay Cuesta
Jefe de Investigación de la
Academia de Guerra Naval

“Presume the best, get the best” de Jeff Zeberlein

Francisco Garay Cuesta

Capitán de Fragata EM

Jefe de Investigación de la Academia de Guerra Naval

En función de las recomendaciones de nuestros amables lectores, se han implementado las traducciones de las lecturas recomendadas en idiomas diferentes al español de tal manera de facilitar su acceso. En esta ocasión, se presenta un interesante ensayo preparado por el Teniente de Navío Jeff Zeberlein de la Armada de EEUU, que ganó el primer premio del Concurso de Ensayos sobre Liderazgo 2020 organizado por el *United States Naval Institute*.

Además de la actualidad del tema, pues está referido al relevo del Comandante del *USS Theodore Roosevelt*, considero que el tema particular del liderazgo que analiza este joven oficial es sumamente importante. En nuestra sociedad es común escuchar la frase “Piensa mal y acertarás”, y muchas veces cometemos el error de creer que los eventos que analizamos dentro o fuera de la vida militar, deben traer un trasfondo de malicia o interés por parte de las otras personas.

En ese sentido, la tesis del escritor es que para alcanzar lo mejor de las personas, debemos pensar que ellos buscan hacer el bien. Que cuando le pedimos a una persona, que juró rendir su vida por la Patria si fuera necesario, que realice tal o cual acción (enmarcada dentro de la legalidad), él la va a hacer por su convencimiento de que eso aporta a la Institución, o de que cuando alguien comete un error, es bien intencionado y no busca causar un daño.

Las reflexiones del autor sobre el hecho estudiado, le conducen a establecer que “al pensar mal” sobre las intenciones o acciones de nuestros subordinados, ellos podrían asumir una postura de autoprotección, que disminuiría la eficiencia de nuestra Fuerza, al evitar llevar la verdad completa sobre novedades o hechos que sucedan en las unidades a los niveles superiores, por temor a represalias. El artículo termina con recomendaciones enfocadas sobretudo a los oficiales jóvenes, a quienes recomiendo especialmente su lectura.

Bibliografía

Zeberlein, J. (2021, marzo). Presume the Best, Get the Best. *U.S. Naval Institute Proceedings*, 147(3).

<https://www.usni.org/magazines/proceedings/2021/march/presume-best-get-best>

Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.



El relevo del capitán Brett Crozier del mando del USS Theodore Roosevelt (CVN-71) al comienzo de la pandemia de COVID-19 ofrece lecciones sobre cómo los comandantes, los oficiales subalternos y los líderes superiores deben comunicarse hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando de la Marina.
U.S. NAVY (ALEXANDER WILLIA)

Presume lo mejor, obtén lo mejor

Por el Teniente de Navío Jeff Zeberlein, U.S. Navy
Marzo 2021

Proceedings

“No estamos en guerra. Los marineros no necesitan morir”, escribió el Capitán de Navío Brett Crozier, comandante del USS *Theodore Roosevelt* (CVN-71). Con esto concluyó la carta que envió a su cadena de mando como una "bengala roja" a fines de marzo de 2020. El Capitán de Navío Crozier estaba luchando contra un brote de COVID-19 y estaba desesperado por dar a sus marineros un respiro del encierro en su buque, que estaba acelerando la propagación de la enfermedad. Sus palabras, de hecho la carta completa, llegaron al *San Francisco*

Chronicle un día después. 1 La publicación de la carta desencadenó una cadena de hechos que culminaron con el despido del Capitán de Navío Crozier y la renuncia del secretario interino de la Marina, Thomas Modly .

La naturaleza guerrera de la Armada hace que sea esencial mantener a sus líderes con los más altos estándares de competencia, profesionalismo y honor. Pero el entusiasmo percibido para pasar bajo la quilla a los líderes por cualquier error, por pequeño que sea, erosiona la moral y la confianza a través de toda la flota. Parece que apenas pasa una semana sin que se informe del despido de un oficial al mando, y la razón citada con frecuencia es la "pérdida de confianza". 2 Indudablemente, algunas personas no son aptas para el liderazgo y deberían ser removidas. Pero parece que la confianza de los líderes superiores se pierde con demasiada facilidad.

Los eventos que rodearon el brote de COVID-19 a bordo del *Theodore Roosevelt* han creado un estudio de caso convincente sobre la naturaleza del liderazgo decisivo, la fe en el carácter de los demás y la comunicación efectiva dentro y alrededor de la cadena de mando. Intentar volver a litigar el caso es infructuoso y debatir quién tenía razón o quién estaba equivocado es irrelevante. No se puede cambiar el pasado. El desafío, en cambio, es que los oficiales jóvenes reexaminen esta desafortunada saga para obtener algo de sabiduría sobre las complejidades de los problemas que enfrentarán a raíz de ella. A su vez, los líderes con mayor antigüedad deben tratar de comprender las perspectivas de muchos oficiales subalternos desilusionados por lo que vieron como una reacción exagerada a la mala publicidad.

'Demasiado estúpido o demasiado ingenuo'

Después de salir del puerto de Da Nang, Vietnam, el 9 de marzo de 2020, debido a preocupaciones de exposición al COVID-19, el *Theodore Roosevelt* puso en cuarentena a 39 marinos mientras navegaba a la Base Naval de Guam. 3 Aunque los 39 dieron negativo , se tomaron precauciones para garantizar la seguridad de la tripulación, y todos los recién llegados a bordo fueron examinados antes de su llegada. Los líderes de *Theodore Roosevelt* creían que tenían un buque libre de COVID, pero el mundo solo recientemente había descubierto la posibilidad de "portadores asintomáticos", lo que hacía imposible saberlo con certeza sin pruebas generalizadas, que no estaban disponibles en ese momento.

El 24 de marzo, el *Theodore Roosevelt* tuvo sus primeros tres casos positivos de COVID-19, ninguno de ellos entre los 39 originalmente puestos en cuarentena. ⁴Tres días después, ese número había aumentado a 36 casos cuando el portaviones atracó en Guam. ⁵La situación se estaba saliendo de control y la cadena de mando parecía ofrecer una guía contradictoria al requerir realizar pruebas antes de evacuar a los marinos del buque. Para el 30 de marzo de 2020, con el buque ya en el muelle durante tres días, la evacuación y el aislamiento de los marineros potencialmente infectados no iban bien. Los relativamente pocos marineros y oficiales que fueron enviados a tierra fueron puestos en cuarentena en un gran gimnasio o almacén y a cada uno se le asignaron catres, que estaban espaciados a seis pies de distancia. Las medidas tanto dentro como fuera del buque no cumplían con los estándares del Centro para el Control de Enfermedades o las directrices de la Armada. ⁶

Cada vez más frustrado por el lento progreso y la mala calidad de vida de los que estaban en tierra, el Capitán de Navío Crozier envió una carta a diez destinatarios dentro, pero saltando parte de su cadena de mando, pidiendo ayuda. Esta carta se filtró a la prensa al día siguiente, obtuvo titulares nacionales y arrojó dudas sobre el manejo de la pandemia por parte de la Marina. El 2 de abril, el secretario Modly relevó al Comandante Crozier del mando.

Unos días después, el secretario Modly abordó un Gulfstream 550 y voló a Guam para explicar su decisión a la tripulación del *Theodore Roosevelt*. El discurso que pronunció por el intercomunicador también se filtró a la prensa, y comentaristas y políticos lo criticaron por calificar al excomandante de "demasiado estúpido o demasiado ingenuo". ⁷Al día siguiente, Modly presentó su renuncia al secretario de Defensa Mark Esper.

Equilibrar la seguridad y el riesgo

Lo primero que los líderes de la Marina, ya sean oficiales subalternos, suboficiales o almirantes, pueden aprender de estos eventos es cuándo dar prioridad a la seguridad y cuándo aceptar más riesgos. A pesar de que el Capitán de Navío Crozier fue considerado responsable de los resultados, tenía razón cuando escribió: "Los marineros no necesitan morir". La pandemia era, y sigue siendo, peligrosa y se está extendiendo rápidamente. La prioridad del

Comandante Crozier en ese momento era maximizar la seguridad de su tripulación minimizando sus interacciones y evacuándolos del buque lo más rápido posible. Tan difícil como es mantener distanciamiento social y cumplir una cuarentena a bordo de un portaaviones, la naturaleza insidiosa e invisible de la amenaza hizo que fuera aún más difícil hacer cumplir las políticas que sacrificaran temporalmente la calidad de vida y la comodidad.

A medida que el mundo suspira por la normalidad y la distribución de vacunas aún está incompleta, todavía se están tomando decisiones difíciles en todos los niveles de liderazgo. Las necesidades operativas deben equilibrarse con las preocupaciones de seguridad personal. En algunos casos, la imposición causada por los esfuerzos de mitigación es demasiado costosa y los líderes deben encontrar soluciones creativas para permitir que el entrenamiento y las operaciones continúen de manera efectiva. Las cuarentenas que duran semanas y deben preceder a los despliegues operativos pueden ser una solución demasiado engorrosa para evoluciones de entrenamiento más breves.

Los líderes deberían considerar reevaluar el costo humano de aislar a los marinos de sus familias durante tiempos de paz. No puede haber un enfoque único para todos y, en esta crisis prolongada, se debe entregar más autoridad para decidir las políticas y establecer las mejores prácticas al nivel de la unidad. Esto requiere decisión de los oficiales al mando, e incluso de los oficiales más jóvenes, que deben sopesar el nivel de inconvenientes que causan las políticas frente a la efectividad de mitigar los riesgos para mantener a los marinos seguros.

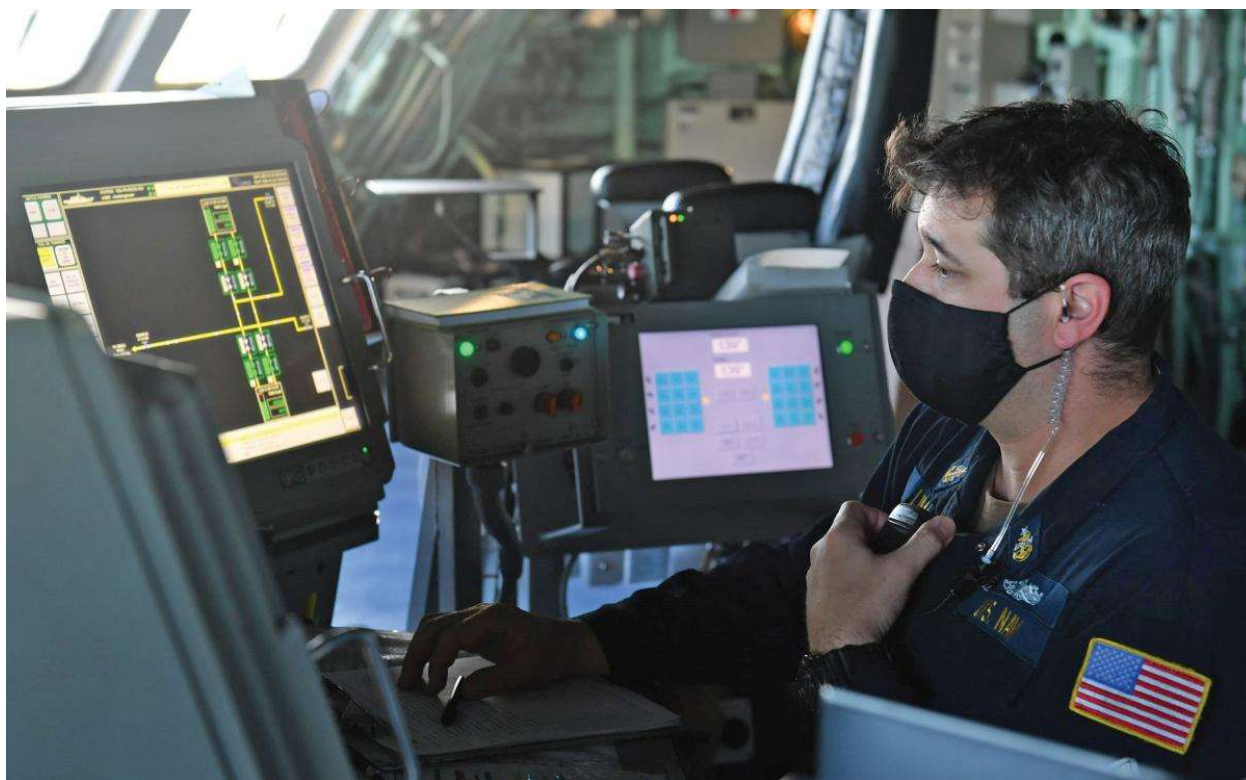
Presumir de buena fe

Una mayor capacidad de decisión requiere más confianza, seguridad y flexibilidad en todos los niveles de la cadena de mando. La navaja de Hanlon es un aforismo que dice: "Nunca atribuyas a la malicia lo que puede explicarse adecuadamente por la estupidez". El secretario Modly debería haberse tomado esto en serio antes de relevar sumariamente al Comandante Crozier del mando. Evaluó que la situación era el resultado de un acto malicioso por parte del oficial al mando o de un acto equivocado. La cita completa del infame

discurso fue que el Capitán Crozier era “demasiado ingenuo o demasiado estúpido para ser el oficial al mando de un barco como este. *La alternativa es que lo hizo a propósito*” (énfasis agregado). Modly aclaró más tarde que era porque no creía que el comandante fuera estúpido, creía que la filtración de la carta a la prensa debió ser intencional, y por eso decidió despedirlo. *Atribuyó las acciones del capitán Crozier a la malicia.

En realidad, es probable que las intenciones del Capitán Crozier no fueran completamente maliciosas ni equivocadas. El secretario Modly podría haber adoptado un enfoque más perspicaz al juzgar la falla percibida. Como se establece en las "Cualificaciones de un oficial naval", ampliamente atribuidas a John Paul Jones, los líderes deben "ser rápidos e infalibles para distinguir el error de la malicia, la consideración de la incompetencia y las deficiencias bien intencionadas de un descuido o un error estúpido". En lugar de asumir lo peor de los demás, los oficiales deben tratar de comprender las verdaderas intenciones de sus colegas cuando no cumplan con las expectativas.

Los líderes pueden comenzar con la suposición de que el fracaso de un subordinado refleja un fracaso del liderazgo. El líder humilde debería preguntarse: "¿Qué he hecho para contribuir a este error de juicio? ¿Puedo corregirlo con una mejor capacitación u orientación?" Al dirigir la atención hacia ellos mismos para brindar una guía más clara, los oficiales formarán una generación de líderes que refinarán su juicio a través de prueba y error y cometerán menos errores en el futuro. Por supuesto, si la evidencia demuestra que la malicia o negligencia grave es la causa de un error, entonces se puede y se debe tomar una acción punitiva. Si bien es esencial que los oficiales tengan confianza en sus subordinados de cualquier rango, la confianza se conserva más fácilmente cuando los líderes presumen de inicio la buena fe de sus hermanos y hermanas de armas.



Las lecciones del despido del Capitán Crozier al comienzo de la pandemia ayudarán a los líderes de la Marina a enfrentar los desafíos futuros con un liderazgo decisivo y una comunicación honesta. U.S. Navy (Richard Cho)

Diga la verdad al poder

La percepción puede crear su propia realidad. Inmediatamente después de la filtración, la carta de Crozier fue reconocida como significativa no solo por las revelaciones críticas que contenía, sino por las implicaciones que pueden suceder un oficial relativamente joven presenta información sensible y negativa a los líderes superiores. La percepción inconfundible en toda la flota fue que el Capitán de Navío Crozier fue despedido simplemente porque su carta reveló una falla en el manejo de la pandemia dentro de los escalones superiores de la Armada. Esa percepción, si no se corrige, podría hervir a fuego lento durante todo el servicio y llevar a un flujo de comunicación suprimido, una toma de decisiones con aversión al riesgo y una confianza degradada dentro de las filas.

El jefe de Operaciones Navales (CNO), el almirante Michael M. Gilday reconoció la importancia de esta percepción y, en declaraciones del Pentágono, trató de

reparar el daño. El 19 de junio, después de dar a conocer los resultados de una investigación dirigida por el entonces Vice-CNO Almirante Robert P. Burke, el CNO enfatizó que su decisión de mantener el despido del Capitán de Navío Crozier no se basó en la carta, sino en la toma de decisiones de Crozier con respecto a las precauciones de seguridad derivadas de la pandemia. Ya sea que se acepte o no, esta justificación para sostener la destitución del Comandante Crozier, la Armada debe, como enfatizó deliberadamente el CNO Gilday , fomentar un entorno en el que los oficiales al mando puedan disparar una "bengala roja a [su] cadena de mando cuando sea necesario". Para hacerlo, los líderes deben tener más confianza en que la Marina no los castigará por enviar información negativa a lo largo de la cadena. Decir la verdad al poder, incluso cuando sea inconveniente, es esencial para una fuerza de combate eficaz. Es fundamental que los líderes nutran sus relaciones tanto a lo alto como a lo largo de la cadena de mando. El envío de información a lo largo de la cadena requiere el discernimiento y el tacto para comprender no solo lo que se debe discutir, sino también cómo discutirlo. En estas situaciones, la verdad es un poderoso aliado. Asegurarse de que la información sea precisa y represente la imagen completa, lo mejor que se pueda determinar, es la mejor manera de ganarse la confianza de los superiores. Además, uno debe comunicar claramente las solicitudes de apoyo y estar preparado para ofrecer soluciones, cuando se le solicite. En el lado receptor, los líderes deben responder a la información indeseable con humildad, paciencia y comprensión. Aquellos que demuestran irritación ante noticias no deseadas, implícitamente piden a sus subordinados que les oculten información. Ningún líder quiere que le mientan , pero mostrar una irritación innecesaria a los subordinados sofocará la comunicación y erosionará la confianza. Dominar el “arte de reaccionar poco” en el momento es una herramienta útil para los líderes. Dar seguimiento mostrando apoyo y aprecio a los subordinados por revelar fallas, y aplicando soluciones decisivas y una disciplina justa cuando se justifica, demostrará a toda la cadena de mando que el liderazgo es capaz de abordar problemas difíciles.

Fortalecer el espíritu de la Marina

Al final, más de 1,000 marinos del *Theodore Roosevelt* contrajeron COVID-19, aunque muchos menos mostraron síntomas.¹⁰ Un marino, el jefe de artillería de aviación Charles Thacker Jr., murió trágicamente a causa de la enfermedad.¹¹ La pandemia de COVID-19 seguramente es el desafío más singular e inmenso que la Marina ha enfrentado en la historia reciente. Los desafíos futuros requerirán líderes decisivos que equilibren suficientemente la seguridad de los marinos con un riesgo operativo aceptable.

Los líderes que apliquen las lecciones aprendidas de la pandemia también ayudarán a los hombres y mujeres de la Marina a recuperar un sentido de propósito común, comprensión y respeto por la cadena de mando que se espera que rindan todos los rangos. Esto, a su vez, fomentará una cultura de comunicación honesta, animará el liderazgo decisivo y mejorará la efectividad de la Marina en tiempos de combate y de paz. Estas lecciones pueden y deben implantarse en el espíritu de la Armada.

En un mundo en el que compiten grandes potencias, de comunicación acelerada y márgenes de error cada vez más reducidos, los desafíos no serán más fáciles. Se exigirá más a los líderes. Los oficiales superiores deben establecer las condiciones y trabajar para distinguir el error de la malicia cuando las cosas van mal para generar solidaridad y confianza con sus subordinados. Los oficiales jóvenes de hoy deben fomentar la cultura del mañana. Al presumir siempre primero lo mejor en lo nuestro, la Marina desarrollará la cultura de la sinceridad que empodera a sus líderes para equilibrar el riesgo mientras le dicen la verdad al poder, sin temor a represalias.

1. Matthias Gafni and Joe Garofoli, "[Exclusive: Captain of Aircraft Carrier with Growing Coronavirus Outbreak Pleads for Help from Navy.](#)" *San Francisco Chronicle*, 31 March 2020.

2. CAPT Michael Junge, USN, "Leadership and Decision—from Accountability to Punishment," *Naval War College Review* 73 no. 2 (Spring 2020): 33–38.

3. ADM Robert Burke, USN, "Command Investigation Concerning Chain of Command with Regard to COVID-19 Onboard USS *Theodore Roosevelt* (CVN 71)," Office of Secretary of the Navy, 27 May 2020.

4. Burke, "The Command Investigation."

5. Burke.

6. ["Timeline: Theodore Roosevelt COVID-19 Outbreak Investigation,"](#) *USNI News*, 23 June 2020.

7. Jeanine Santucci, ["Acting Navy Secretary Thomas Modly Has Resigned after Calling Captain 'Stupid.' Here's What We Know,"](#) *USA Today*, 7 April 2020.

8. David Welna, ["Acting Navy Secretary Lashes Out on Virus-Plagued Ship at Commander He Fired,"](#) NPR, 6 April 2020.

9. ADM Michael Gilday, USN, ["SECNAV and CNO As-Delivered Opening Remarks to Pentagon Press Corps,"](#) press briefing, 19 June 2020.

10. Sam LaGrone, ["CDC, Navy COVID-19 Study on TR Finds 1 in 5 Asymptomatic: Loss of Taste, Smell Most Common Symptom,"](#) *USNI News*, 9 June 2020.

11. Sam LaGrone, ["Navy Identifies Carrier Roosevelt Sailor Who Died from COVID-19,"](#) *USNI News*, 16 April 2020.



Captain Brett Crozier's relief from command of the USS Theodore Roosevelt (CVN-71) early in the COVID-19 pandemic offers lessons for how commanding officers, junior officers, and senior leaders should communicate up and down the Navy's chain of command.
U.S. NAVY (ALEXANDER WILLIA)

Presume the Best, Get the Best

By Lieutenant Jeff Zeberlein, U.S. Navy
March 2021

Proceedings

"We are not at war. Sailors do not need to die," wrote Captain Brett Crozier, commanding officer of the USS *Theodore Roosevelt* (CVN-71). This concluded the letter he sent up his chain of command as a "red flare" in late March 2020. Captain Crozier was battling an outbreak of COVID-19 and desperate to give his sailors a reprieve from the close quarters of his ship, which were accelerating the spread of the disease. His words—indeed the full letter—found their way into the *San Francisco Chronicle* a day later.¹ The publication of the letter set off a

chain of events resulting in the firing of Captain Crozier and the resignation of Acting Secretary of the Navy Thomas Modly.

The warfighting nature of the Navy makes it essential to hold its leaders to the highest standards of competence, professionalism, and honor. But the perceived eagerness to keelhaul leaders for any mistakes, however small, erodes morale and trust across the fleet. It seems barely a week goes by without reports of the firing of a commanding officer, and the reason frequently cited is “loss of confidence.”² Undoubtedly, some people are unfit for leadership and should be removed. But it does seem that the confidence of senior leaders is too easily lost. The events surrounding the outbreak of COVID-19 on board the *Theodore Roosevelt* have created a compelling case study on the nature of decisive leadership, faith in one another’s character, and effective communication within and around the chain of command. Attempting to relitigate the case is fruitless, and debating who was right or wrong is irrelevant. There is no changing the past. The challenge, instead, is for junior officers to reexamine this unfortunate saga to glean some wisdom about the complexities of the issues they will face in its wake. In turn, more senior leaders must try to understand the perspectives of many junior officers disillusioned by what they saw as an overreaction to bad publicity.

‘Too Stupid or Too Naïve’

After leaving port from Da Nang, Vietnam, on 9 March 2020, because of concerns of exposure to COVID-19, the *Theodore Roosevelt* quarantined 39 sailors while making way for Naval Base Guam.³ Though all 39 tested negative, precautions were taken to ensure the safety of the crew, and all newcomers on board were screened before arrival. The *Theodore Roosevelt*’s leaders believed they had a COVID-free ship, but the world only recently had discovered the possibility of “asymptomatic carriers,” making it impossible to know for sure without widespread testing, which was not available at the time.

On 24 March, the *Theodore Roosevelt* had its first three positive cases of COVID-19, none of them among the 39 originally quarantined.⁴ Three days later, that number had grown to 36 cases as the carrier moored in Guam.⁵ The situation was spiraling out of control, and the chain of command seemed to offer contradictory guidance on the requirement for testing prior to evacuating sailors from the ship.

By 30 March 2020, with the ship now pierside for three days, the evacuation and isolation of potentially infected sailors was not going smoothly. The relatively few sailors and officers who were sent ashore were quarantined in a large gymnasium or warehouse and each assigned cots, which were spaced six feet apart. The measures both on and off the ship were not meeting the standards of the Center for Disease Control or Navy guidance.⁶

Increasingly frustrated with the slow progress and poor quality of life for those ashore, Captain Crozier sent a letter to ten recipients within, but jumping part of, his chain of command, pleading for help. This letter was leaked to the press the next day, garnered national headlines, and cast doubt on the Navy's handling of the pandemic. On 2 April, Secretary Modly relieved Captain Crozier of command.

A few days later, Secretary Modly boarded a Gulfstream 550 and flew to Guam to explain his decision to the crew of the *Theodore Roosevelt*. The speech he gave over the intercom also was leaked to the press, and he was excoriated by commentators and politicians for calling the former commanding officer "too stupid or too naïve."⁷ The following day, Modly submitted his resignation to Secretary of Defense Mark Esper.

Balance Safety and Risk

The first thing Navy leaders—whether junior officers, petty officers, or admirals—can learn from these events is when to prioritize safety and when to accept more risk. Even as Captain Crozier was held responsible for the outcomes, he was right when he wrote, "Sailors do not need to die." The pandemic was—and still is—dangerous and spreading rapidly. Captain Crozier's priority at the time was to maximize the safety of his crew by minimizing their interactions and evacuating them from the ship as quickly as possible. As difficult as it is to socially distance and quarantine on board an aircraft carrier, the insidious and invisible nature of the threat made it even harder to enforce policies that temporarily sacrificed quality of life and comfort.

As the world pines for normalcy, and vaccine distribution is still incomplete, tough decisions are still being made at all levels of leadership. Operational necessities must be balanced with personal safety concerns. In some cases, the imposition caused by mitigation efforts is too costly, and leaders need to find

creative solutions to allow training and operations to continue effectively. Weeks-long quarantines preceding operational deployments may be too cumbersome a solution for shorter training evolutions.

Leaders should consider reassessing the human cost of isolating sailors from their families during peacetime. There can be no one-size-fits-all approach and, in this drawn-out crisis, more authority for deciding policy and setting best practices should be pushed back down to the unit level. This requires decisiveness from commanding officers, and even junior officers, who must weigh the level of inconvenience the policies cause against the effectiveness of mitigating risks to keep sailors safe.

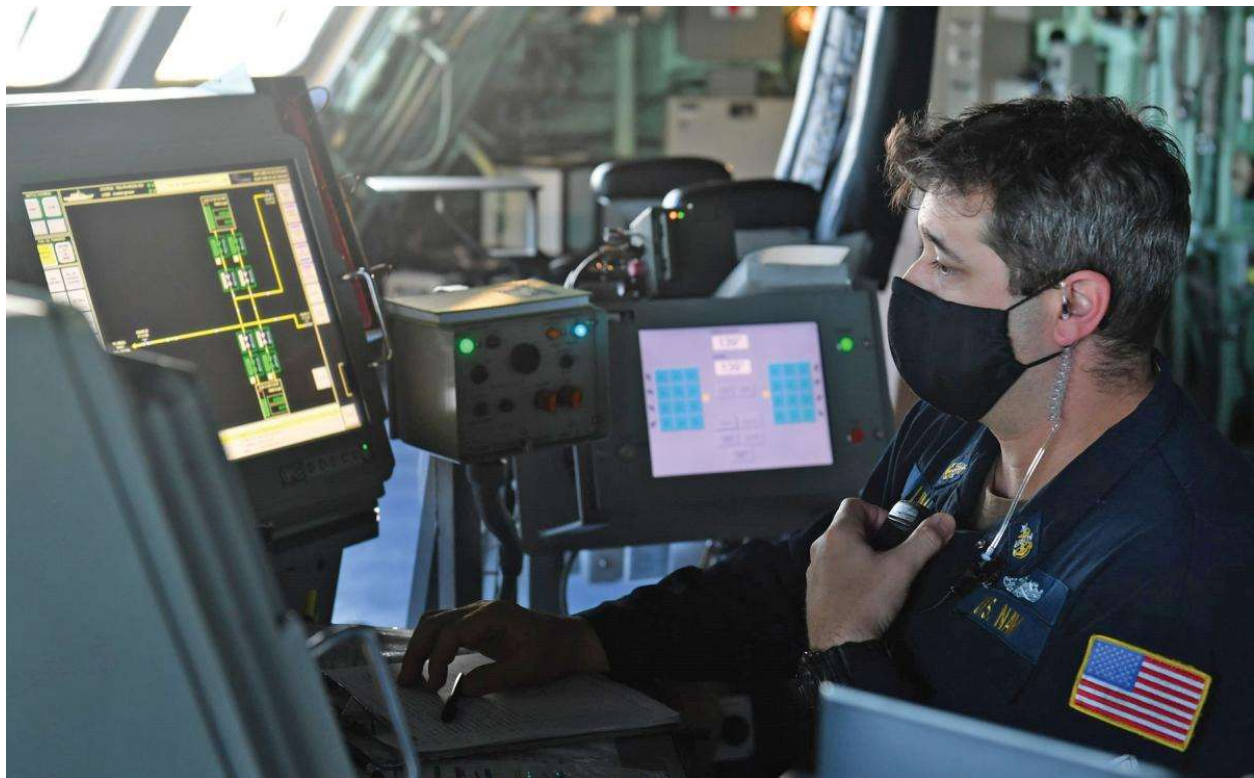
Presume Good Faith

Increasing decisiveness requires more trust, confidence, and flexibility at all levels of the chain of command. Hanlon's razor is an aphorism that states, "Never attribute to malice that which can be adequately explained by stupidity."

Secretary Modly should have taken this to heart before he summarily relieved Captain Crozier of command. He assessed that the situation resulted either from a malicious act on the commanding officer's part, or a misguided one. The full quote from the infamous speech was that Captain Crozier was "too naïve or too stupid to be the commanding officer of a ship like this. *The alternative is that he did this on purpose*" (emphasis added). Modly later clarified that it was because he did not believe the commander was stupid, he believed the letter's leak to the press must have been intentional, and that is why he chose to fire him.⁸ He attributed Captain Crozier's actions to malice.

In reality, it is likely that Captain Crozier's intentions were neither fully malicious nor mistaken. Secretary Modly could have taken a more discerning approach in judging the perceived failing. As laid out in the "Qualifications of a Naval Officer," widely attributed to John Paul Jones, leaders must "be quick and unfailing to distinguish error from malice, thoughtfulness from incompetency, and well-meant shortcomings from heedless or stupid blunder." Instead of assuming the worst of each other, officers should seek to understand their colleagues' true intentions when they do not meet expectations.

Leaders can start with the assumption that a failure of a subordinate reflects a failure of leadership. The humble leader should ask, “What have I done to contribute to this error in judgment, and can I correct it with better training or guidance?” By turning the spotlight toward themselves to provide clearer guidance, officers will raise a generation of leaders who refine their judgment through trial and error and make fewer mistakes in the future. Of course, if evidence does prove that malice or gross negligence is the cause of an error, then punitive action can, and should, be taken. While it is essential for officers to have confidence in their subordinates of any rank, confidence is more easily preserved when leaders first presume the good faith of their brothers- and sisters-in-arms.



Lessons from Captain Crozier's dismissal early in the pandemic will help Navy leaders face future challenges with decisive leadership and honest communication. U.S. Navy (Richard Cho)

Speak Truth to Power

Perception can create its own reality. In the immediate aftermath of the leak, Crozier's letter was recognized as significant not simply for the critical

revelations it contained, but for the implications for when a relatively junior officer presents sensitive and negative information to senior leaders. The unmistakable perception across the fleet was that Captain Crozier was fired simply because his letter revealed a flaw in the handling of the pandemic within the upper echelons of the Navy. That perception, if left uncorrected, could simmer throughout the service and lead to suppressed communication flow, risk-averse decision-making, and degraded trust within the ranks.

Chief of Naval Operations (CNO) Admiral Michael M. Gilday recognized the significance of this perception, and in remarks from the Pentagon tried to repair the damage. On 19 June—after releasing the results of an investigation led by then-Vice CNO Admiral Robert P. Burke—the CNO emphasized that his decision to uphold Captain Crozier’s dismissal was not based on the letter, but on Crozier’s decision-making regarding the safety concerns of the pandemic. Whether one accepts this rationale for sustaining the removal of Captain Crozier, the Navy must—as CNO Gilday pointedly stressed—foster an environment in which commanding officers can shoot a “red flare to [their] chain of command when necessary.”⁹ To do so, leaders must grow more confident that the Navy will not punish them for sending negative information up the chain. Speaking the truth to power—even when inconvenient—is essential for an effective fighting force.

It is crucial that leaders nurture their relationships both up and down the chain of command. Submitting information up the chain requires the discernment and tact to understand not only what needs to be discussed, but also how to discuss it. In these situations, the truth is a powerful ally. Ensuring that the information is accurate and represents the full picture, as best as one can determine, is the best way to gain the trust of superiors. In addition, one must clearly communicate requests for support and be prepared to offer solutions, when asked.

On the receiving side, leaders should respond to undesirable information with humility, patience, and understanding. Those who demonstrate aggravation at unwelcome news are implicitly asking subordinates to hide information from them. No leader wants to be lied to, but showing unnecessary irritation to

subordinates will stifle communication and erode trust. Mastering the “art of underreacting” in the moment is a helpful tool for leaders. Following up by showing support and appreciation to subordinates for revealing flaws, and applying decisive solutions and fair discipline when warranted, will demonstrate to the entire chain of command that leadership is capable of tackling tough problems.

Strengthen the Navy’s Ethos

In the end, more than 1,000 sailors from the *Theodore Roosevelt* contracted COVID-19, though far fewer exhibited symptoms.¹⁰ One sailor, Chief Aviation Ordnanceman Charles Thacker Jr., tragically died from the disease.¹¹ The COVID-19 pandemic surely is the most unique and immense challenge the Navy has faced in recent history. Future challenges will require decisive leaders who sufficiently balance the safety of sailors with acceptable operational risk.

Leaders who apply the lessons learned from the pandemic also will help the men and women who serve recover a sense of common purpose, understanding, and the respect for the chain of command that all ranks are expected to render. This, in turn, will foster a culture of honest communication, embolden decisive leadership, and improve the Navy’s peacetime and combat effectiveness. These lessons can and must be implanted in the Navy’s ethos.

In a world of great power competition, fast-paced communication, and ever-slimmer margins of error, the challenges will not get easier. More will be demanded of leaders. Senior officers must set the conditions and work to distinguish error from malice when things go wrong to build solidarity and trust with their subordinates. Junior officers of today must foster the culture of tomorrow. By always first presuming the best in our own, the Navy will develop the culture of sincerity that empowers its leaders to balance risk while speaking truth to power, without fear of reprisal.

1. Matthias Gafni and Joe Garofoli, “[Exclusive: Captain of Aircraft Carrier with Growing Coronavirus Outbreak Pleads for Help from Navy](#),” *San Francisco Chronicle*, 31 March 2020.

2. CAPT Michael Junge, USN, "Leadership and Decision—from Accountability to Punishment," *Naval War College Review* 73 no. 2 (Spring 2020): 33–38.
3. ADM Robert Burke, USN, "Command Investigation Concerning Chain of Command with Regard to COVID-19 Onboard USS *Theodore Roosevelt* (CVN 71)," Office of Secretary of the Navy, 27 May 2020.
4. Burke, "The Command Investigation."
5. Burke.
6. ["Timeline: *Theodore Roosevelt* COVID-19 Outbreak Investigation,"](#) *USNI News*, 23 June 2020.
7. [Jeanine Santucci, "Acting Navy Secretary Thomas Modly Has Resigned after Calling Captain 'Stupid.' Here's What We Know,"](#) *USA Today*, 7 April 2020.
8. [David Welna, "Acting Navy Secretary Lashes Out on Virus-Plagued Ship at Commander He Fired,"](#) NPR, 6 April 2020.
9. ADM Michael Gilday, USN, ["SECNAV and CNO As-Delivered Opening Remarks to Pentagon Press Corps,"](#) press briefing, 19 June 2020.
10. [Sam LaGrone, "CDC, Navy COVID-19 Study on TR Finds 1 in 5 Asymptomatic; Loss of Taste, Smell Most Common Symptom,"](#) *USNI News*, 9 June 2020.
11. [Sam LaGrone, "Navy Identifies Carrier *Roosevelt* Sailor Who Died from COVID-19,"](#) *USNI News*, 16 April 2020.