

**ДЖОН МАКСУЕЛ**  
**21 НЕЗАМЕНИМИ КАЧЕСТВА**  
**НА ЛИДЕРА**  
**ДА СТАНЕШ ЧОВЕКЪТ,**  
**КОГОТО ДРУГИТЕ ЩЕ**  
**ПОИСКАТ ДА СЛЕДВАТ**

Превод от английски: Любомир Кюмюрджиев, 2005

[chitanka.info](http://chitanka.info)

## БЛАГОДАРНОСТИ

Искам да благодаря на всички хора от издателство „Томас Нелсън“, които винаги се трудят неуморно и извършват такава чудесна работа за моите книги.

Бих желал да благодаря на целия колектив на „ИНДЖОЙ Груп“ — на моя административен помощник Линда Егърс, на помощника ми в научно-изследователската дейност Brent Коул, и на Стефани Уецъл, мой коректор; всички те ме правят по-добър, отколкото съм.

Длъжен съм да благодаря и на секретаря си Чарли Уецъл, който с работата си умножава моето време и влияние.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Какво кара хората да следват даден лидер? Защо те неохотно се подчиняват на един водач, докато на друг са готови да отдадат сърцето си и да тръгнат с него до края на земята? Кое различава терористичните водачи от наистина уважаваните лидери, чието водачество има реален ефект в действителността? Отговорите се съдържат в качествата на характера на отделната личност.

Приятелю, знаеш ли дали наистина притежаваш необходимото, за да станеш голям водач — от тези, които привличат хората и карат нещата да се случват? Искам да кажа, ако отделиш време за това да се впуснеш наистина дълбоко в себе си, ще успееш ли да откриеш качествата, които са нужни, за да изживееш наяве най-смелите си мечти — толкова смели, че никога не си ги споделял с когото и да било? Всеки от нас трябва да има куража и честността да си зададе този въпрос — и да си отговори на него, — ако желаем да постигнем реалните си възможности.

Написах тази книга, за да ви помогна да откриете, развиете и усъвършенствате в себе си необходимите личностни характеристики на истински ефективния лидер — онзи, който хората *искат* да следват. Ако вече сте прочели „*Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството*“, значи сте наясно, че да станеш водач изисква време. Законът за Развитието гласи, че лидерството се развива всекидневно, а не за един ден. Част от това развитие е да се научат правилата на водачеството, защото те са инструментите, с които то работи. Ала да се *разбере* какво е лидерство и да се *прилага* то на практика са две различни неща.

Напоследък разговарях с един приятел на име Бил Фрийман. Той е президент на „Уоткинс Асошиейтид Индъстрис“ — най-голямата частна компания за камионен транспорт в Америка. Бил се справя отлично със задълженията си и като всички добри лидери непрекъснато търси начини да се развива и да расте. „Прочел съм твоята книга приблизително наполовина — рече той, имайки предвид

«Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството». — Доста въздействащо ми се отразява.“ После Бил каза нещо, което пък мен доста ме впечатли: „Нека ти кажа как по-точно процедирам с книгата ти. Всяка сутрин чета една глава от нея. После през целия ден мисля за формулирания в тази глава закон. Докато работя, аз се старая да се погледна от страни и се питам: «Справям ли се с този закон на лидерството?» Наблюдавам хората в офиса и се опитвам да видя дали те го практикуват. Прекарвам цялата ни компания през призмата на този закон — вглеждам се, преценявам, размишлявам. Всяка сутрин става въпрос за различен закон. Това отваря очите.“

Бил наистина ме стимулира. Всъщност неговите коментари ме подтикнаха да напиша тази книга. Той е достигнал до свой собствен начин да развива лидерството си отвътре — както и трябва да бъде. Лидерите вършат работа заради това, което са в дълбоката си същност — заради качествата, които ги изграждат като хора. За да се насочи към постигане на най-високото ниво на водачеството, човек трябва първо да изгради необходимите за това черти дълбоко в себе си.

След като поговорих с Бил, прекарах известно време в размишления за най-големите водачи, които познавам — онези, които хората наистина *желаят* да следват. Потърсих свързани с въпроса теми. Говорих с други лидери и изслушах техните впечатления. После проучих лидери, които са повлияли на историята. Съставих списък с двадесет и едно качества, които всички велики лидери притежават. Точно тези характерни особености са обяснени и илюстрирани в настоящата книга, с идеята тя и „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“ да се допълват взаимно.

Когато се потопите в тази книга, ще видите, че сте в състояние лесно да прехвърлите няколко глави за кратко време. Дори е възможно да се справите с цялата книга на едно четене. *Не го правете.* „Двадесетте и едно задължителни качества на лидера“ е предназначена да бъде усвоена по същия начин, по който Бил Фрийман подхожда към една книга — стратегически и методически.

Искам да ви препоръчам да поживеете с тази книга. Прочетете една глава, а после ѝ дайте известно време. Използвайте я, за да размислите, преразгледате и обновите. Ако качеството, което изучавате, е слаба страна в живота ви, отделете даден период, за да се позанимаете с него, преди да преминете към следващата глава. Може

дори да пожелаете да повторите този процес няколко пъти в течение на една година, за да затвърдите всяко от тези качества във вашия характер.

Всичко в лидерството се издига и пада. Самото водачество наистина се изгражда отвътре. Ако искате да сте водачи, вие сте длъжни да бъдете такива *отвътре*; можете да станете лидери, ако *вътрешно* го желаете. Тогава хората ще желаят да ви следват. И когато това стане, вие ще сте в състояние да захванете с всичко на този свят.

## ХАРАКТЕР: БЪДЕТЕ ТВЪРДИ КАТО СКАЛА

*Лидерството е способността да обединиш чрез волята си мъже и жени за постигането на една обща цел, но също и характер, който внушава доверие.*

Бърнард  
Монтгомъри, британски  
фелдмаршал

*Никога не се отказвай от собствения си опит и от убежденията си „в името на мира и спокойствието“.*

Даг Хамаршелд,  
държавник и носител на  
Нобелова награда за мир

ДА БЪДЕШ ПРАВОЛИНЕЕН ВЪВ ВСИЧКО

Независимо дали сте пътували със самолети, обслужващи малки летища, или с по-големи авиокомпании, вие вероятно сте виждали или сте летели на „Лиър джет“. Аз самият съм имал възможността да летя с такива самолети два пъти — голямо преживяване си е. Те са малки — могат да превозват само пет или шест пасажера — и са много бързи. Да се возиш в тях прилича на летене в тясна тръба с прикрепени към нея реактивни двигатели.

Трябва да призная, че цялото преживяване от полета с „Лиър джет“ е доста освежаващо. Ала най-невероятното за мен е времето, което такова пътуване спестява. Прелетял съм буквално милиони

километри с най-различни авиокомпании и съм свикнал с дългите пътувания до летищата, връщането на взетите под наем коли, чакането на автобусите, които извозват пътниците до самия самолет, опашките по терминалите и като че ли безкрайните закъснения. Всичко това може да бъде истински кошмар. Полетът с „Лиър джет“ лесно може да съкрати времето на пътуването наполовина.

Създателят на този невероятен самолет се нарича Бил Лиър. Изобретател, авиатор и водещ бизнесмен, Лиър е патентовал повече от 150 нововъведения, в това число автоматичния пилот, радиото за кола и магнетофонната лента с осем писти (направо не можете да ги изброите всичките). Благодарение на своето напредничаво мислене, още през 50-те години на ХХ в. той осъзнал ползата от производството на малки фирмени реактивни самолети. Били му необходими няколко години, за да превърне тази мечта в действителност, но през 1963 г. първият „Лиър джет“ извършил пробния си полет, а през 1964 г. Лиър доставил на клиент първия произведен такъв самолет.

Бил Лиър постигнал незабавен успех и за кратко време продал много самолети. Ала скоро след това начало той научил, че два от самолетите, построени от него, са катастрофирали при неизяснени обстоятелства. Лиър бил съсипан. По онова време петдесет и пет самолета „Джет Лиър“ били частна собственост и Бил Лиър веднага предупредил всички собственици да не предприемат никакви полети със самолетите си, докато той и екипът му не установят причините за катастрофите. Мисълта, че могат да загинат още хора била по-важна за него от всякакви неблагоприятни разгласявания, които това действие можело да предизвика в медиите.

Когато разследвал фаталните полети, Лиър открил вероятната причина за катастрофите, но нямало как да провери на земята дали точно това е техническият проблем. Имало само един сигурен начин да разбере правилно ли е диагностицирал проблема. Трябвало да пресъздаде ситуацията лично — във въздуха.

Това било опасно решение, но той точно това направил. В един момент, докато летял с реактивния самолет, Лиър почти изгубил контрол над машината и за малко не го постигнала съдбата на другите двама пилоти. Ала той се справил с изпитанията и съумял да уточни дефекта. Разработил нова част, която отстранила проблема, и снабдил с

нея всичките петдесет и пет самолета, като по този начин елиминирал опасността.

Спирането на самолетите от полет струвало на Лиър големи загуби. Освен това то посяло съмнения в умовете на потенциалните клиенти. В резултат на всичко това му били необходими две години, за да изгради отново своя бизнес. Ала Лиър никога не съжалил за избора си. Той бил готов да рискува своя успех, късмета си и дори своя живот, за да разгадае тайната на катастрофите — но не и своята почтеност. А за това се иска характер.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Това, как даден лидер се справя с житейските ситуации, говори много за неговия характер. Кризата не създава задължително характера, но със сигурност го разкрива. Трудностите са кръстопът, който поставя личността пред избор — да прояви характер или да направи компромис. Всеки път, когато човек избере първото, той става по-силен, дори ако този избор има негативни последици. Както носителят на Нобелова награда, писателят Александър Солженицин подчертава: „Смисълът на нашето земно съществуване се заключава не, както сме свикнали да мислим от най-млада възраст, в просперитета ни, а в развитието на душата.“ Изграждането на характера лежи в сърцевината на нашето развитие не само като лидери, но като човешки същества.

Какво трябва да знае всеки човек за характера?

#### 1. Характерът е нещо повече от думи

Всеки може да каже, че има достойнство, но делата са истинският индикатор на характера. Вашият характер определя кои сте вие. Това кои сте определя какво виждате. Какво виждате определя какво правите. Ето защо никога не можете да отделите характера на лидера от неговите действия. Ако действията и намеренията на водача непрекъснато се разминават, вгледайте се в характера му и ще разберете защо.

#### 2. Талантът е дар, но характерът е избор

Много неща в живота не зависят от нас. Не можем да избираме родителите си. Не избираме и мястото и обстоятелствата на нашето



раждане и възпитаване. Нашите таланти и коефициентът ни на интелигентност не зависят от нас. Ала ние със сигурност избираме характера си. Всъщност го изграждаме всеки път, когато правим избор — дали да се измъкнем от трудната ситуация или да се задълбаем в нея, дали да изкривим истината или да приемем цялата ѝ тежест, да спечелим лесните пари или да си платим цената. С всеки изминал ден, както си живеете живота и правите своите избори, вие продължавате да изграждате характера си.

### 3. Характерът носи трайни успехи с хората

Истинското водачество винаги включва други хора. (Както казва лидерската поговорка: „Ако си мислиш, че водиш, но никой не те следва, тогава просто се разхождаш.“) Последователите не вярват на лидери, за които знаят, че са със слаби характери, и няма да ги следват дълго време.

### 4. Лидерите не могат да надскочат ограниченията на характера си

Виждали ли сте някога изключително таланти хора, които внезапно се сриват, след като са постигнали определено ниво на успех? Ключът към това явление е в характера. Стивън Бърглас, психолог в Харвардския медицински университет и автор на „Синдромът на успеха“, казва, че хора, които постигат високи успехи, но им липсва здрава основа на характер, която да им помага да издържат на стреса, са обречени на катастрофа. Бърглас смята, че такива хора са предразположени към изява на едно или повече от т.нар. четири А-та: **арогантност**, болезнено усещане за **алиенация**, **деструктивен авантюризм** и аморално поведение. Всяко от тях е ужасната цена, която слабият характер трябва да заплати.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Ако откриете, че някое от четирите А-та, установени от Бърглас, ви е „засмукало“, обявете прекъсване на играта. Направете каквото е необходимо, за да се измъкнете от стреса на вашия успех и потърсете професионална помощ. Не си мислете, че пропадането, в което се намирате, ще се оправи с времето, с повече пари или с нарастването на вашия престиж. Времето само задълбочава онези пукнатини в

характера ви, на които не сте обърнали внимание, и ги прави по-разрушителни.

Ако нямате проблеми в нито една от тези четири области, това не означава, че няма защо да продължите с изучаване състоянието на вашия характер. Задайте си въпроса дали думите и действията ви съвпадат — и то през цялото време. Когато кажете, че ще изпълните някаква задача, винаги ли го правите? Ако кажете на децата си, че ще успеете да отидете на рецитала или на футболния им мач — успявате ли? Могат ли хората да разчитат на вашето ръкостискане като на официален договор?

Докато ръководите другите вкъщи, в работата и в обществото, осъзнайте, че вашият характер е най-важният ви актив. Алън Бърнард, президент на корпорацията „Мид Парк“, заявява: „Уважението, с което трябва да се ползва лидерът, изисква етиката му да бъде безупречна. Той не само стои над границата между правилно и погрешно, но трябва да е напълно ясен и в неясните ситуации.“

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своя характер, направете следното:

- *Потърсете пукнатините.* Вгледайте се за известно време в основните области на вашия живот (работа, брак, семейство, обслужване и т.н.) и установете къде може да сте „сгазили лука“, да сте се компрометирали или да сте измамили някого. Запишете си всеки отделен случай от последните два месеца, за който можете да си спомните.

- *Потърсете закономерности.* Прегледайте внимателно отговорите, които току-що сте написали. Има ли конкретна област, в която проявявате слабост, или някакъв тип проблем, който се появява отново и отново? Долавянето на закономерности ще ви помогне да диагностицирате разногласията в характера ви.

- *Бъдете отговорни за делата си.* Подобряването на характера започва, когато признаете своите недостатъци, извините се и поемете последствията от действията си. Съставете списък с имената на хората, на които трябва да се извините за свои постъпки, а след това го направете, но искрено.

- *Изградете по нов начин.* Едно е да поемете отговорността за ваши минали действия, друго е да изградите бъдещето си по нов

начин. След като сте установили всички области, в които сте проявявали слабост, изградете план, който ще ви предпази от повтаряне на същите грешки.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Един човек завел малката си дъщеря на панаир и тя веднага се затичала към някаква будка, където попитала дали има захарен памук. Когато продавачът ѝ подал грамадна топка от лакомството, бащата попитал:

— Миличка, сигурна ли си, че можеш да изядеш всичко това?

— Не се притеснявай, татко — отговорило момиченцето. — Аз съм много по-голяма отвътре, отколкото отвън.

Ето какво е истинският характер — да си по-голям отвътре.

# ХАРИЗМА: ПЪРВОТО ВПЕЧАТЛЕНИЕ МОЖЕ ДА СКЛЮЧИ СДЕЛКАТА КАК МОЖЕТЕ ДА ПРИТЕЖАВАТЕ ХАРИЗМА ЛИ?

*Повече се грижете за това другите да се чувстват добре заради самите себе си, отколкото да ги карате да се чувстват добре заради вас.*

Дан Рейланд,  
вицепрезидент на  
„Развитие на  
лидерството“, ИНДЖОЙ

*Все още не съм срещал човек, колкото и високопоставен да е той, който да не върши по-добра работа и да не влага повече усилия в условия на одобрение, отколкото в условия на критика.*

Чарлс Шваб,  
индустриалец

## НАЙ-УМНИЯТ В АНГЛИЯ

През втората половина на деветнадесетото столетие двама силни мъже си оспорвали лидерството в правителството на Великобритания — Уилям Гладстон и Бенджамин Дизраели. Двамата политици били непримирими съперници. Коментарът, направен веднъж от Дизраели,

би могъл да ви даде представа какво са си мислели те един за друг: „Каква е разликата между нещастieto и бедствието ли? Ако Гладстон падне в река Темза, това би било нещастие. Но ако някой го измъкне оттам — това би било бедствие.“

Мнозина смятат, че Гладстон — водач на Либералната партия в продължение на три десетилетия — въплъщавал в себе си най-добрите качества на викторианска Англия. Държавен служител от кариерата, той бил забележителен оратор, финансов специалист и мъж с безупречен морал. Гладстон бил избран за министър-председател на страната четири отделни пъти — единствения човек в английската история, комуто някога е оказвана такава чест. Под негово ръководство Великобритания създава национална образователна система, провела парламентарни реформи и дала изборителни права на значителен брой хора от работническите среди.

Бенджамин Дизраели, който бил избран два пъти за министър-председател, имал по-различна биография. Той навлязъл в политиката след тридесетата си година и си създал репутация на дипломат и социален реформатор. Ала най-голямото постижение на Дизраели била ръководената от него сделка, вследствие на която Британия се сдобила с дял от правата над Суецкия канал.

Макар че и двамата мъже направили много за Великобритания, това, което основно ги различавало, било отношението им към хората. Разликата може да бъде илюстрирана най-добре от разказаното от една млада жена, която вечеряла с двамата съперници в две последователни вечери. Когато била попитана за впечатленията си от тях, тя казала: „Когато напуснах трапезарията, след като вечерях с мистър Гладстон, аз си мислех, че той е най-умният мъж в Англия. Ала когато вечерях с мистър Дизраели, си мислех, че аз съм най-умната жена в Англия.“

Дизраели имал едно качество, което привличало хората към него и ги карало да искат да го следват. Той притежавал харизма.

да разширим и допълним

Повечето хора мислят, че харизмата е нещо мистично, почти необяснимо. Те смятат, че става дума за качество, което или идва още с раждането, или въобще не се развива. Само че това не е вярно. Простичко казано, харизмата е способността да привличате хората към себе си. Също като останалите качества, тя може да бъде развита.

За да се превърнете в личността, която привлича останалите, трябва да развиете в себе си тези показатели:

### 1. Обичайте живота

Хората харесват лидерите, които се радват на живота. Помислете за хората, с които искате да прекарате времето си. Как бихте ги описали? Кисели? Озлобени? Депресирани? Не, разбира се. Това са хората, които обичат да празнуват, а не склонните да се оплакват. Те страстно обичат живота. Ако искате да сте привлекателни за останалите, трябва да сте като хората, с които ви е приятно да сте заедно. Странстващият проповедник от XVIII в. Джон Уесли е осъзнал това и е казал: „... когато се подпалиш, хората се стичат да видят как гориш.“

### 2. Давайте най-високата оценка на всеки

Едно от най-добрите неща, които можете да направите за хората — и които също ги привличат към вас, — е да очаквате най-доброто от тях. Наричам това „да дадеш всекиму най-високата оценка“. То помага на хората да имат високо мнение за себе си, но в същото време помага и на вас. Както казва Жак Визел: „При едно проучване на сто самостоятелно издигнали се милионери се оказва, че те имат един-единствен общ знаменател. Тези преуспели мъже и жени виждат само доброто в хората.“

Бенджамин Дизраели е осъзнал и е вкарал в практиката си тази идея — това е била една от тайните на неговата харизма. Веднъж той казал: „Най-голямото добро, което можете да направите някому, не е просто да споделите вашите богатства с него, а да му разкриете неговите собствени.“ Ако цените хората, окуражавате ги и им помагате да обогатяват своя потенциал, те ще ви обикнат за това.

### 3. Давайте на хората надежда

Френският генерал Наполеон Бонапарт характеризирал лидерите като „продавачи на надежда“. Като всички велики водачи, той е знаел, че надеждата е най-голямото от всички богатства. Ако сте в състояние да бъдете човека, който поднася този дар на останалите, те ще бъдат привлечени от вас и ще са ви вечно благодарни.

#### 4. Раздавайте се

Хората обичат лидерите, които се раздават и споделят своите житейски пътища. Когато предвождате другите, давайте им от себе си. Споделяйте мъдростта, средствата и дори специалните моменти. Това е едно от нещата, които най-много обичам да правя. Така например наскоро посетих един ежегоден фестивал на разказваческото изкуство в Джунсбъро, щата Тенеси. Това беше нещо, което от години исках да направя, и когато най-сетне можех да го включа в графика си, двамата с жена ми Маргарет отидохме там, като взехме със себе си и двама колеги от моя лидерски екип и техните съпруги. Прекарахме чудесно и — което бе най-важното — имах възможността да накарам тези хора да се почувстват ценни, като споделя един специален момент с тях.

Що се отнася до харизмата, неин основен фактор е вниманието към хората. Лидерите, които мислят за другите и техните интереси, преди да мислят за себе си, притежават харизма.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Когато става дума за харизма, как бихте оценили самите себе си? Може ли да се каже, че останалите са привлечени от вас по един естествен начин? Харесвани ли сте? Ако не сте, то може би притежавате един от следните недостатъци, които поставят бариери през харизмата:

*Гордост.* Никой не иска да следва лидер, който мисли, че е по-добър от всеки друг човек.

*Несигурност.* Ако не се чувствате удобно в собствената си кожа, другите също няма да ви харесват.

*Рязка смяна на настроенията.* Ако хората никога не знаят какво да очакват от вас, те спират да очакват каквото и да е.

*Перфекционизъм.* Хората уважават желанието за отлични резултати, но тотално нереалистичните очаквания ги плашат.

*Цинизъм.* Хората не желаят да бъдат обливани със студен душ от някой, който вижда всичко в черни краски.

Ако сте в състояние да се дистанцирате от тези характеристики, ще можете да развиете харизма.

КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята харизма, направете следното:

- *Променете вашия фокус.* Наблюдавайте вашите взаимодействия с хората през следващите **няколко дни**. Докато говорите с другите, обърнете внимание на това каква част от разговора е съсредоточен върху вас самите. Постарайте се да наклоните везните в полза на останалите.

- *Поиграйте на играта „Създаване на първо впечатление“.* Направете си един експеримент. Следващия път, когато се срещнете с някого за пръв път, направете най-доброто, на което сте способни, за да създадете у него добро впечатление. Научете името на човека, фокусирайте се върху интересите му. Бъдете позитивни. И което е най-важното: дръжте се с него като с високо оценявана личност. Ако успеете да направете това в този ден, вие можете да го правите всеки ден. То за кратко време ще увеличи вашата харизма.

- *Раздавайте се.* Нека това да споделяте ресурсите си с другите се превърне във ваша дългосрочна задача. Помислете как през тази година от живота ви можете да помогнете на петима човека — били те членове на семейството ви, колеги, ваши служители или приятели — да бъдат по-стойностни. Осигурете ресурси, които да им помогнат да израснат личностно и професионално, и споделете житейското си пътуване с тях.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Пърл Места, най-известната организаторка на партита след Доли Медисън, била попитана каква е тайната, поради която толкова много богати и известни хора посещават партитата ѝ.

„Всичко се крие в начина, по който ги посрещам и изпращам“ — отговорила тя. Когато някой гост пристигнал, тя го посрещала с думите: „Най-сетне дойдохте!“, а който и да си тръгнал, Места казвала: „Съжалявам, че трябва да си тръгвате толкова скоро!“ Вниманието ѝ било съсредоточено върху другите, а не върху нея самата. Това е харизма.



## ОТДАДЕНОСТ: ТЯ РАЗГРАНИЧАВА ДЕЙСТВАЩИТЕ ОТ ФАНТАЗИРАЩИТЕ

*Хората не следват лидери, които не се ангажират. Отдадеността може да се изяви в най-различни области — тя обхваща неща като това колко часа ще посветите на работата си, какво правите, за да увеличавате възможностите си или каква лична жертва сте готови да направите за тези, които работят с вас.*

Стивън                      Грег,  
председател                      и  
изпълнителен директор на  
„Етикс Корпорейшън“

*Този, който в своето време е дал най-доброто от себе си, е живял за всички времена.*

Йохан фон Шилер,  
драматург

### ПРЕЖДЕВРЕМЕННО ОСТАРЯЛ

Преди две години двамата със съпругата ми Маргарет имахме възможността да отидем на почивка в Италия. Нашите два най-главни приоритета бяха храната и изкуството. За да попаднем на най-добрата кухня, разговаряхме с приятели, които вече бяха посещавали Италия. За да видим най-представителното изкуство, ние си осигурихме помощта на един невероятен гид, който купува творби за музея

„Метрополитън“ в Ню Йорк. По време на това пътуване видяхме множество велики произведения на изкуството, но нищо не ме порази толкова, колкото „Давид“ на Микеланджело. Тогава именно разбрах защо го наричат шедьовър.

Микеланджело е имал необикновен живот. Вероятно най-великият от всички творци на западната цивилизация — и със сигурност най-влиятелният — просто бил роден за скулптор. Веднъж Микеланджело казал, че е засукал любовта си към каменоделските сечива заедно с млякото на своята дойка. Той изваял първия си зрял шедьовър, когато бил на двадесет и една години, а завършил своите „Пиета“ и „Давид“, преди да навърши тридесет.

Малко след тридесетата си година Микеланджело бил извикан в Рим от папа Юлий II, за да скулптурира разкошната папска гробница, но вместо това бил помолен да се захване с един стенопис. Първоначално творецът искал да откаже, защото нямал желание да рисува дузина фигури на тавана на една малка капела във Ватикана. Макар че като момче той бил обучаван да рисува, неговата страст била скулптурата. Ала когато папата го притиснал, Микеланджело с нежелание приел възложената задача.

Учените смятат, че съперниците на Микеланджело настояли той да се захване с работата, като се надявали, че ще откаже и така ще изгуби благоволенieto на папата — или че ще я приеме и ще се дискредитира. Ала веднъж поел задачата, Микеланджело изцяло ѝ се посветил, като разширил проекта от едно изображение на дванадесетте апостоли до стенопис, включващ над 400 фигури и девет сцени от книгата „Битие“.

В продължение на четири изтощителни години художникът лежал по гръб и рисувал тавана на Сикстинската капела. И той платил висока цена. Работата увредила завинаги зрението му и го съсипала. Микеланджело казал: „След четири мъчителни години и повече от четиристотин фигури, нарисувани в по-големи от естествените им размери, аз се чувствах стар и изтощен като Йеремиа. Бях едва на тридесет и седем, но дори приятелите ми не можеха да ме разпознаят в стареца, в който се бях превърнал.“

Отдадеността, с която Микеланджело се посветил на задачата си, имала голямо значение. Художникът угодил на своя благодетел — папата — и получил и други поръчки от Ватикана. Ала най-важното

било огромното впечатление, което възпроизвел в творческите среди. Неговите фрески в Сикстинската капела били толкова смело нарисувани, толкова оригинални, толкова изящно изпълнени, че накарали много други творци от епохата, в това число и талантливия художник Рафаело, да съживят изобразителните си стилове. Историците на изкуството твърдят, че шедьовърът на Микеланджело завинаги променил линията на европейската живопис. Той поставил основата на не по-малкото влияние на твореца в скулптурата и архитектурата.

Талантът на Микеланджело без съмнение създал потенциала за величието му, ала без неговата отдаденост влиянието му щеше да е минимално. Нивото му на отдаденост може да се види както във вниманието му и към най-фините детайли, така и във всеобхватната визия. Когато бил попитан защо е работил така усърдно в един тъмен ъгъл на капелата, където никой никога нямало да види какво е нарисувал, отговорът на Микеланджело бил: „Бог ще види.“

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Светът не познава нито един голям лидер, комуто е липсвала отдаденост. Ед Мак Елрой от „Ю Ес Еър“ се изразява така за нейната важност: „Отдадеността ни дава нова сила. Без значение какво ни връхлита — заболяване, бедност или нещастие — ние никога не отклоняваме поглед от целта.“

Какво е отдаденост? За всеки човек тя е нещо различно:

*За боксьора* това е да се изправиш на крака с един път повече, отколкото си бил повален на тепиха.

*За маратонеза* е да пробяга още петнадесет километра, когато силите му вече са го напуснали.

*За войника* — да превали хълма, макар и да не знае какво го чака от другата страна.

*За мисионера* това е да се сбогува със собствените си удобства, за да направи живота на другите по-добър.

*За лидера* е всичко това и дори повече, защото всеки, когото водиш, зависи от теб.

Ако искате да бъдете действителен водач, трябва да сте отдаден. Отдадеността въодушевява и привлича хората. Тя им показва, че имате убеждения. Те ще повярват във вас, само ако вие вярвате в каузата си.

Както гласи законът за доверяването, хората вярват първо на лидера, а после на собственото си виждане.

Каква е истинската същност на отдадеността? Разгледайте тези три наблюдения.

### 1. Отдадеността започва от сърцето

Някои хора искат да се убедят, че всичко в дадено нещо е перфектно и едва тогава да му се отдадат. Ала отдадеността винаги предхожда постигането. Казаха ми, че в дербито на Кентъки коняг-победител на практика започва да изпитва недостиг на кислород още след първите 700–800 метра, а останалото разстояние пробягва, защото в сърцето си е решил да го направи. Затова всички велики спортисти признават важността на едно такова решение. Легендата на НБА Майкъл Джордан заявява, че „влагането на сърце е това, което различава доброто от великото“. Ако искате да промените живота на *другите* хора като лидер, вгледайте се във *вашето* сърце, за да видите дали наистина сте се отдали на това.

### 2. Отдадеността се проверява на дело

Едно е да се говори за отдаденост. Друго е тя да бъде проявена. Единствената истинска мяра за отдаденост е действието. Артър Гордън потвърждава: „Няма нищо по-лесно от това да изречеш думите. Няма нищо по-трудно от това да ги сбъдваш в живота си ден подир ден.“

Някой ми разказа за един новоизбран съдия, който спечелил поста на специални местни избори. По време на речта си по случай избирането му той казал: „Искам да благодаря на 424-мата човека, които обещаха, че ще гласуват за мен. Искам да благодаря на онези 316, които казаха, че са гласували за мен. Искам да благодаря на 47-ината, които излязоха да гласуват миналия четвъртък, и искам да благодаря на тези 26-има души, които наистина гласуваха за мен.“ Как постъпвате, когато дойде време да изпълните своите ангажименти?

### 3. Отдадеността отваря вратата към постигането

В ролята си на лидер ще срещнете множество пречки и противодействия — ако вече не сте се и сблъскали с такива. В някои моменти отдадеността ще бъде единственото нещо, което ще ви тласка напред. Дейвид Макнали коментира: „Отдадеността е враг на

противодействието, защото тя е сериозното обещание да стиснеш зъби и да се изправиш на крака, независимо от това колко пъти ви повалят на земята.“ За да постигнете каквото и да е, което си заслужава, трябва да бъдете отдадени.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Когато става въпрос за отдаденост, реално съществуват само четири типа хора:

1. *Кръшкачи.* Хора, които нямат цели и не се ангажират с нищо.
2. *Разтакаващи се.* Хора, които не знаят дали ще постигнат целите си и затова се страхуват да се ангажират.
3. *Оттеглящи се.* Хора, които се отправят към дадена цел, но се отказват, когато стане трудно.
4. *Всички останали.* Хора, които имат цели, ангажират се с тях и си плащат цената, за да ги постигнат.

Вие какъв тип личност сте? Постигали ли сте целите си? Осъществявали ли сте всичко, което сте вярвали, че можете да реализирате? Хората вярват ли ви, следват ли ви с готовност? Ако отговорът ви на всеки от тези въпроси е „не“, проблемът може да е в степента ви на отдаденост.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята отдаденост, направете следното:

- *Измерете я.* Понякога си мислим, че сме отдадени на нещо, но действията ни показват обратното. Извадете си календара и извлечение от вашата чекова книжка. Отделете няколко часа, за да си направите сметка как разпределяте времето си и къде харчите парите си. Обърнете внимание каква част от времето си прекарвате на работа, в магазините и заведенията за хранене, със семейството си, в здравословни и възстановителни дейности и т.н. Изчислете колко пари харчите като основни разходи, за забавления, личностно развитие, даряване. Всичко това са истинските измерения на вашата отдаденост. Резултатите може доста да ви изненадат.

- *Знайте кое наистина си заслужава да умрете за него.* Един от въпросите, които всеки лидер трябва да си задава, е: „За какво съм готов да дам живота си?“ Какво във вашия живот — ако въобще се

стигне дотам — не ще можете да спрете да правите, независимо какви биха могли да са последствията? Поразсъждавайте самостоятелно върху това известно време. Запишете отговорите, до които ще достигнете. После вижте дали действията ви отговарят на идеалите ви.

• *Използвайте метода на Едисън.* Ако правенето на първата крачка към поемане на ангажимент е проблем, опитайте да постъпите като Томас Едисън. Когато имал добра идея за някое изобретение, той свиквал пресконференция и я обявявал. След това отивал в лабораторията си и реализирал изобретението. Обявявайте публично своите планове — така ще бъдете по-ангажирани да ги следвате и изпълнявате.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Когато бил на петнадесет, бившият професионален баскетболист Бил Брадли отишъл на летен баскетболен лагер, ръководен от „Ийзи“ Ед Макколи. По време на лагера Макколи направил едно изказване, което променило живота на Брадли: „Просто помни, че ако не работиш върху играта си до предела на своите възможности, все някъде ще се намери някой с равни на твоите възможности. Един ден вие ще играете един срещу друг и преимущество ще е за него.“ Вие къде сте според мярката на този стандарт?

## ОБЩУВАНЕ: БЕЗ НЕГО ПЪТУВАТЕ В САМОТА

*Развиването на отлични способности за общуване е абсолютно най-важното за едно ефективно лидерство. Лидерът трябва да е способен да споделя знанието и идеите, както и да предава на останалите усещане за неотложност и ентузиазъм. Ако един лидер не е в състояние да заяви нещо ясно и да мотивира другите да работят по него, тогава заявяването на каквото и да е губи смисъл.*

Гилбърт Амелио,  
председател и  
изпълнителен директор на  
„Нейшънъл  
Семикондъктор  
Корпорейшън“

*Тези, които обучават, взимат нещо просто и го правят сложно. Тези, които общуват, взимат нещо сложно и го правят просто.*

Джон К. Максвел

**ТОЗИ, КОЙТО ПРИ ВСЯКАКВИ ОБСТОЯТЕЛСТВА БЕ ВЕЛИКИЯ КОМУНИКАТОР**

Много американски президенти са правили впечатление на нацията ни като хора с големи умения да общуват. Джон Ф. Кенеди, Франклин Д. Рузвелт и Ейбрахам Линкълн веднага ми идват наум като

впечатляващи примери. Но само един президент в нашето време беше наречен Великият комуникатор — и това бе Роналд Рейгън.

Отблясъците на Рейгъновия талант да комуникира се проявили рано в кариерата му. Той започнал работа в радиото. На двадесет и една-две Рейгън бързо станал един от най-известните коментатори в Средния Запад. Обикновено коментирал бейзболни мачове на живо, но понякога симулирал радиопредавания за мач на „Чикаго Къбс“, като използвал репортажите на „Уестърн Юниън“ за всяко включване. По време на един такъв мач радиовръзката прекъснала тъкмо когато Оги Галан бил в трудна ситуация. Рейгън ловко „задържал“ цели *шест минути* Галан в положение да отправя един след друг въображаеми удари, докато връзката била възстановена.

По време на кариерата си Рейгън показва необикновена способност да се свързва и да комуникира с хора. Тази способност се изяви особено ярко по време на неговото управление и на престоя му в Белия дом. Докато представяше кандидатурата си за президент през 1980 г., той изгради ясна и проста визия, като каза: „В основата на нашето послание трябва да залегнат пет прости, общоизвестни думи. Без големи икономически теории. Без проповеди за политическа философия. Само пет кратки думи: *семејство, работа, добросъседство, свобода, мир.*“

По време на кампанията си Рейгън успешно оспори титуляра Джими Картър. Бившият губернатор на Калифорния се сблъска с един спокоен, приятен и компетентен среден американец. Рейгън спечели лесно. По-късно, когато го попитаха дали е бил напрегнат по време на дебатите с президента, той отвърна: „Не, въобще не бях. Аз съм играл с Джон Уейн.“

Независимо дали се обръщаше към група хора, заставаще пред камера или разговаряше с някого на четири очи, Рейгън беше в състояние да комуникира максимално ефективно. Дори когато бе прострелян и го карали на носилка към операционната, той се стараел да успокои останалите. Към хирурзите се обърна с думите: „Моля, потвърдете пред мен, че всички сте републиканци!“

Рейгън беше добър администратор, защото притежаваше ясна представа за нещата, лесно вземаше решения и даваше много ефективни пълномощия. Но той беше голям лидер заради необикновената си способност да комуникира. Когато ставаше въпрос



за управлението на страната, хората знаеха кой е той, каква е позицията му и какво иска — и те нямаха търпение да се присъединят към него. Общуването го направи един от онези лидери, които другите желяеха да следват.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Дори и да не възнамерявате да управлявате страната като Роналд Рейгън, вие пак имате нужда от способността да общувате. Успехът на вашия брак, на работата ви и на личните ви контакти зависят от нея в много голяма степен. Хората няма да ви следват, ако не знаят какво искате или накъде сте поели.

Можете да сте по-ефективен в комуникирането, ако спазвате четири основни правила:

##### 1. Опростете посланието си

Общуването не се състои само в това какво казвате. То е също и в това как го казвате. Обратно на това, което много преподаватели твърдят, ключът към успешното общуване е простотата. Забравете за впечатляващите личности с големите думи и сложните изречения. Ако искате да влезете във връзка с хората, направете го по прост начин. Наполеон Бонапарт е имал навика да казва на секретарите си: „Бъдете ясни, бъдете ясни, бъдете ясни.“

Следната история за един младши администратор е образец за ефективно общуване. Младежът бил поканен да говори пред многобройна група за пръв път, затова се обърнал към своя ръководител за съвет как да произнесе добра реч. По-възрастният мъж казал: „Напиши вълнуващо въведение, което ще грабне всеки от слушателите. После напиши кратко драматично изложение и заключение, което ще накара хората да поискат да действат. След това ги сбий колкото е възможно повече.“

##### 2. Вгледайте се в човека

Успешно общуващите се съсредоточават върху хората, с които комуникират. Те знаят, че е невъзможно да се общува ефективно с дадена аудитория, без да се знае нещо за нея.

Когато комуникирате с хора — независимо дали с отделни личности или с група, — задавайте си тези въпроси: Коя е моята

аудитория? Какви въпроси има тя? Какво трябва да бъде постигнато? И с колко време всъщност разполагам?

Ако искате да се справяте по-добре с общуването, бъдете ориентиран към аудиторията. Хората вярват на големите оратори, защото големите оратори вярват в хората.

### 3. Казвайте истината

Доверието е основно условие за едно чудесно общуване. Има два начина да внушите доверие на вашата аудитория. Първият от тях е да вярвате в това, което казвате. Най-обикновени хора се превръщат във велики оратори, когато са възпламенени от убеждение. Фелдмаршал Фердинанд Фох е отбелязал: „Най-мощното оръжие на света е възпламенената човешка душа.“ И второ — изпълнявайте на дело това, за което говорите. Няма по-голяма достоверност от едно убеждение, превърнато в действие.

### 4. Търсете отклик

Когато комуникирате, никога не забравяйте, че целта на всяко общуване е действието. Ако стоварите върху аудиторията цял куп информация, вие не общувате с нея. Всеки път, когато говорите на хората, им давайте нещо, което да усетят, да запомнят и нещо, което да направят. Ако имате успех в това, способността ви да ръководите другите ще се издигне на ново ниво.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Данто Манкез, президент на корпорацията „Ем Ви Ем“, казва по въпроса за способностите на лидера да комуникира: „Един лидер трябва да върши нещата чрез останалите хора, затова той е длъжен да притежава способността да вдъхновява и мотивира, да води и насочва, а също и да изслушва. Единствено чрез комуникацията лидерът е в състояние да накара останалите да възприемат неговото виждане и да го осъществят.“

Как оценявате своята способност да комуникирате с другите? За вас общуването приоритет ли е? Можете ли да вдъхновявате и мотивирате хората? Изразявате ли вижданията си по такъв начин, че околните да са в състояние да ги разберат, възприемат и реализират? Когато говорите с някого на четири очи, успявате ли реално да се

свържете с него? А как стоят нещата, когато говорите пред група? Ако знаете със сърцето си, че идеята ви е страхотна, ала хората все още не я възприемат, проблемът ви би могъл да е неефективна комуникация.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своето общуване, направете следното:

- *Бъдете кристално ясни.* Разгледайте писмо, бележка или друг текст, който наскоро сте писали. Изреченията ви кратки и директни ли са или криволичат и се усукват? Дали този, който ще чете текста ви, ще е в състояние да схване избраните от вас думи, или ще трябва да се бори с речника? Дали сте използвали възможно най-малко думи? Най-добрите приятели на желаещия да комуникира успешно са простотата и яснотата. Имайте предвид и двете неща, когато пишете следващия си текст.

- *Пренастройте вниманието си.* През идващата седмица обръщайте внимание на това, върху какво се фокусирате, когато комуникирате. Това вие ли сте или е темата ви, или е вашата аудитория? Ако вниманието ви не е фокусирано върху хората, трябва да го пренастроите. Мислете за техните нужди, въпроси и желания. Приемайте хората такива, каквито са, и ще постигнете по-добро общуване.

- *Изпълнявайте на дело посланието си.* Има ли някакви противоречия между онова, което заявявате в общуването си, и това, което правите? Говорете с няколко доверени хора и ги попитайте дали изпълнявате на дело това, което казвате. Вашият брачен партньор, наставник или близък приятел може да е в състояние да види неща, за които вие сте слепи. Изслушайте коментарите им, без да се оправдавате. След това се съсредоточете върху това как да промените живота си така, че да бъдете по-последователни.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

На 7 април 1865 г. президентът Ейбрахам Линкълн взел трудно решение и трябвало да го предаде на свой генерал на бойното поле. На това решение се осланяли всички надежди на Линкълн, върху него лежала цялата тежест на управлението му като президент. Като

използвал цялото си значително умение в комуникацията, той написал следното съобщение:

Генерал-лейтенант Грант,  
Генерал Шеридан каза: „Ако положението стане  
напечено, аз смятам, че Лий ще се предаде.“ Хайде да  
напечем положението.

Е. Линкълн

Президентът не позволил на важността на този текст да усложни неговата простота. Ние също не бива да позволяваме това.

# КОМПЕТЕНТНОСТ АКО Я ИЗГРАДИТЕ, ДРУГОТО ЩЕ ДОЙДЕ САМО

*Компетентността не се изразява с думи. От способностите на лидера зависи това да изкаже, планира и направи нещата, че другите да разберат, че той знае как — и да осъзнаят, че искат да го последват.*

Джон К. Максуел

*Едно общество, което омаловажава достойнствата на водопроводчиците, защото прокарването на канализация е нисша дейност, а толерира некадърните философи, защото философстването е висше занимание, никога няма да има нито добри водопроводи, нито добра философия. И тръбите, и теориите на такова общество ще си останат безводни.*

Джон Гарднър,  
писател

## ФАНФАРИ ЗА ЕДИН ОБИКНОВЕН ЧОВЕК

Бенджамин Франклин винаги се смятал за обикновен гражданин. Едно от седемнадесетте деца в семейството, Франклин бил син на търговец-свещар, който въобще не бил заможен. Детството му било типично за онова време. Посещавал училище само две години и на дванадесетгодишна възраст отишъл да чиракува при брат си в книгопечатането.

Франклин се трудел неуморно и водел съвсем обикновен живот. Той подчинявал действията си на набор от тринадесет добродетели, според които си давал и ежедневна оценка. На двадесетгодишна възраст започнал свой собствен печатарски бизнес. Ако Франклин бе доволен от работата си в търговията, името му едва ли щеше да е нещо повече от бележка под линия в историята на Филадельфия. Ала той действително имал необикновен живот. Бенджамин Франклин бил един от бащите на американската свобода и велик водач на разбунтувалия се народ. Той бил един от авторите на Декларацията на независимостта, а по-късно помогнал да бъдат оформени Парижкия договор и Конституцията на Съединените щати. (Всъщност Франклин бил единственият човек, подписал и трите документа.) Бил избран да изпълни трудна и опасна тайна дипломатическа мисия до Париж по време на войната, за да осигури на революцията военна и финансова подкрепа.

Какво дало на този търговец от северните области толкова голямо влияние над богатите, идващи главно от юг земевладелци, които оглавили войната за независимост? Смятам, че това е била изключителната компетентност на Франклин.

Бенджамин Франклин постигнал забележителни успехи във всичко, до което се докоснал в продължение на седем десетилетия. Когато през 1726 г. започнал свой собствен печатарски бизнес, хората смятали, че Филадельфия просто не може да поддържа трета печатница, но Франклин бързо си изградил репутацията на най-умелия и работлив печатар в града. Ала филадельфийският търговец не се задоволил само с това постижение.

Франклин имал жив, любознателен ум и непрекъснато търсел начини да усъвършенства себе си и останалите. Той се заловил и с писане и публикуване — между творбите му бил и прочутият „Алманах на бедния Ричард“. Провеждал задълбочени експерименти с електричество и създал много от термините, които и до днес се свързват с неговото използване. Изобретил множество неща като кюмбето, катетъра и бифокалните очила. И понеже често пътувал през Атлантическия океан, той се наел да начертае карта на течението Гълфстрийм. Отношението му към живота може да бъде видно в един афоризъм, който Франклин написал за своя алманах: „Не крий ти

своите таланти. Създадени са те за полза. Какво е слънчевият часовник на сянка?“

Изявите на Франклиновите таланти били много. Той помогнал при създаването на първата библиотека във Филаделфия. Открил първата пожарна. Развил идеята за промяната на времето така, че светлата част от денонощието да бъде оптимално използвана. Наред с това заемал много постове в служба на правителството.

В повечето случаи Франклин получавал признание за способностите си. Ала понякога му се налагало да оставя своята компетентност да говори вместо него. По времето, когато работел по усъвършенстването на земеделието, той открил, че хоросанът подпомага растежа на зърнените и тревните растения, но имал големи затруднения при убеждаването на съседите си в преимуществата на откритието. Как разрешил проблема ли? Когато дошла пролетта, Франклин отишъл на една нива близо до пътя, издълбал с ръце в пръстта няколко букви, поставил хоросан в браздите, а след това разпръснал семена из целия район. Когато хората минавали през следващите седмици, те можели да видят как зелените букви израстват по-свежи от останалите растения в нивата. Буквите просто казвали: „Тук бе използван хоросан.“ Хората схванали съобщението.

да разширим и допълним

Всички се възхищаваме на хората, които проявяват висока компетентност, независимо дали са прецизни занаятчии, спортисти от световна класа или успешни лидери в бизнеса. Ала истината е, че няма нужда да бъдете Фаберже, Майкъл Джордан или Бил Гейтс, за да изпъкнете в полето на компетентността. Ето какво трябва да направите, ако искате да развиете това качество.

#### 1. Присъствайте всеки ден

Една поговорка казва: „Този, който умее да чака, получава всичко.“ За съжаление, понякога става дума просто за онова, което пристигналите първи са оставили. Отговорните хора са винаги налице, когато има нужда от тях. Ала високо компетентните правят една крачка в повече. Те не просто присъстват физически. Те идват всеки ден, готови да играят — без значение как се чувстват, с какви обстоятелства се сблъскват, или колко трудна се очертава за тях играта.

## 2. Усъвършенствайте се непрекъснато

Подобно на Бенджамин Франклин, всички високо компетентни хора непрестанно търсят нови начини да се учат, да израстват и да се усъвършенстват. Те правят това като питат *защо*. В края на краищата онзи, който знае *как*, никога няма да остане без работа, но този, който знае *защо*, винаги ще бъде шефът.

## 3. Напипвайте нещата до съвършенство

Никога не съм срещал човек, признат за компетентен, който да не довежда нещата до пълната им реализация. Готов съм да се обзаложа, че и вие не сте. Уила Е. Фостър отбелязва: „Качеството никога не е случайност — то винаги е резултат от високи очаквания, искрени усилия, интелигентна насоченост и умело осъществяване; то е следствие на мъдрия избор измежду множество възможности.“

Да се действа на високо ниво, съвършено, винаги е избор, проява на волята. Като лидери ние очакваме от хората си да реализират докрай подадената им от нас топка. А те очакват същото от нас многократно повече — тъкмо защото сме техни водачи.

## 4. Постигайте повече от очакваното

Високо компетентните хора винаги извървяват един километър в повече. За тях достатъчно доброто никога не е достатъчно добро. В книгата си „Мъже в кризата на средната възраст“ Джим Конуей пише, че някои хора усещат „отслабване на необходимостта да бъдат велики мъже и засилващо се чувство за «абе, да се оправим с това, доколкото можем». За какво са ни пълните победи? Нека просто завършим мача, без топката да ни удари по главата!“ Лидерите не могат да си позволят такова отношение. Те трябва да си свършат работата, а после пак — и така всеки ден.

## 5. Вдъхновявайте останалите

Истински компетентните лидери правят повече от това да осъществяват нещата на високо ниво. Те инспирират и мотивират екипите си да правят същото. Докато някои хора разчитат на подобни умения само за да оцелеят, ефективните лидери ги съчетават с висока



компетентност, за да изведат организациите си на нови нива на съвършенство и влияние.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Какво правите, когато дадена работа трябва да се свърши? Атакувате ли по всички възможни линии с плам, за да осъществите нещата на най-високото възможно ниво? Или понякога достатъчно доброто е достатъчно добро за вас?

Когато мислите за компетентните хора, всъщност вие имате предвид само три типа личности:

1. Тези, които могат да видят какво трябва да стане.
2. Тези, които могат да го направят.
3. Тези, които осъществяват нещата тогава, когато наистина е необходимо.

Ако говорим за професията ви — в каква сфера са съсредоточени постоянните ви усилия? Повече разсъждавате ли или предимно действате, или грабвате каквото ви попадне? Колкото по-добри сте, толкова по-голям ще е потенциалът ви да влияете върху хората си.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята компетентност, направете следното:

- *Вкарайте съзнанието си в играта.* Ако сте били умствено или емоционално дистанцирани от вашата работа, време е да се ангажирате с нея по нов начин. Първо, пренастройте своята отдаденост на работата си. Вземете решение да ѝ отделите необходимото количество от вашето съсредоточено внимание. Второ, помислете защо сте били дистанцирани. Дали нямате нужда от нови предизвикателства? Да не би да сте в конфликт с началника си или с вашите колеги? Или може би това е работа, която не ви предлага по-нататъшно развитие? Определете източника на проблема и създайте план как да го решите.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Наскоро четох една уводна статия в „Тексас Бизнес“, в която се казваше: „Ние наистина сме изгубено поколение, мърморещо и

запъхтяно по бързата писта към нищото, винаги търсещо посоката, указана от знака на долара. Това е единственият критерий, който познаваме. Нямаме нито изградени вявания, нито етични граници.“

Вие сте толкова добри, колкото са и вашите лични критерии. Кога за последен път си поставихте задача да дадете всичко от себе си, макар и единствено вие да знаете за това?

# СМЕЛОСТ ЕДИН ХРАБЪР ЧОВЕК ВЕЧЕ Е МНОЗИНСТВО

*Смелостта ненапразно е ценена като първата от човешките добродетели... защото тя е тази добродетел, която гарантира всички останали.*

Уинстън Чърчил,  
британски министър-  
председател

*Смелостта е страх, който вече си е казал молитвата.*

Карл Барт,  
швейцарски теолог

## АСЪТ НА АСОВЕТЕ

Какво е общото между тези трима мъже — автомобилния състезател, който постави световен рекорд за най-висока скорост в Дайтона през 1914 г., пилота, който записа най-много победи във въздушни битки срещу германците през Първата световна война, и секретаря на специалния военен съветник, който оцеля след самолетна катастрофа и прекара двадесет и два дена на сал сред Тихия океан по време на Втората световна война? Те всички преминаха през опасни обстоятелства и оживяха. До един показаха смелост и стоманени нерви в принудителни обстоятелства. Освен това се оказва, че тези тримата са една и съща личност — Еди Рикенбейкър.

Да се изправи пред предизвикателство никога не е било голям проблем за Еди Рикенбейкър, независимо дали то е физическо, психическо или икономическо. Баща му починал, когато той бил на дванадесет и Еди напуснал училище, за да се превърне в основния осигурител на прехраната за семейството си. Продавал вестници, яйца и козе мляко. Работил във фабрика за стъкло, в пивоварна, в обувна фабрика и в леярна. По-късно, вече тийнейджър, Рикенбейкър се захванал да работи като механик на състезателни автомобили, а на двадесет и две самият той започнал да се състезава. Две години по-късно поставил световния рекорд за скорост.

Когато Съединените щати влезли във Първата световна война, Рикенбейкър опитал да се запише за авиатор, но бил над пределната възраст и нямал необходимото образование. Така че вместо това бил изпратен да служи като шофьор, но успял да уговори началниците си да бъде изпратен да се обучава за летец. Макар и да не се спогодил с другите авиатори, възпитаници на колежи, той ги надминал като пилот. Когато войната свършила, Рикенбейкър имал зад гърба си 300 часа, прекарани във въздушни сражения (повече от всеки друг американски пилот), 134 въздушни битки с врага и 26 свалени противникови самолета; били му присъдени Медала на честта, девет Кръста за особени бойни заслуги и Ордена на френския почетен легион. Бил също повишен в капитан и назначен за командир на своята ескадрила.

Необикновеното мъжество на Рикенбейкър във въздуха накарала пресата да го назове „американския ас на асовете“. Когато бил попитан за своята смелост в битките, той признал, че всъщност се страхувал: „Смелостта — казал Рикенбейкър — е да правиш това, от което се страхуваш. Ако не си уплашен, просто няма как да проявиш храброст.“

Тази смелост била от полза на Аса на асовете след Първата световна война. През 1933 г. той станал вицепрезидент на „Ийстърн Еър Транспорт“ (по-късно „Ийстърн Еърлайнс“).

По онова време всички аеролинии съществували единствено благодарение на субсидиите на правителството. Ала Рикенбейкър смятал, че те трябва да се издържат сами. Той решил тотално да промени начина, по който компанията развивала бизнеса си. За две години направил „Ийстърн“ доходоносна — първата в историята на самолетния транспорт. А когато президентът на Съединените щати анулирал всички договори с търговски служби за доставяне на

въздушна поща, Рикенбейкър кандидатствал за тази длъжност — и спечелил. В продължение на тридесет години Еди Рикенбейкър ръководил успешно „Ийстърн“ и се пенсионира на седемдесет и три. Когато десет години по-късно починал, неговият син Уилям написал: „Ако е имал някакво мото, то би трябвало да е фразата, която съм чувал хиляди пъти: «Ще се боря като дива котка!»“

ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Когато разглеждате живота на човек като Еди Рикенбейкър, няма как да не видите една изключителна смелост. Лесно е да я откриете в герои от войната, но тя присъства също и във всеки голям водач в бизнеса, правителството и църквата. Когато една организация бележи значителен прогрес, можете да сте сигурни, че лидерът ѝ прави смели решения. Самата позиция на водач не дава на човек смелост, но смелостта може да му даде позиция на водач. Точно така е било и при капитан Еди Рикенбейкър.

Лари Осбърн споделя това наблюдение: „Най-удивителното нещо при високо ефективните лидери е колко малко е общото помежду им. Това, в което един е готов да се закълне, друг предупреждава да бъде избягвано. Ала една характерна особеност изпъква при всички — готовността да рискуват.“

Когато сте изправени пред труден избор, ще оцените тези истини за смелостта:

### 1. Смелостта се ражда във вътрешна битка

Всяко изпитание, срещу което се изправяте като лидер, започва от вас самите. Изпитанието за смелост не е по-различно. Както отбелязва психотерапевтът Шелдън Коп: „Всички значителни битки се водят вътре в нас самите.“ Смелостта не е отсъствие на страх. Тя е да правиш това, което те е страх да правиш. Тя е да имаш силата да изоставиш познатото и да навлезеш в нова територия. Точно така е станало при Рикенбейкър — и може да стане и при вас.

### 2. Смелост е да правиш нещата правилно, а не само да се плъзгаш по повърхността им

Борецът за граждански права **Мартин Лутър Кинг** е декларирал: „Най-ясно става колко струва един човек не когато той се

намира в мигове на доволство и удобство, а във време на предизвикателство и противопоставяне.“ Големите лидери имат добри човешки умения и могат да убедят хората да стигнат до споразумение и да работят заедно. Ала, когато е необходимо, те могат да заемат и твърда позиция.

Смелостта е свързана с принципите, не с разбиранията. Ако не притежавате способността да разберете кога да се изправите и убедеността да го направите, вие никога няма да бъдете ефективен лидер. Вашата преданост към потенциала трябва да остане по-силна от желанието ви да угодите на другите.

3. Смелостта на лидера инспирира отговорност у последователите

„Смелостта е заразителна — твърди проповедникът Били Греъм. — Когато един храбър човек заеме позиция, готовността на останалите да не превият гръб се затвърждава.“ Всяка проява на храброст насърчава и другите, ала показаната от лидера смелост вдъхновява. Тя кара хората да искат да го следват. Моят приятел Джим Мелато пояснява: „Лидерството е изявата на смелост, която заставя хората да вършат правилни неща.“

4. Животът ви се обогатява в съответствие с вашата смелост

Страхът ограничава лидера. Римският историк Тацит е написал: „Желанието за сигурност е пречка пред всяко велико и благородно начинание.“ Смелостта обаче има обратния ефект. Тя създава възможности, а това е една от най-чудесните ползи от нея. Вероятно поради това британският теолог Джон Хенри Нюман е казал: „Бойте се не от това, че животът ви ще свърши, а от това, че може никога да не започне.“ Смелостта не само ви дава добро начало, но също и осигурява по-хубаво бъдеще.

Иронията е там, че онези, които нямат смелостта да поемат риск и тези, които го правят, всъщност изпитват едно и също количество страх през живота си. Единствената разлика е, че онези, които не се възползват от шансовете, се тревожат заради тривиални неща. Ако така или иначе сте решили да превъзмогвате своите страхове и съмнения, поне го направете така, че да си заслужава.

КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате смелостта си, направете следното:

- *Изправете се срещу трудностите.* Захванете се с нещо ново и рисковано, просто за да се сдобие с повече смелост. Парашутизъм. Реч пред публика (най-големият страх на повечето хора). Участие в пиеса. Спускане с лодка по речни бързеи и прагове. Скално катерене. Няма значение какво точно ще е то, стига да ви изправя лице в лице с истински страх.

- *Говорете с този човек.* Повечето хора избягват конфронтациите с някого в живота си — било то с работодателя, с роднина, с колега. Ако и при вас е така, говорете с този човек още до края на настоящата седмица. Не се нахвърляйте върху него и не го обиждайте. Говорете истината с добро отношение. (Няма да сте толкова уплашени, ако вече сте скачали с парашут или сте се спускали по речни бързеи!)

- *Направете гигантска стъпка.* Може би сте се страхували да смените работата си. Ако със сърцето си знаете, че трябва да напуснете старата си работа и да се заловите с нова — сега е времето да посрещнете това решение. Отделете време, в което наистина да го разгледате. Поговорете с брачния си партньор, с човек, на чиито съвети се доверявате, с някой и друг близък приятел. Ако това се окаже правилното нещо, направете го.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Една неделя пътуващ проповедник от XIX в. на име Питър Картрайт се подготвял да изнесе проповед, когато го предупредили, че ще присъства президентът Ендрю Джаксън и го помолили да не прави остри забележки. По време на проповедта Картрайт направил следните изказвания:

— Беше ми казано, че Ендрю Джаксън е сред събралите се днес. Също така бях помолен да сдържам забележките си. Ала това, което трябва да кажа е, че Ендрю Джаксън ще иде в ада, ако не се покае за греховете си.

След проповедта Джаксън се приближил към Картрайт.

— Сър — казал президентът, — ако имах един полк от мъже като вас, бих могъл да победя целия свят.

Храбрата постъпка често води до неочаквано позитивни резултати.

# ПРОЗОРЛИВОСТ: СЛОЖЕТЕ КРАЙ НА НЕРАЗКРИТИТЕ МИСТЕРИИ

*Умните лидери вярват само на половината  
от това, поето чуват. Прозорливите лидери  
знаят на коя половина да вярват.*

Джон К. Максвел

*Първият закон за дупките: „Когато си в  
дупка, спри да копаяш.“*

Моли Айвинс,  
журналистка

## ВИНАГИ В СЪЩНОСТТА НА НЕЩАТА

Мария Склодовска винаги искала да проникне до същността на нещата. По време на детството си в Полша тя обичала училището и учението. Когато родителите ѝ изгубили работата си на учители и се заели да работят в пансион, за да оцелеят, в продължение на безкрайни часове Мария помагала в домакинските задължения. Ала това не ѝ попречило да завърши първа по успех в гимназиалния си клас — а при това изпитите ѝ били на руски!

Понеже не можела да си позволи по-високо образование, тя започнала да работи като гувернантка и домашна учителка. Някак си успяла да спести достатъчно пари, с които по-голямата ѝ сестра да постъпи в медицинското училище в Париж. После и самата Мария Склодовска се преместила в Париж, за да учи в Сорбоната. Две години по-късно тя завършила физика — първа по успех сред състудентите си, — а следващата година ѝ донесла магистърска степен по математика.



Точно по това време тя съсредоточила цялото си внимание върху изследвания, като ръководела експерименти, поръчани от Френското индустриално дружество. Ала истинската страст на Склодовска била разкриването на тайната на урановите лъчи.

Докато търсела по-добра лаборатория, Мария срещнала мъжа, който щял да стане неин съпруг и сътрудник в изследванията — Пиер. Сигурно сте чували за Мария Склодовска, но вероятно под името, което тя предпочела, след като се омъжила за Пиер Кюри през 1895 г. — тя се нарекла мадам Мари Кюри.

Мадам Кюри продължила да разорава първите бразди в полето на радиоактивността (термин, въведен от самата нея) и с това отворила вратата към атомната физика и съвременната медицинска рентгенология. И когато Пиер загинал при катастрофа през 1906 г., Мари Кюри продължила работата и направила множество допълнителни важни открития. „Животът не е лесен за никой от нас — казала веднъж тя. — Но какво от това? Трябва да притежаваме постоянство и упоритост, и преди всичко вяра в самите себе си. Длъжни сме да вярваме, че имаме талант за нещо и то трябва да бъде постигнато.“

Изследванията на Мари Кюри ѝ донесли огромно признание — петнадесет златни медала, деветнадесет научни степени и две Нобелови награди (една за заслуги във физиката и друга — в химията).

Решителността на Кюри проличала не само в нейното желание да знае, но също и в практическите приложения на нейните изследвания. По време на Първата световна война тя забелязала какво се случило по бойните полета и осъзнала, че откритата от нея технология може да спасява човешки животи. Мари и дъщеря ѝ Ирен (която по-късно също щяла да спечели Нобелова награда) развили рентгенографията и повели кампания за обзавеждане на походните болници с рентгеново оборудване. Кюри обучила 150 рентгенови техници. Тя също помогнала в създаването на Института на радия към университета в Париж. Мадам Кюри не само ръководила изграждането на лабораториите в института, но и събрала пари и материали от Европа и САЩ, за да ги оборудва.

Кюри отбелязала: „В живота няма от какво да се боим. Има само какво да разберем.“ Нейната интелигентност и прозорливост ѝ позволили да разбере и открие много неща, които повлияли позитивно

върху нашия свят. За съжаление дълбоката прозорливост на Кюри не се разпростряла върху нейните грижи за здравето ѝ. Тъй като провеждала опасни изследвания на радиоактивни материали, тя не се предпазила от ефекта на радиацията. Работата ѝ бавно я погубила. Всъщност здравето ѝ се влошило рязко и през 1934 г. тя починала от левкемия на шестдесет и шест години.

ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Прозорливостта може да бъде дефинирана като способността да се стигне до корена на нещата; тя се опира колкото на интуицията, толкова и на рационалното мислене. Успяващите лидери се нуждаят от прозорливост, въпреки че дори и големите водачи не са я проявявали винаги. Например прочетете тези направени от различни лидери коментари, за които аз предпочитам да мисля като за знаменити последни думи:

„Казвам ви — Уелингтън е лош генерал и англичаните са лоши войници; докато стане време за обяд, нещата ще са в наши ръце.“

Наполеон Бонапарт към своите офицери по време на закуската, предшестваща битката при Ватерло (1815 г.)

„Смятам, че има световен пазар за около пет компютри.“

Томас Дж. Уотсън, председател на „Ай Би Ем“ (1943 г.)

„Нямам нужда от бодигардове.“

Джими Хофа, един месец преди да изчезне безследно (1975 г.)

Прозорливостта е абсолютно необходимо качество за всеки лидер, който желае да постигне максимални успехи. Тя помага да

бъдат направени няколко важни неща:

#### 1. Да се достигне до корените на въпроса

Лидерите на големите организации трябва да се справят със страхотен хаос и невероятни сложности всеки ден. Те никога не са в състояние да съберат достатъчно информация, за да получат цялостна картина за едва ли не всичко. В резултат на това на тях им се налага да разчитат на прозорливостта си. Изследователят от университета „Макгил“ Хенри Минцбърг е заявил: „Организационната ефективност не се простира в тази тесногръда концепция, наречена рационалност. Тя се постига в комбинацията от логиката на ясното съзнание и могъщата интуиция.“ Прозорливостта позволява на лидера да види частичната картина, да попълни интуитивно липсващите парчета и да открие истинската същност на въпроса.

#### 2. Увеличете възможностите си да решавате проблеми

Ако сте в състояние да видите корена на проблема, вие можете да го решите. Колкото по-близо е един лидер до зоната на способностите си, толкова по-силна е интуицията му и толкова по-голяма е неговата способност да вижда същността на въпроса. Ако искате да използвате добре вашата прозорливост, работете в полето на силните ви страни.

#### 3. Разширявайте избора си за максимален ефект

Консултантът по мениджмънт Робърт Хелър е дал този съвет: „Никога не пренебрегвайте какво ви казват емоциите, но и никога не смятайте, че то е достатъчно.“ Прозорливостта не се състои в разчитане само на интуицията, нито пък само на интелекта. Тя ви позволява да използвате и усещане, и разум, за да постигнете най-добрия избор за хората ви и за вашата организация.

#### 4. Увеличавайте възможностите си

Тези, на които им липсва прозорливост, рядко са на подходящото място и в подходящото време. Въпреки че според някои наблюдатели големите лидери просто често са имали късмет, аз съм уверен, че лидерите създават свой собствен „късмет“ в резултат на прозорливостта — на онази специфична готовност да използват своя опит и да следват инстинктите си.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Вие прозорлив лидер ли сте? Когато се натъкнете на сложни въпроси, можете ли веднага да идентифицирате същността им? В състояние ли сте да видите корените на трудните проблеми, без да е необходимо да прегледате всяко парче информация? Вярвате ли на интуицията си и разчитате ли на нея толкова, колкото на интелекта и опита си? Ако не, вие имате нужда да я развиете. Ценете нетрадиционното мислене. Възползвайте се от промяната, неопределеността и несигурността. Разширете емпирически хоризонтите си. Колкото повече използвате интуицията си, толкова повече тя ще се увеличава.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята интуиция, направете следното:

- *Анализирайте миналите си успехи.* Вгледайте се в някои проблеми, които успешно сте решили в миналото. Какъв е бил основният въпрос във всеки проблем? Кое ви е дало възможност да се справите с него? Ако успеете да обхванете същината на станалото в няколко думи, вероятно ще можете да научите как да го правите и с бъдещи ситуации.

- *Научете как мислят другите.* На кои големи водачи се възхищавате? Подберете няколко, чиито професии или таланти са близки до вашите, и прочетете техните биографии. Като научите как мислят други прозорливи лидери, вие самите можете да станете по-прозорливи.

- *Вслушвайте се във вашата вътрешна същност.* Опитайте се да си спомните случаи, в които вашата интуиция ви е „говорила“ и се е оказала права (вие може да сте я послушали тогава, а може и да не сте). Какво е общото между тези случаи? Потърсете някаква закономерност, която може да ви помогне да проникнете във вашите интуитивни способности.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Дълго време швейцарците притежаваха монопола в изработването на часовници. Те правеха най-добрите часовници и към

1940 г. 80 процента от всички часовници по света бяха произведени в Швейцария. Към края на 60-те години на XX в. един изобретател предложи на лидерите на швейцарска часовникарска компания идея за нов тип часовник, но те я отхвърлиха. Всъщност всички останали швейцарски компании, към които той се обърна, проявиха същата негативна реакция.

Мъжът обаче продължаваше да вярва, че идеята му има стойност и се обърна към една японска компания. Името на организацията беше „Сейко“ и моделът беше дигитален; днес 80 процента от всички часовници са дигитални. Едно прозорливо решение е в състояние да промени цялото развитие на съдбата ви.

## ФОКУС: КОЛКОТО ПО-ЯСЕН Е ТОЙ, ТОЛКОВА ПО- НАЯСНО СТЕ И ВИЕ

*Ако гоните два заека — и двата ще  
избягат.*

Неизвестен автор

*Какво хората казват, какво правят и какво  
казват, че правят, са напълно различни неща.*

Маргарет Мийд,  
антроположка

### ЕДИН ПО-РАЗЛИЧЕН ПРАВОЛИНЕЕН УМ

През 1998 г. „Атланта Брейвс“ и „Сан Диего Падрес“ играха за флага на старшата национална лига по бейзбол и аз имах привилегията да присъствам на няколко от мачовете. Когато преди време живеях в Сан Диего, бях заклет почитател на „Падрес“, но след като се преместих в Атланта през 1997 г. аз отдадох своята преданост на „Брейвс“. Цял сезон виках за тях — докато се срещнаха с отбора на Сан Диего на плейофите. Защо пак промених позицията си ли? Просто не можех да викам срещу Тони Гуин.

Тони Гуин е най-великият изпълнител на удари през последните петдесет години — най-добрият от Тед Уилямс насам. Той беше спечелил осем невероятни титли като батсмен. (Само Тай Коб беше печелил повече.) В кариерата си Гуин бе постигнал страховития резултат .339! Винаги е удоволствие да гледаш играта му. Той със сигурност е предопределен да влезе в Залата на славата в Купърстаун, щата Ню Йорк.

Ако видите Тони Гуин на улицата и не го познавате, може и да не разберете, че той е професионален бейзболист. Със своя ръст от 1.80 м и тегло от близо 100 кг той не изглежда такава звезда на спорта като например един Марк Макгуайър. Ала не се заблуждавайте — Гуин е талантлив спортист, който още в колежа бил избран за отборите по бейзбол и баскетбол. И въпреки че притежава невероятен талант, истинският ключ към неговия успех е фокусът.

Тони Гуин обича да удря бейзболната топка и се *посвещава* на това. Всеки сезон той препрочита няколко пъти „Науката за нанасянето на удари“ на Тед Уилямс — книга, която открил и прочел още в колежа. Безкрайни часове Гуин гледа видеокасети с бейзболни мачове. В дома си има видеотека от касети, показващи различни бейзболни удари, която непрекъснато се захранва от петте му видео-магнетофона, записващи мачове от сателита. Гуин гледа тези касети дори по време на път. Когато пътува, за да участва в мачове, той взима със себе си два видео-магнетофона, за да може да запише и подреди на касети всичките си удари. А когато не размахва батата или не гледа касети, Тони Гуин непрекъснато говори за бейзбол — със съотборниците си, по време на Мачовете на звездите, с други велики играчи като Тед Уилямс.

Гуин просто не може да се насити. Ударите с батата са неговата радост в живота. Известни са случаи, когато се е появявал на обществени събития с бейзболна ръкавица, стърчаща от джоба му, защото преди да дойде се е спирал за някой и друг удар. А когато не практикува, не гледа касети и не разговаря с други играчи, можете да го заварите, че играе пинг-понг или извършва някакви други действия, чрез които да усъвършенства координацията си „око-ръка“. Дори решението му да остане в Сан Диего през цялата си кариера е помогнало за усъвършенстването на играта му. „Една от силните ми страни е, че знам как да се оправям със себе си — казва Гуин. — В Сан Диего има малко на брой забавления, които могат да ме разсеят. Няма и кой знае какво медийно оживление. Това ми помага да бъда последователен.“

„Последователен“ е точната дума. Досега Гуин е постигал резултат над 300 във всеки сезон, освен в един — в първия си. Журналистът Джордж Уил твърди, че тези, които са наистина добри в

това, което правят — такива като Гуин, — са „развили един вид концентрация, който е неизвестен на повечето хора“.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Какво е необходимо, за да имате фокуса, който ще ви направи един наистина успяващ водач? Ключовете са в приоритетите и концентрацията. Лидерът, който знае своите приоритети, но му липсва концентрация, е наясно с това какво трябва да се направи, ала никога не го прави. Ако той притежава концентрация, но няма приоритети, дори и да има постижения, те не могат да прогресират. Ала когато лидерът впрегне в работа и двете, той притежава потенциала да постигне велики неща.

Често срещам хора в позиции на лидери, които като че ли са се специализирали във второстепенни неща. Това просто няма смисъл. То е нещо като, да речем, Тони Гуин да прекарваше цялото си време в изучаване на отнемането на база. Да, Гуин *умее* да отнема база — правил го е над три хиляди пъти по време на състезателната си кариера, — но не там е силата му. И ако бе посветил цялото си време на това, вместо на удрянето с бата, то щеше да е загуба на времето му — и на неговия талант.

Така че важният въпрос е: Как трябва да фокусираш времето и енергията си? Тези указания ще ви помогнат — използвайте ги:

#### 1. Фокусирайте 70 процента върху силните си страни

Ефективните лидери, които успяват да изявят потенциала си, отделят повече време, за да се фокусират върху това, което са направили добре, отколкото върху зле направеното. Експертът по лидерството Питър Дракър отбелязва: „Голямата мистерия не е в онова, че хората правят нещата зле, а в това, че понякога правят някое и друго нещо добре. Единственото универсално нещо е некомпетентността. Силната изява винаги е специфична! Така например едва ли някой някога е коментирал, че великият цигулар Яша Хайфец вероятно не може да свири добре на тромпет.“ За да имате успех, фокусирайте се върху силните си страни и ги развийте. Там трябва да съсредоточите своето време, енергията и възможностите си.

#### 2. Фокусирайте 25 процента върху нови неща



Растежът е еквивалентен на промяната. Ако искате да бъдете по-добре, трябва непрекъснато да се променяте и усъвършенствате. Това означава и да навлизате в нови области. Гуин е моделирал това няколко години след разговора си с Тед Уилямс. Старият професионалист подсказал, че ако се научи да посреща с батата вътрешните хвърляния, Гуин ще стане по-добър играч. Тони Гуин предпочитал външните топки, но започнал да работи по предложението и равнището му чувствително се повишило. Ако посветите известно време на нови неща, свързани със силните ви страни, ще израснете като лидер. И не забравяйте — в лидерството няма място за тези, които не растат.

### 3. Фокусирайте 5 процента върху слабите си страни

Никой не може напълно да избегне работата върху слабите си страни. Ключът е в това те да бъдат сведени до минимум, а лидерите могат да направят това чрез предоставяне. Така например аз предоставям детайлната работа на другите. Екип от хора в „ИНДЖОЙ Груп“ поема всички изчисления от моите разисквания и съвещания. Затова, когато съм тук, аз се захващам с нещата, които правя най-добре — такива като самото говорене.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Как бихте се определили по отношение на фокуса? Отделяли ли сте първостепенно внимание на второстепенни неща? Отделяли ли сте толкова много време в ремонтиране на вашите слабости, че да се провалите в изграждането на силните ви страни? Случвало ли се е хора с по-малък потенциал от вашия да монополизират времето ви? Ако е така, вие по всяка вероятност сте загубили фокус.

За да си възвърнете фокуса, направете тези неща:

*Работете върху себе си.* Вие самият сте вашата най-ценна придобивка или най-голяма вреда.

*Работете върху приоритетите си.* Ще трябва да се борите за тях.

*Работете върху силните си страни.* Можете да постигнете своя потенциал.

*Работете заедно със съвременниците си.* Не можете да постигнете нещо ефективно сам.

## КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своя фокус, направете следното:

- *Пренасочете се върху силните си страни.* Направете списък с три или четири неща, с които се справяте добре в работата си. Какъв процент от времето си отделяте, за да ги направите? Какъв процент от възможностите ви е посветен на тези ваши силни страни? Създайте план за промени, които ще ви позволят да посветите 70 процента от вашето време на силните ви страни. Ако не можете да го направите, може би е време да преоцените вашата работа или кариера.

- *Разпределете вашите слабости.* Установете три или четири дейности, необходими за вашата работа, които не вършите добре. Определете как бихте могли да предоставите тези дейности на другите. Изисква ли това допълнително наемане на хора? Би ли могъл вашият партньор или колега да сподели дадените задължения? Изградете план.

- *Създайте си възможност за придвижване.* Сега, след като сте търсили приоритети, помислете и за концентрацията. Какво ще ви е необходимо, за да се изкачите до следващото ниво в основната ви силна област? Какви нови средства ще са ви нужни? Помислете още веднъж как правите нещата и имайте готовност да направите и някои жертви. Времето и парите, посветени на изкачването ви на следващото ниво, са най-добрата инвестиция, която можете да направите.

### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Опитните дресьори на животни взимат със себе си табуретка, когато влизат в клетката на лъва. Защо пък табуретка? Тя укротява лъва по-добре от каквото и да е друго — освен може би от пушката с упойващ заряд. Когато дресьорът държи табуретката с четирите ѝ крака насочени към муцуната на лъва, животното се опитва да се фокусира върху четирите крака наведнъж — и това го парализира. Разделеният фокус винаги работи против вас.

## **ЩЕДРОСТ: НЕ ГУБИТЕ НИЩО, КОГАТО СВЕЩТА ВИ ДАВА СВЕТЛИНА И НА ДРУГИЯ**

*Никой никога не е бил почитан за това, което е получил. Почитта идва като награда за това, което човек е дал.*

Калвин Кулидж,  
американски президент

*Даряването е най-високото ниво на живота.*

Джон К. Максвел

### **ТЯ ЗАПОЧВА В СЪРЦЕТО**

Когато си мислите за щедри хора, кои ви идват наум? Дали си спомняте за милионерите филантропи от началото на ХХ в. — такива като Ендрю Карнеги, Дж. П. Морган и Ендрю Мелън? Или може би мислите за съвременни дарители; като Джоан Крок или Бил Гейтс? Тези хора са дарили милиони долари. Ала аз искам да ви запозная с една друга дарителка. Най-вероятно не сте и чували за нея, ала въпреки това тя характеризира най-дълбокия вид даряване — този, който може да дойде само от сърцето.

Името ѝ е Елизабет Елиът. В началото на 50-те години на двадесетото столетие тя се присъединила към група мисионери, които заминали за Еквадор с надеждата да открият индианците от племето кихуа. В същата група бил и един млад мъж на име Джим, който ухажвал Елизабет от 1947 г. Докато работели заедно в името на

еквадорските индианци, в крайна сметка те решили да се посветят и един на друг, така че се оженили.

Били заедно около две години и вече имали десетмесечна дъщеричка на име Валери, когато Джим и четирима други мисионери се видели принудени да влязат в контакт с друга малка група индианци, които живеели в областта Аука. Тези индианци имали репутация на свирепи хора. Най-ранните сведения за тях били свързани с убийството на един свещеник през XVII в. Оттогава те нападали всеки чужденец, който се изпречел на пътя им. Дори другите еквадорски индианци ги избягвали заради тяхната жестокост.

Когато Джим и останалите се приготвили да установят контакт, Елизабет знаела, че петимата мъже ще се изложат на опасност, но се държала твърдо. Двамата със съпруга ѝ били посветили живота си на тази мисия. Няколко седмици един пилот мисионер прелитал с малък самолет над селото на ауканите и хвърлял хранителни припаси и други неща като дарове. Между тях мисионерите оставили и свои снимки, за да подготвят хората от племето за първия контакт.

След няколко седмици Джим и останалите четирима се приземили на един малък полуостров на брега на река Курари и останали там на лагер. На това място те установили контакт с трима аукани — един мъж и две жени, — които изглеждали приятелски настроени и благоразположени. През следващите дни мисионерите се срещнали с още неколцина. Те предали по радиостанцията на съпругите си, че както изглежда постигат значителен прогрес в приятеляването с племето.

Ала само няколко дни по-късно мъжете не се обадили в базовия лагер в уговореното време. Жените им напразно очаквали да ги чуят. Минали минути, после часове и накрая изтекъл целият ден. Елизабет и останалите се страхували, че се е случило най-лошото.

Спасителният отряд, който тръгнал да търси мъжете, изпратил по радиостанцията лоши новини. Тялото на бял мъж било забелязано да се носи по реката. Хората от отряда намерили един по един мисионерите. Всеки от тях бил пронизан от копията на ауканите. И петимата били мъртви.

При подобни обстоятелства мнозина на мястото на Елизабет Елиът биха се прибрали у дома. Едно е да изоставиш удобствата на живота в Съединените щати, за да помагаш на други хора, а съвсем

друго — да загубиш съпруга си в това начинание. Ала Елиът наистина имала благородно сърце. Въпреки ужасната загуба, тя продължавала да желае да помогне на еквадорските индианци. Елизабет останала да живее сред племето кихуа, за да им бъде от полза.

Това, което се случило по-късно, е дори още по-удивително. Други мисионери продължили да опитват да осъществят контакт с едно ауканско село. След около две години те успели. Елизабет Елиът веднага се отправила към селото. Може би, за да търси отмъщение? Не — отишла, за да работи с хората там, да им бъде от полза. Елиът живяла и работила сред индианците аука две години и много от тях с радост приели посланията за Божията любов, които тя донесла — в това число и двама от седмината мъже, които убили съпруга ѝ.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Нищо не може да убеди другите по-ясно в това, че даден лидер работи в тяхна полза, от неговата щедрост. Истинската щедрост не е нещо случайно. Тя идва от сърцето и прониква във всеки аспект на живота на лидера — време, пари, таланти, притежания. Успяващите лидери — тези, които хората искат да следват — не събират неща само за себе си; те го правят, за да раздават на другите. Развийте качеството щедрост в живота си. Ето как можете да го направите:

1. Бъдете благодарни за това, което имате — каквото и да е то

Трудно е за даден човек да бъде благодарен, когато не е удовлетворен от това, което има. Благодарността идва от задоволеността, но доволството не идва от придобиването на още и още. Милионерът Джон Д. Рокфелер признава: „Спечелих милиони, но те не ми донесоха щастие.“ Ако не сте доволни с малко, няма да сте доволни и с много. И ако не сте щедри, когато имате малко, едва ли ще се промените внезапно, ако забогатеете.

2. Поставете хората на първо място

Стойността на един лидер не се изразява в числото на хората, които му служат, а в числото на тези, на които той служи. Щедростта изисква да поставяме другите на първо място. Ако можете да направите това, даването става по-лесно.

3. Не позволявайте на желанието за притежания да ви контролира

Според моя приятел Ърл Уилсън хората могат да бъдат разделени на три групи: имащи, нямащи и неоченяващи това, което имат. Все повече хора биват поробвани от желанието да придобиват. Писателят Ричард Фостър казва: „Притежаването на вещи е манията на нашата култура. Ако притежаваме нещо, чувстваме, че можем да го контролираме, а смятаме, че когато можем да го контролираме, то ни дава повече удоволствие. Тази идея е илюзия.“ Ако искате да служите на сърцето си, не позволявайте на притежанията да ви наложат властта си.

4. Отнасяйте се към парите като към средство

Някой беше казал, че парите не могат да бъдат победени. Ако се фокусирате върху това да ги печелите, вие сте материалист. Ако се опитвате да печелите, но не се получава, вие сте неудачник. Ако печелете много пари и си ги пазите, вие сте скъперник. Ако ги харчите, сте прахосник. Ако правенето на пари въобще не ви интересува, вие не сте достатъчно амбициозен. Ако сте спечелили много и още ги имате, когато умрете, значи сте глупак, който се е опитал да отнесе парите със себе си на оня свят.

Единственият начин наистина да победите парите е да имате свободно отношение към тях — и да ги давате щедро, когато става дума за постигането на наистина ценни неща. Както е казал Е. Стенли Джоунс: „Парите са чудесен слуга, но ужасен господар. Ако вземат връх над вас, а вие паднете под тях, ще се превърнете в техен роб.“

5. Развийте навика да давате

През 1889 г. индустриалецът милионер Ендрю Карнеги написал едно есе, озаглавено „Евангелие на богатството“. В него той казал, че в живота на заможния човек трябва да има два периода — време на сдобиване с богатство и време на преразпределянето му. Единственият начин да развиете щедростта като манталитет е да превърнете в навик даването — на вашето време, внимание, пари и ресурси. Ричард Фостър съветва: „Дори самият акт на доброволната раздяла с пари или с някакво друго съкровище извършва нещо вътре в нас. Той

унищожава демона на алчността.“ Ако алчността ви е поробила, вие не можете да водите.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Вие щедър лидер ли сте? Дали непрекъснато търсите начини да дадете на другите нещо ценно? Давате ли парите си за нещо по-велико от вас самите? На кого дарявате времето си? Раздавате ли живота си на другите? Помагате ли на тези, които не могат да помогнат на вас, нито пък да ви дадат нещо в замяна? Писателят Джон Бънян е заявил: „Ако не сте направили нещо за някого, който никога не ще успее да ви се отплати — все едно не сте живели.“ Ако не дарявате в по-древните ситуации от вашия живот, вие вероятно не сте толкова щедър, колкото трябва да бъде един лидер.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята щедрост, направете следното:

- *Подарете нещо.* Проверете **доколко** вашата собственост ви държи в ръцете си. Изберете нещо, което наистина цените, и помислете за ваш близък, който ще има полза от него, а след това му го дайте. Ако можете да го направите анонимно — толкова по-добре.

- *Вкарайте парите си в действие.* Ако познавате някой с добри идеи за правенето на нещо наистина голямо — нещо, което ще се отрази позитивно върху живота на другите, — осигурете му ресурси, за да може да го постигне. Вложете парите си да работят за нещо, което ще ви надживее.

- *Намерете някого, на когото да станете наставник.* След като постигнете определено ниво в лидерството, най-ценното нещо, което можете да дадете, е самият себе си. Намерете някого, комуто да предадете житейския си опит. След това му дайте времето и средствата, които са му необходими, за да стане по-добър лидер.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Когато известният френски писател Доменик Лапиер пътувал за първи път до Индия, за да направи някои проучвания за новата си книга, той се появил там наистина със стил — в „Ролс-Ройс Силвър Шедоу“, който току-що бил купил с аванса за книгата. Докато бил в

Индия, Лапиер получил всичко, което му трябвало за неговата книга „Градът на радостта“. Ала той се сдобил и с още нещо — със страстта да помага на бедните, окаяни хора, които срещнал в тази страна. Това откритие променило живота му завинаги. Сега той разделя времето си между писане, набиране на фондове и отделяне на време и пари с цел да се помага на хората. Неговата позиция може да бъде обобщена чрез думите на индийския поет Рабиндранат Тагор, които са отпечатани на гърба на визитките на Лапиер: „Всичко, което не е дарено, е изгубено.“ А вие какво губите напоследък поради прекалено вкопчване в него?



# ИНИЦИАТИВНОСТ: БЕЗ НЕЯ НЕ МОЖЕТЕ ДОРИ ДА ИЗЛЕЗЕТЕ ОТ ДОМА СИ

*Както изглежда, успехът е свързан с действието. Успяващите хора не спират да се движат. Те правят грешки, но не се отказват.*

Конрад Хилтън,  
хотелиер

*Самодоволството би следвало да оглавява списъка на онези неща, от които един лидер трябва да се страхува.*

Джон К. Максвел

## ПРОСТО ОЩЕ ЕДНА КРАЧКА НАПРЕД

Кемънс Уилсън винаги бил инициативна личност. Започнал да работи на седем и никога не спрял да го прави. Отначало продавал списания, вестници и пуканки. През 1930 г., вече на зрялата седемнадесет годишна възраст, той решил да пробва за пръв път професия с редовна заплата и се хванал на работа при един търговец на памук. Печелел по 12 долара на седмица за това, че изписвал цифрите на дъската с цените.

Когато се отворило работно място за счетоводител със заплата 35 долара на седмица, Уилсън кандидатствал за него и го спечелил. Ала когато получил заплата си, тя пак била 12 долара. Той подал молба за увеличение и получил такова — следващата седмица му платили 15 долара. Когато попитал защо не получава 35 долара като другите счетоводители, на Уилсън било отговорено, че компанията няма да

плаща такава сума на един седемнадесет годишен хлапак. Той си извадил поука. Това бил последният път за следващите повече от седемдесет и пет години, когато Кемънс Уилсън се хващал на работа с твърда заплата.

След това Уилсън се залавял с най-различен бизнес — машини за кегелбан, доставка на безалкохолни напитки, автомати за дъвки и цигари. Така успял да събере достатъчно пари, за да купи къща на майка си. С това той осъзнал, че в изграждането на къщи има голям потенциал. Така че Уилсън се заловил с този бизнес в Мемфис и направил добро състояние, извличайки изгода от следвоенния бум в строителството на домове.

Инициативата на Уилсън му донесла много пари, ала не оказала някакво световно влияние — поне не и до 1951. Това била годината, в която бизнесменът от Мемфис завел семейството си на почивка във Вашингтон. При това пътуване той научил за окаяното състояние на хотелското настаняване в САЩ. От двадесетте години из цялата страна никнели мотели. Някои от тях били чудесни местенца за семейства. В други можело да се наеме легло на час. Проблемът бил, че пътникът никога не знаел на какво ще попадне.

По-късно Уилсън си спомня: „Никога не знаеш какво наемаш. Някои от тези места бяха толкова занемарени, че трудно можеха да бъдат описани с думи. И всички те взимаха такси и за деца. Това вече накара шотландската ми кръв да кипне!“ Човек като Уилсън, който имал пет деца, наистина попадал под тези удари. Мотелите искали от 4 до 6 долара за нощ на стая, *плюс* 2 долара за всяко дете. За Уилсън това утроявало сметката.

Повечето хора щели да се оплачат и после да забравят. Но винаги пълният с инициативи Уилсън решил да се заеме с въпроса и да направи нещо по него. Той казал на съпругата си: „Хайде да се върнем вкъщи и да се захванем с изграждането на верига от фамилни хотели — такива, чието име предизвиква доверие.“ Идеята му била да построи четиристотин хотела. Жена му само се засмяла.

Когато Уилсън се завърнал в Мемфис, той наел чертожник да му помогне в проектирането на първия му хотел. Уилсън искал хотелът да е чист, опростен и с вида си да дава предварителна информация за качеството на услугите, които предлага. Желал също да разполага с всички неща, които липсвали на него и семейството му в други хотели

— такива като телевизор във всяка стая и басейн. На следващата година Кемънс Уилсън открил първия си хотел в покрайнините на Мемфис. Името му светело от грамадно шестнадесет метрово табло. Хотелът се наричал „Холидей Ин“.

На Уилсън му трябвало повече време, отколкото той очаквал, за да изгради своите четиристотин хотела. В 1959 г. той имал сто. Ала когато решил да им осигури някои привилегии в районите, в които се намирали, това дало възможност за отваряне на още хотели. В 1964 г. вече имало петстотин хотела на „Холидей Ин“, а през 1968 те били хиляда. През 1972 г. на всеки седемдесет и два часа някъде по света се откривал хотел „Холидей Ин“. Веригата продължавала да се разраства и през 1979 г., когато Уилсън напуснал поста ръководител на компанията след инфаркт.

„Бях толкова гладен, когато бях млад — казва Уилсън. — Просто трябваше да правя нещо, за да оцелея. И когато се пенсионирах след като преживях инфаркт, аз се прибрах вкъщи, за да се отдам на почивка. Само че това продължи около месец.“

Твърде трудно е за пълен с инициативи човек да спре да прави така, че нещата да се осъществяват.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

В „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“ изтъкнах, че лидерите са длъжни да установят връзка със своите последователи. Но това не е единствената област, в която лидерите трябва да проявят инициатива. Те винаги трябва да търсят възможности и да са готови за действие.

Кои са качествата, които лидерите би следвало да притежават, за да правят нещата да се случват? Аз виждам поне четири такива:

#### 1. Те знаят какво искат

Известният с чувството си за хумор пианист Оскар Левант веднъж се пошегувал: „След като веднъж взема решение се изпълвам с нерешителност.“ За съжаление точно това е начинът, по който наистина действат много хора. Ала никой не може да бъде и нерешителен, и ефективен. Както казва Наполеон Хил: „Началната точка на всяко постижение е желанието.“ Ако искате да сте ефикасен

лидер, вие трябва да знаете какво искате. Това е единственият начин да разпознаете възможността, когато тя се появи.

## 2. Те могат да се заставят да действат

Има една стара поговорка: „Щом искаш, значи можеш.“ Инициативните хора не чакат другите да ги мотивират. Те знаят, че това, да се накарат да излязат от зоната на собствения си комфорт, е тяхна отговорност. И те го превръщат в редовна практика. Ето защо човек като президента Тиодор Рузвелт — един от най-големите инициативни лидери на XX в. — може да каже: „Няма нищо блестящо или изключително в служебната ми репутация, освен евентуално едно-единствено нещо — аз правя нещата, за които вярвам, че трябва да бъдат направени... И когато реша, че нещо трябва да бъде направено, действам.“

## 3. Те поемат повече рискове

Когато лидерите знаят какво искат и могат сами да се накарат да действат, пред тях все пак има още едно препятствие. Това е готовността да се поемат рискове. Новаторски настроените хора винаги се изправят пред рискове. Ала една от причините добрите лидери да са готови да поемат рискове е в това, че те знаят, че неинициативността също си има цена. Президентът Джон Ф. Кенеди е изтъкнал: „Всяка програма за действие си има своите рискове и цени, но те са значително по-малко на брой от широкообхватните рискове и цени на успокоителното бездействие.“

## 4. Те правят повече грешки

Добрата новина за инициативните хора е, че те правят нещата да се случват. Лошата е, че допускат множество грешки. Създателят на „Ай Би Ем“ Томас Дж. Уотсън признал това, когато отбелязал: „Пътят към успеха минава през удвояване на грешките.“

Въпреки че инициативните лидери правят повече грешки, те не им позволяват да ги тревожат. Колкото по-голям е потенциалът, толкова по-голям е и шансът за провал. Сенаторът Робърт Кенеди обобщава това: „Само тези, които смеят да се изложат на голям провал, могат да постигнат голям успех.“ Ако искате да постигнете големи

неща като лидер, трябва да сте склонен към инициативи и да сте готови да посрещнете последствията им.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Вие инициативен човек ли сте? Търсите ли непрекъснато възможности или чакате те да дойдат при вас? Готови ли сте да предприемете стъпки, базирани на най-добрите ви инстинкти? Или сте склонни безкрайно да анализирате всяко нещо? Бившият председател на „Крайслер“ Ли Якока е казал: „Дори и правилното решение е погрешно решение, ако е взето твърде късно.“ Кога за последен път поехте инициативата за нещо значително в живота ви? Ако напоследък не сте се заставяли да напуснете зоната ви на комфорт, вероятно вашата инициативност има нужда да бъде стартирана със скок.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята инициативност, направете следното:

- *Променете умствената си нагласа.* Ако ви липсва инициативност, дайте си сметка, че проблемът идва от вас самите, а не от другите. Установете защо се колебаете да предприемете действие. Рискът ли ви плаши? Обезкуражени ли сте от провали в миналото? Не успявате ли да видите потенциала, който ви предлага дадена възможност? Открийте източника на вашето колебание и се заемете с него. Няма да сте в състояние да продължите напред на външно ниво, докато не успеете да напреднете вътрешно.

- *Не чакайте възможността да потропа на вратата ви.* Всъщност възможностите не тропат на вратата. Вие трябва да излезете навън и да ги потърсите. Извикайте на помощ вашите предимства, таланти и възможности — това ще ви даде идея за вашия потенциал. А сега започнете да прекарвате всеки ден от седмицата в търсене на възможности. Къде виждате нужди? Дали някой не търси тъкмо вашата експертиза? Дали някоя неизвестна група от хора всъщност няма огромна нужда от това, което вие можете да предложите? Възможностите са навсякъде.

- *Направете следващата стъпка.* Едно е да видите възможността. Друго е да предприемете нещо спрямо нея. Както някой

остроумно бе отбелязал, под душа на всеки му хрумват велики идеи. Ала малцина са тези, които излизат от банята, избърсват се и правят нещо реално. Подберете най-добрата възможност, която виждате, и се заловете с нея колкото е възможно по-сериозно. Не спирайте, докато не сте направили всичко, което е по силите ви, за нейното осъществяване.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

През 1947 г. Лестър Вундерман бил неправомерно уволнен от рекламната агенция в Ню Йорк, където работел. Ала младият човек знаел, че може да научи много от шефа на агенцията — Макс Сакхайм. На следващата сутрин Вундерман се върнал в офиса си и работил като че ли нищо не се било случило — но без заплащане. Сакхайм го игнорирал в продължение на един месец, но накрая отишъл при Вундерман и казал: „Добре, ти победи. Никога не бях виждал човек, който иска да работи повече, отколкото иска пари.“

Вундерман продължил да работи в агенцията, за да се превърне в най-успешния рекламен агент на столетието. Той е известен като баща на директния маркетинг. Необходимо ви е да предприемете една смела крачка днес, за да постигнете потенциала си утре.

## **ВСЛУШВАНЕ: ЗА ДА СЕ СВЪРЖЕТЕ СЪС СЪРЦАТА НА ДРУГИТЕ, ИЗПОЛЗВАЙТЕ УШИТЕ СИ**

*Ушите на лидера трябва да са винаги  
отворени за гласовете на хората.*

Уудроу Уилсън,  
американски президент

*Добрият лидер окуражава  
последователите си да му казват това, което  
има нужда да знае, а не онова, което иска да чуе.*

Джон К. Максвел

**КОЛКОТО ПОВЕЧЕ ГОВОРИ ТЯ, ТОЛКОВА ПОВЕЧЕ СЛУША**

Кого бихте включили в списъка на най-влиятелните хора в Съединените щати? Президентът със сигурност ще влезе в този списък. Също и Алън Грийнспан. Майкъл Джордан би могъл да влезе — неговото лице е най-известното на планетата. Можете да поспорите дали в списъка няма да е и Бил Гейтс. Спрете за момент и се замислете за хората, които бихте включили. Сега бих искал прибавите едно име, което може и да не сте взели под внимание — Опра Уинфри.

През 1985 г. Уинфри бе практически неизвестна. Тя се появи в „Пурпурния цвят“ на Стивън Спилбърг и беше домакин на едно местно ток-шоу в Чикаго за една година. Успехът, който постигна, трябва да бъде отдаден на способността ѝ да говори. „Общуването с хората е начинът, по който винаги съм добивала за себе си каквато и да е полза“ — обяснява Уинфри. Тя получила признание за дарбата си още като дете. „Спомням си, че бях на две години, когато говорех в

църквата и чувах хората да казват: «Това дете определено може да говори. Това е един малък говорител.»“

Ала Уинфри правела и нещо повече от това да кара другите да я слушат. Всъщност способността да слуша винаги е била нейна основна характеристика. Тя е непоправим „ученик“, който се учи от всичко и от всички; способността ѝ да слуша първоначално се проявявала в това да чете и да абсорбира мъдростта на писателите. Тя поглъщала художествени творби и биографии, от които се учела как мислят и чувстват другите — и така опознавала и себе си.

Тази склонност към слушането спомагала на Опра Уинфри във всеки аспект на нейната кариера. Нейното приложение е особено видно в телевизионното ѝ шоу. Уинфри непрестанно наблюдава и слуша, за да открие някакъв спорен въпрос, който да обсъди в ефир. И когато кани в шоуто си знаменити личности, писатели или експерти, тя наистина слуша внимателно това, което имат да кажат. Поп-звездата Мадона казва за нея: „Тя е била толкова дълго пред публика и въпреки това продължава да проявява това невероятно разбирателство с хората. Не знам как го постига.“ Постига го чрез слушане.

Способността на Опра Уинфри да слуша е била възнаградена с удивителни успехи и невероятно влияние. Тя е най-високо платеният водещ в света със заплата от близо половин милион долара. Всяка седмица само в Съединените щати тридесет и три милиона души гледат нейното шоу.

Въпреки успеха на шоуто ѝ, напоследък тя имаше идеята да го преустанови. Ала вместо това Уинфри реши да го преработи и обнови.

Как е преценила какви промени да въведе ли? Опра попитала екипа си. „Не е речено, че непременно ще проработи — казала на хората си тя. — Да вкараме промени в това шоу е като да променим нещо в живота си. Може и да е забавно да го направим. Така че нека се раздвижим! Какво можем да направим, за да е възможно най-забавно?“

Опра Уинфри имала доста съмнения относно една от идеите, които ѝ предложили нейните хора. Ала тя била достатъчно мъдра да изслуша и нея — и да я пробва. Идеята била да се създаде литературен клуб. Както вероятно знаете, успехът на това начинание бил феноменален. Стотици хиляди хора сега учат и се развиват чрез четене, като някои от тях за пръв път четат книги. А Уинфри е във



възторг. Нейната цел в живота е да донесе повече полза на хората. И тя успява, защото умее да слуша.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

В „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“ подчертавам, че лидерите докосват сърцето, преди да са помолили за протегната ръка. Това е Законът за взаимоотношенията. Ала преди лидерът да докосне нечие сърце, той трябва да знае какво има в него. Това лидерът може да научи като слуша.

Нежеланието да се слуша е доста разпространено сред слабите лидери. Питър Дракър — бащата на американския мениджмънт — смята, че 60 процента от всички проблеми в управлението произтичат от неправилни взаимоотношения. Бих казал, че огромното множество от проблеми във взаимоотношенията идват от лошо слушане.

Много гласове настояват за вашето внимание. Когато мислите как да разпределите времето си за слушане, имайте предвид, че целите на слушането са две: да установите взаимоотношения с хората и да се учите. Поради това трябва да държите ушите си отворени за следните хора:

#### 1. Вашите подчинени

Добрите лидери — тези, които хората искат да следват — правят повече от това да ръководят бизнеса, когато взаимодействат с подчинените си. Те отделят време да усетят какъв е всеки един от тях като личност. Филип Станхоуп, граф на Честърфийлд, смята, че „често човек предпочита да чуе неговата история пред това да изпълните молбата му“. Ако имате навика, когато слушате, да обръщате внимание само на фактите, а не на човека, който ги излага, променете фокуса си — и наистина слушайте.

#### 2. Вашите клиенти

Една поговорка на индианците чероки казва: „Вслушвай се в шепота — така няма да се налага да слушаш виковете.“ Изненадват ме тези лидери, които са толкова потънали в своите собствени идеи, че никога не чуват безпокойствата, оплакванията и предложенията на своите клиенти. В своята книга „Бизнес със скоростта на мисълта“ шефът на „Майкрософт“ Бил Гейтс казва: „Недоволните клиенти

винаги са грижа. Но те са и вашата най-голяма възможност.“ За добрите лидери това да са в контакт с хората, които обслужват, винаги е приоритет.

### 3. Вашите конкуренти

Сам Маркевич е казал: „Ако не си съгласен с мен, това означава, че не си ме слушал.“ Макар и Маркевич със сигурност да се е шегувал, тъжната истина е, че когато един лидер вижда друга организация като конкурент, той съсредоточава вниманието си върху изграждането на своя собствена позиция или защитава своята кауза, като забравя да се учи от това, което другата група прави.

Лари Кинг казва: „Всяка сутрин си припомням: нищо от това, което днес ще кажа, няма да ме научи на каквото и да е. Така че, ако ще се уча на нещо, трябва да го направя като слушам.“ Понеже сте лидер, вие не желаете да базирате действията си на това, което някой друг прави, но трябва да продължавате да слушате и да се учите от всичко, което може да ви помогне да се усъвършенствате.

### 4. Вашите наставници

Никой лидер не е толкова напреднал и опитен, че да може да си позволи да няма съветник. Научил съм толкова много от по-опитни от мен лидери — хора като Мелвин Максвел (моя баща), Елмър Таунс, Джак Хейфорд, Фред Смит и Дж. Осуалд Сандърс. Ако още нямате наставник, идете и си намерете такъв. Ако не можете да откриете такъв, който да ви помага лично, започнете да го правите като четете книги. Аз започнах по този начин. Най-важното е да тече такъв процес.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Добър слушател ли сте? Знам, че когато навлизах в лидерството, аз не бях. Бях твърде зает с това да правя каквото аз си знам и да се опитвам да реализирам нещо. Ала когато забавих темпото и обърнах по-голямо внимание на ставащото около мен, забелязах, че дейността ми доби по-ясен фокус и постигна по-големи резултати.

Кога за последен път сте обръщали наистина сериозно внимание на хората и на това, което имат да ви кажат? Правете нещо повече от това да се хващате за фактите. Започнете да се вслушвате не само в думите, но и в чувствата, в значенията, в скрития смисъл.

За да усъвършенствате слушането си, направете следното:

- *Променете програмата си.* Отделяте ли време да изслушате вашите подчинени, клиенти, конкуренти и съветници? Ако тези четири групи не присъстват редовно в календара ви, вие вероятно не им обръщате достатъчно внимание. Впишете всяка от тях в графика си така, че да можете да й отделите време ежедневно, ежеседмично или ежемесечно.

- *Срещайте се с хората на тяхно поле.* Един от ключовете към това да бъдете добър слушател е да откривате обща територия с хората. Следващия път, когато се срещнете с ваш подчинен или клиент, бъдете така добър да му зададете четири-пет въпроса за него самия като личност. Постарайте се да разберете кой е той и потърсете обща територия, върху което да изградите отношенията си с него.

- *Слушайте между редовете.* Когато общувате с хората, вие със сигурност искате да обърнете внимание на действителното съдържание на разговора. Само че не пренебрегвайте емоционалното му съдържание. Понякога можете да научите повече за това какво в действителност става, като четете между редовете. Отделете в идните дни и седмици време, в което да слушате със сърцето си.

НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Президентът Тиодор Рузвелт бил човек на действието, но също и добър слушател и оценявал това качество и у другите хора. Веднъж на един празничен бал той се почувствал уморен от срещите си с хора, които отговаряли на коментарите му с изкуствена, глуповата любезност. Затова той започнал да се здрависва с хората с усмивка, казвайки: „Тази сутрин убих баба си.“ Повечето от тях, притеснени от срещата си с президента, дори не чували какво им казва той. Ала един дипломат го чул. Той се навел и прошепнал на Рузвелт: „Сигурен съм, че си го е заслужила!“ Единственият начин да разберете какво пропускате е да започнете да слушате.

# СТРАСТ: ПРИЕМЕТЕ ЖИВОТА КАКЪВТО Е И ГО ОБИЧАЙТЕ

*Когато един лидер действа със страст,  
той обикновено среща страст и в отговор.*

Джон К. Максвел

*Всеки може да претупа нещата набързо,  
ала след като си поел задължението, то попива в  
кръвта ти и хората много трудно могат да те  
спрат.*

Бил Косби,  
комедиант

## СОСЪТ ЗА ПИЦИ МУ Е В КРЪВТА

В „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“ разказвам историята на „Папа Джон’с Пица“ и как тази компания, основана през 1984 г. от Джон Шнатер, се разрасна от едно заведение до 46 пицарии през първите седем години, а през следващите седем — от 46 до 1600. Феноменалният успех, който компанията постигна през тези втори седем години, се дължеше на Закона на експлозивния растеж, който гласи: „За да постигнеш растеж, трябва да предвождаш последователи — за да умножиш успеха си, трябва да предвождаш лидери.“ Ала каква бе основата на успеха на „Папа Джон“ през първите седем години?

Отговорът е страст. Джон Шнатер не просто яде само пици собствено производство — той направо диша, спи и живее с бизнеса си. Това е винаги основната му мисъл. Анализаторът от „Леман

Брадърс“ Майкъл Спайсър казва за него в списание „Съксес“: „Пицата е животът на Шнатер и той я взима много насериозно.“

Философията на Шнатер е проста и праволинейна. „Концентрирайте се върху това, което правите добре — съветва той — и го правете по-добре от всички останали.“ Това, което той прави добре, е да ръководи най-бързо разрастващия се бизнес от този род на света. И Шнатер го прави с такова удоволствие, че винаги е в разгара на нещата.

Наскоро той се отбил в един ресторант на веригата в центъра на Луисвил, притежаван от жена му Анет, и видял, че поръчките са неочаквано много. Какво направил ли? Влетял вътре и час и половина приготвял пици. Това е нещо, което Шнатер обича да прави. Той посещава заведенията си четири-пет пъти седмично — често без предупреждение — само и само да е сигурен, че всичко върви по план.

„Когато бях на двадесет и две и говорех за мечтите си да развия бизнес с пици, хората мислеха, че съм луд — казва Шнатер. — Търговци, банкери и дори някои приятели просто се смееха, когато им кажех, че бих могъл да отворя пет-шест заведения месечно.“ Сега той редовно отваря невероятния брой от тридесет заведения на месец — по едно ново заведение във всеки ден от годината.

А Шнатер иска да разшири тази дейност. Вече е отворил заведение от веригата в Мексико и има планове за разширяване във Венецуела, Пуерто Рико и на други чужди пазари. Той не възнамерява да спира, докато ръководи най-голямата верига за пици в света. Така и трябва да бъде, защото Шнатер обича работата си и ѝ отдава всичко от себе си.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Специалистите прекарват много време в опити да проумеят кое прави дадени хора успяващи. Често те се вглеждат в техните акредитиви, интелигентност, образование и в други фактори. Ала повече от всичко друго успехите се дължат на страстта. Дейвид Сарноф от „Ер Си Ей“ поддържа тезата, че „никой не може да постигне успех, ако не обича работата си“.

Ако се вгледате в живота на успяващите водачи, ще откриете, че често той не се побира в стереотипния шаблон. Така например повече от 50 процента от всички директори от годишната класация на

списание „Форчън“ са имали средни и слаби оценки в колежа. Близко 75 процента от американските президенти в училищните си класове са били от по-слабата по успех половина. А повече от 50 процента от всички предприемачи милионери никога не са завършили колеж. Кое дава възможност на наглед съвсем обикновени хора да постигат велики неща? Отговорът е страст. Нищо не може да замени страстта в живота на лидера.

Вгледайте се в четири истини за страстта и за това какво може да направи тя за вас като лидер:

### 1. Страстта е първата стъпка към постижението

Вашето желание предопределя съдбата ви. Помислете си за някои велики лидери — и ще бъдете поразени от тяхната страст: тази на Ганди за човешки права, тази на Уинстън Чърчил за свобода, страстното желание на Мартин Лутър Кинг за равенство, страстта на Бил Гейтс към технологии.

Всеки, който живее извън границите на обикновения живот, има някакво голямо желание. Това е вярно във всяка област: слабото желание води до слаби резултати — по същия начин, по който малкият огън дава слаба топлина. Колкото е по-силен е вашият огън, толкова по-силно е желанието и толкова по-голям е потенциалът.

### 2. Страстта увеличава силата на волята

Разказват, че един апатичен млад човек отишъл при гръцкия философ Сократ и казал вяло:

— О, велики Сократ, идвам при теб, за да получа знание.

Философът отвел младежа на брега на морето, навлязъл във водата заедно с него и натопил главата му за тридесет секунди под повърхността. След като го оставил да си поеме дъх, Сократ го накарал да каже отново какво иска.

— Знание, о, велики — изломотил той.

Сократ отново потопил главата му под водата, но този път за малко по-дълго време. След неколkokратни потапяния и последвалите ги отговори, философът пак запитал:

— Какво искаш?

Младият човек най-накрая казал задъхано:

— Въздух! Искam въздух!

— Добре — отговорил Сократ. — Сега, ако искаш знание толкова, колкото преди малко искаше въздух, ще го получиш.

Нищо не може да замени страстта. Тя е гориво за волята. Ако искате нещо достатъчно силно, ще намерите силата на волята да го постигнете. Единственият начин да имате такъв вид желание е да развиете страст.

### 3. Страстта те променя

Ако следвате вашата страст вместо вижданията на другите, не можете да не се превърнете в по-отдадена и продуктивна личност. Това увеличава възможностите ви да въздействате върху останалите. В крайна сметка вашата страст ще има по-голямо въздействие, отколкото личността ви.

### 4. Страстта прави невъзможното възможно

Човешките същества са така устроени, че когато нещо озари душата, невъзможните неща изчезват. Огънят в сърцето въздига всичко в живота ни. Затова изпълнените със страст водачи са толкова ефективни. Лидер с огромна страст и малко умения винаги показва подобри резултати от такъв с големи умения, но с никаква страст.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Въпреки силата на страстта мнозина в нашата култура изглеждат вярват, че страстта е нещо, към което трябва да се отнасят с подозрение. Социологът Тони Камполо отбелязва: „В момента сме заседнали на определен етап от развитието на националния ни дух, в който сме не просто материалисти, а нещо много по-лошо от това; превърнали сме се в емоционално мъртви хора. Не пеем, не танцуваме, дори греховете си не извършваме с кой знае какъв ентузиазъм.“

Дали страстта е характеристика на вашия живот? Събуждате ли се с чувство на ентузиазъм за предстоящия ден? Дали понеделникът е любимият ви ден, или живеете от уикенд за уикенд, преминавайки като насън през всекидневната рутина? Кога за последен път не можахте да спите, защото бяхте твърде развълнувани от някоя идея?

Ако страстта не е качество на живота ви, вие сте загазили като лидер. Истината е, че никога не можете да управлявате нещо, което не

ви вълнува страстно. Не можете да запалите огън във вашата организация, без да сте го запалили първо във вас самите.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да увеличите страстта си, направете следното:

- *Премерете температурата си.* До каква степен изпитвате страст в живота и работата си? Показвате ли я? Разпитайте няколко колеги и брачния си партньор за нивото на вашето желание и научете реалната оценка за вашата страст. Не можете да станете страстни, докато не повярвате, че страстта е това, което ще направи живота ви различен.

- *Върнете се към първата си любов.* Много хора позволяват животът и неговите обстоятелства да ги изкарат извън пътя им. Върнете се назад в мислите си към самото начало на вашата кариера — или още по-назад, към детството ви. Кое действително ви е активизирало? В правенето на какво сте прекарвали часове наред? Опитайте се да си възвърнете отново вашия някогашен ентузиазъм. След това оценете живота и кариерата си в светлината на вашите стари харесвания и интереси.

- *Сдружете се с хора на страстта.* Звучи банално, но „птиците от един и същи вид летят заедно“. Ако огънят ви е угаснал, завъртете се около тези, които биха могли да го запалят.

- *Страстта е заразна.* Включете в програмата си време за срещи с хора, които могат да ви заразят с нея.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Генерал Били Мичел, армейски офицер от кариерата, бил назначен в авиацията през 1916 г. Там той се научил да лети и това се превърнало в страстта на живота му. Въпреки че авиацията играла малка роля в Първата световна война, Мичел успял да оцени мощта на нейния военен потенциал. След войната той започнал кампания, с която да убеди военните да сформират въздушни сили. Устройвал демонстрация след демонстрация, за да покаже способностите на самолетите, но срещнал силна съпротива. Разочарован, Мичел завел дело във военния съд срещу армията през 1925 г. Година по-късно подал оставка. Чак след Втората световна война Били Мичел бил



реабилитиран и посмъртно награден с Медал на честта. Той бил готов да плати всяка цена, за да направи това, което знаел, че е правилно. А вие?

## ПОЗИТИВНА НАГЛАСА: АКО ВЯРВАТЕ, ЧЕ МОЖЕТЕ, ВИЕ МОЖЕТЕ

*Най-великото откритие на моето поколение е, че човешките същества могат да подобрят живота си, като променят нагласата на съзнанието си.*

Уилям Джеймс,  
психолог

*Успяващ е този човек, който може да изгради здрава основа с тухлите, които другите са хвърлили по него.*

Дейвид Бринкли,  
телевизионен журналист

### ПОВЕЧЕ ОТ ЗДРАВА РАБОТА И ВДЪХНОВЕНИЕ

Списание „Лайф“ го нарече „човек на хилядолетието“. Броят на изобретените от него неща е поразителен — 1093! Той притежава повече патенти от който и да е друг човек на света — такива са му били присъждани поне веднъж годишно в продължение на шестдесет и пет последователни години. Съвременната изследователска лаборатория също е създадена от него. Името му е Томас Едисън.

Повечето хора отдават способностите на Едисън на творческия му гений. Той обаче ги отдавал на усърдната си работа. „Геният — заявявал той — е деветдесет и девет процента здрав труд и един процент вдъхновение.“ Аз вярвам, че успехът му е резултат и на един трети фактор — неговата положителна нагласа.

Едисън бил оптимист, който виждал най-доброто във всичко: „Ако направим всички неща, на които сме способни — казал той веднъж, — ние буквално ще изумим сами себе си.“ Когато му се наложило да направи десет хиляди опита, за да открие точните материали за направата на електрическа крушка с нажежена жичка, той не ги разглеждал като толкова много провали. С всеки опит той събирал информация за това какво не работи и се приближавал до решението на проблема. Никога не се усъмнил, че ще намери добро решение. Тази негова вяра може да бъде обобщена в изказването му: „Много от провалилите се в живота са хора, които не са осъзнали колко близо са били до успеха, когато са се предали.“

Вероятно най-значимото проявление на позитивната нагласа на Едисън може да се види в начина, по който той се отнесъл към трагедия, случила му се малко преди да навърши седемдесет години. Лабораторията, която бил построил в Уест Ориндж, щата Ню Джърси, била световноизвестна. Едисън наричал комплекса от четиринадесет сгради своята „фабрика за открития“. Основната сграда била огромна — по-голяма от три футболни игрища. В тази база той и екипът му правели изобретения, създавали прототипи, произвеждали продукти и ги изпращали на клиенти. Тя станала модел за съвременните изследвания и производство.

Едисън обожавал това място. Прекарвал всяка възможна минута там. Дори спял там — най-често на една от лабораторните маси. Но в един декемврийски ден на 1914 г. неговата любима лаборатория се запалила. Твърди се, че докато стоял и я наблюдавал как гори, Едисън казал: „Деца, идете да доведете майка си! Тя никога няма да види пожар като този!“

Повечето хора биха били съкрушени — но не и Едисън. „Аз съм на шестдесет и седем — заявил той след трагедията, — но не съм твърде стар, за да започна всичко отначало. Преминал съм през много такива неща.“ Той построил наново лабораторията и продължил да работи още седемнадесет години. „Имам толкова много идеи, а толкова малко време — коментирал той. — Очаквам да живея едва сто години.“ Едисън починал на осемдесет и четири.

ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Ако Едисън не е бил толкова позитивна личност, никога не би постигнал такъв успех като откривател. Ако се вгледате в живота на хора от различни професии, които са постигнали траен успех, ще видите, че те почти винаги са притежавали позитивна нагласа.

Ако желаете да бъдете ефективен лидер, да имате позитивна нагласа е просто задължително. Това не само определя вашето ниво на личностно удовлетворение, но и рефлектира върху начина, по който другите общуват с вас. За да научите повече за това какво означава да бъдете позитивни, помислете над следните неща:

### 1. Вашата нагласа е въпрос на избор

Средностатистическият човек е склонен да чака някой друг да го мотивира. Той смята, че обстоятелствата определят нагласата му. Ала кое е първо — нагласата или обстоятелствата? Това е въпрос, подобен на онзи за кокошката и яйцето. Истината е, че няма значение кое е първото. Няма значение какво ви се е случило вчера — днешната ви нагласа е ваш собствен избор.

### 2. Вашата нагласа определя действията ви

Семейният консултант Денис Уейтли отправя това изказване: „Да си победител не е дар по рождение, въпрос на високо ниво на интелигентност или на талант. Дали ще си победител се определя изцяло от нагласата, а не от способностите. Нагласата е критерият за успеха.“ Вашата нагласа е от решаващо значение, защото тя определя как действате.

### 3. Вашите хора са огледало на нагласата ви

Непрекъснато се изненадвам от хора, които демонстрират лоша нагласа, ала въпреки това очакват хората им да са оптимистично настроени. Но Законът за магнетизма наистина е верен — вие сте точно като тези, които привличате.

Ако се вгледате в живота на Едисън, ще видите, че неговата позитивна нагласа и ентузиазъм не само са зареждали самия него, но и са вдъхновявали хората му да продължават да упорстват в работата си, докато постигнат успех. Той нарочно се опитвал да прехвърли това качество върху другите. Веднъж Едисън отбелязал: „Ако единственото

нещо, което завещаем на децата си, е ентузиазмът, ние ще сме им дарили неизмеримо богатство.“

4. Да се поддържа добра нагласа е по-лесно, отколкото такава да се гради наново

В „Земя и олтар“ Юджин Х. Питърсън е написал: „Милостта е едно от най-благородните чувства, достъпни на човешките същества; самосъжалението е вероятно най-позорното... [То] е неспособност, парализиращо емоционално заболяване, което жестоко изкривява представата ни за действителността... наркотик, който изхабява и захвърля пристрастиите се към него.“

Ако вече имате положителна нагласа, бих искал да ви окуража да я запазите. От друга страна, ако очакването на най-доброто от вас самите и от другите ви носи само неприятности — не се отчайвайте. Тъй като сами избирате нагласата си, винаги можете да я промените.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Английският сърдечен хирург Мартин Лойд-Джоунс изтъква: „Голяма част от нещастията в живота се дължат на факта, че слушаме себе си, вместо да говорим на себе си.“ Какви гласове чувате? Когато се срещате с хора, казвате ли си, че те ще ви разочароват? Когато сте изправени пред нови ситуации, един глас в главата ви казва ли, че ще се провалите? Ако до вас достигат лоши известия, трябва да се научите и сам да се зареждате с позитивна енергия. Най-добрият начин да преквалифицирате нагласата си е да се предпазвате съзнанието си от спускане в негативните разклонения на пътя.

КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате нагласата си, направете следното:

- *Хранете се с правилната „храна“.* Ако сте изпитвали глад за каквато и да е позитивност, в такъв случай имате нужда да преминете на редовна диета от мотивиращи материали. Четете книги, които изграждат позитивна нагласа. Слушайте мотивиращи касети. Колкото сте по-негативни, толкова повече време ще е необходимо, за да преобърнете нагласата си. Ала, ако консумирате добре балансирано

меню от правилно подбрана „храна“, вие можете да направите мисленето си позитивно.

- *Постигайте някаква цел всеки ден.* Някои хора влизат в коловоза на негативността, защото усещат, че не постигат никакво развитие. Ако това е вярно и за вас, тогава започнете да си определяте някакви постижими задачи, които да изпълнявате всеки ден. Един позитивен модел на изпълнение на задачите ще ви помогне да развиете и модел на позитивно мислене.

- *Напишете го на стената си.* Всички ние се нуждаем от неща, които да ни напомнят да не спираме да мислим правилно. Алекс Хали имал в кабинета си картина на костенурка, намираща се на стълб от ограда — тя му напомняла, че всеки се нуждае от помощта на другите. Обикновено хората се поощряват, като закачват по стените спечелени от тях награди, вдъхновяващи плакати или получени от тях писма. Намерете нещо, което ще ви върши такава работа, и си го сложете на стената.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Който и професионален спортист да погледнете, ще видите голям талант. Ала съзнанието е това, което издига най-доброто до най-високото равнище. Например погледнете Крис Евърт. Тя е една от най-добрите спортистки на всички времена. Спечелила е 18 големи шлема, а цялостната равностметка на кариерата ѝ е 1309 победи срещу 146 загуби. През всичките седемнадесет години, докато се е състезавала, тя никога не е падала под четвърто място. Евърт коментира: „Това, което отделя добрите играчи от отличните е нагласата на съзнанието. Разликата в резултата за целия мач може да е само две-три точки, но как ще изиграеш тези решаващи точки често е причината да победиш или да загубиш. Ако имаш силно съзнание, можеш да направиш почти всичко, което желаш.“ Вашето съзнание „настроено“ ли е да спечелите решаващите точки?

## РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ: НЕ МОЖЕТЕ ДА ОСТАВИТЕ ВАШИТЕ ПРОБЛЕМИ ДА БЪДАТ ПРОБЛЕМ

*Можете да оцените един лидер по проблемите, с които той се бори. Лидерите винаги търсят проблеми от собствената си категория.*

Джон К. Максвел

*Мярката за успеха не е в това дали трябва да се справите с тежък проблем, а дали това не е същият проблем, който имахте и миналата година.*

Джон Фостър Дълес,  
бивш държавен секретар  
на САЩ

### ТЪРГОВЕЦЪТ ОТ МАЛКИЯ ГРАД, КОЙТО МОЖЕШЕ

Създателят на „Уол-Март“ Сам Уолтън е наричан по много начини, включително „враг на малкия американски град“ и „унищожител на търговците от главната улица“. „Доста по-малки магазини излязоха от бизнеса по време на растежа на «Уол-Март» — признава Уолтън. — Някои хора се опитаха да превърнат това в голяма полемика, нещо от рода на «Спасете търговците от малките градове», като че ли тези търговци бяха китове или пойни жерави...“ Истината е, че Уолтън беше търговец от главната улица на малък град — тъкмо от типа, за който го критикуват, че измества. Единствената разлика е, че

той беше отличен лидер, който умееше да решава проблемите и да се променя, вместо да напуска бизнеса.

Сам Уолтън е роден в Кингфишър, щата Оклахома, но израснал в Колумбия, щата Мисури. Той проявил лидерските си способности, когато в гимназията бил избран за председател на ученическия комитет; под негово ръководство гимназиалният футболен отбор, в който той играел като полузащитник, нямал нито една загуба през целия сезон, а после станал шампион на щата. Същото направил и с баскетболния отбор, чийто капитан бил, макар и да ръстът му да не надвишавал 1,75 м.

След като завършил колеж и работил няколко години, Уолтън служил в армията по време на Втората световна война. Когато се уволнил, той се заловил с търговия на дребно — неговата любима сфера — и двамата със съпругата му избрали да живеят в малкото градче Бентънвил, щата Арканзас. Там те отворили „Уолтън’с файв енд Дайм Варайъти Стор“ (Галантериен магазин на Уолтън на ниски цени).

Бизнесът потръгнал, отчасти защото Уолтън здраво се блъскал, но също и защото давал да се разбере, че възнамерява да направи магазина си на самообслужване — нова идея за онова време. Той работел неуморно и продължавал да разширява дейността си — през 1960 г. вече имал петнадесет магазина. Ала по същото време конкурентът му Хърб Гибсън въвел магазините за намалени стоки в северозападен Арканзас. Те конкурирали пряко галантериите на Уолтън.

Уолтън разказва: „В действителност ние имахме само два избора: да останем в бизнеса с галантерийни магазини и да бъдем лошо ударени от вълната на намалените стоки, или да отворим магазин с намалени стоки. Така че започнах да обикалям из страната и да проучвам идеята... Отворихме «Уол-Март» номер едно на 2-ри юли 1962 г. в Роджърс, Арканзас, точно на пътя от Бентънвил.“

Скоро Уолтън отворил и други магазини. Неговата верига „Уол-Март“ била малка в сравнение с някои други, които стартирали приблизително по същото време — „Кей-март“, „Таргет“ и „Улко“, — но се развивала все по-енергично. И това довело до следващия проблем. Уолтън си дал сметка, че трябва да подобри планирането и зареждането на магазините. Той и хората му решили проблема, като създали центрове за дистрибуция. Това, заедно с компютризацията, им



позволило да поръчват на едро, да следят отблизо нуждите на всеки магазин и да го зареждат експедитивно. Разходите за новото оборудване и сградите за центровете за дистрибуция довели до натрупване на грамаден дълг, но това просто бил следващия проблем за разрешаване. Уолтън се справил с него като направил компанията публично дружество през 1970 г.

Когато Сам Уолтън починал през 1992 г., компанията управлявала повече от 1700 магазина в двадесет и два от Съединените щати и в Мексико. Собственикът на галантерия в малкия град се превърнал в номер едно в американската търговия на дребно. И след смъртта на Уолтън компанията му продължила да се развива енергично. Нейното ръководство все така решава възникващите проблеми; то запази „Уол-Март“ и другата верига за търговия на дребно „Сам’с Клъб“, продължавайки напред.

да разширим и допълним

Ефективните лидери като Сам Уолтън винаги се изправят срещу предизвикателства. Това е едно от нещата, които разделят победителите от плачливците. Докато останалите търговци на дребно се оплаквали от конкуренцията, Уолтън се издигнал над нея, като решил проблемите си с творческа мисъл и решителност.

Без значение в какво поле работи един лидер, той ще среща проблеми. Те са неизбежни поради три причини. Първо, ние живеем в един усложняващ се свят, изпълнен с нарастващо разнообразие. Второ, взаимодействаме с хора. И трето, не можем да контролираме всички ситуации, с които се сблъскваме.

Лидерите, които добре умеят да решават проблеми, проявяват пет качества:

#### 1. Те предугаждат проблемите

Тъй като проблемите са неизбежни, добрите лидери ги предвиждат. Всеки, който очаква пътят да е лесен, непрестанно ще се оказва в затруднения. Чух една история за Дейвид Ливингстън, мисионера в Африка, която илюстрира нагласата, която лидерът трябва да притежава. Една църковна организация искала да изпрати помощници на доктор Ливингстън и ръководителят ѝ написал: „Дали

има добър път до мястото, където се намирате? Ако е така, искаме да изпратим още хора да се присъединят към вас.“

Ливингстън отговорил: „Ако разполагате с хора, които ще дойдат само ако знаят, че има добър път, не ги искам. Искам хора, които ще дойдат дори ако въобще няма път.“ Ако запазите положителна нагласа, но сте готови за най-лошото, ще се окажете в добра позиция за решаване на проблемите, които се изпречват на пътя ви.

## 2. Те приемат истината

Хората реагират на проблемите по тези начини: или отказват да ги приемат, или ги приемат и после се примиряват с тях, или ги приемат и се опитват да оправят нещата. Лидерите винаги трябва да правят последното.

Телевизионният говорител Пол Харви казва: „Във времена като тези е добре да си припомним, че винаги е имало времена като тези.“ Никой лидер не може едновременно да забива главата си в пясъка и да бъде навигатор за хората си в опасните води. Ефективните лидери се изправят с лице срещу реалната ситуация.

## 3. Те виждат цялата картина

Лидерите трябва винаги да имат поглед върху цялата картина. Те не могат да си позволят да бъдат победени от емоциите си — нито пък да затънат така в подробностите, че да изгубят от поглед наистина важното. Писателят Алфред Арман Монтапер е написал: „Мнозинството вижда препятствията; малцина виждат обективните обстоятелства; историята вписва успехите на вторите, докато отплатата за първите е забравата.“

## 4. Те правят нещата едно по едно

Ричард Слома е дал този съвет: „Никога не се опитвай да разрешиш всички проблеми наведнъж — направи така, че да чакат на опашка пред теб един след друг.“ Лидерите, които най-често изпадат в затруднения, са тези, които се объркват от самия размер или от количеството на проблемите си и след това подхождат дилетантски към тяхното разрешаване. Ако се сблъскате с множество проблеми, убедете се, че наистина сте разрешили този, върху който работите, преди да се насочите към следващия.

5. Те не се отказват от голямата задача, когато са в затруднение

Ефективните лидери познават принципа „въздигане и спад“. Те взимат големите си решения, когато са във възход, а не по време на мрачните си периоди. Както казва защитникът от Националната футболна лига Боб Крисчън: „Никога не съм решавал дали не е дошъл моментът да се оттегля по време на тренировъчен лагер.“ Боб знае, че не бива да се отказва, докато е в долината.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Писателят Джордж Матю Адамс заявява: „Това, което вие мислите, има по-голямо значение от всичко останало в живота ви. Повече от това какви пари печелите, повече от това къде живеете, повече от това какво е общественото ви положение, повече от това, което който и да е друг мисли за вас.“ Всеки проблем ви дава да разберете кой сте всъщност, показва ви как мислите и от какво сте направени.

Как реагирате, когато се сблъскате лице в лице с проблем? Не му обръщате внимание и се надявате, че ще изчезне? Усещате се безсилни да го решите? Имали ли сте подобни лоши преживявания в миналото, когато сте се опитвали да решите дадени проблеми, но сте се предавали? Или пък сте се борили с тях с готовност? Способността ефективно да се решават проблеми идва от опита да се сблъскаш с препятствия и да ги преодоляваш. Всеки път, когато решаваш нов проблем, ставаш малко по-добър в този процес. Ала ако никога не опиташ, не се провалиш и не опиташ пак, никога и няма да станеш добър в това.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да се усъвършенствате в решаването на проблемите, направете следното:

- *Търсете неприятностите.* Ако сте се опитвали да избегнете проблеми, сега ги потърсете. Само ще станете по-добри, ако натрупате опит в справянето с тях. Открийте ситуации, в които има нужда от взимане на решение. Намерете няколко надеждни решения и отидете с

тях при лидер с добър опит в преодоляването на проблеми. От него ще научите как мисли, когато се справя с трудности.

• *Изградете метод.* Някои хора се сблъскват с трудности при решаването на проблеми, защото не знаят как да се борят с тях. Опитайте се да използвате следния процес:

- *Отделете време, за да откриете истинския проблем.*
- *Открийте какво са правили други хора в подобна ситуация.*
- *Накарайте вашия екип да проучи проблема от всички ъгли.*
- *Помислете над максимален брой различни решения.*
- *Приложете най-доброто решение.*

• *Обградете се с хора, които умеят да решават проблеми.* Ако не умеете да решавате добре проблеми, привлечете в екипа си хора, които могат. Те веднага ще компенсират вашата слабост и вие самите ще се поучите от тях.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Боксьорът Джим Тъни спечели световната титла в тежка категория, след като победи Джак Демпси. Повечето от хората не знаят, че когато Тъни започнал боксовата си кариера, той бил участник в състезания за най-силен удар в боксова круша. Точно преди да стане професионалист обаче, Джим си счупил и двете ръце. Лекарят и мениджърът му заявили, че поради тази травма никога няма да стане световен шампион. Ала това не го обезкуражило.

„Щом не мога да спечеля шампионата по нанасяне на силен удар — казал Тъни, — ще го направя като боксьор.“ Той се захванал да се обучава и се превърнал един от най-умелите боксьори, които някога са ставали шампиони. Никога не позволявайте на другите да поставят препятствия по пътя към вашите мечти.

## **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ: АКО СЕ РАЗБИРАТЕ С ХОРАТА, ТЕ ЩЕ ВЗАИМОДЕЙСТВАТ ДОБРЕ С ВАС**

*Главната съставка на формулата на успеха е да умееш да се разбираш с хората.*

Тиодор Рузвелт,  
американски президент

*Хората не се интересуват от това колко много знаете, докато не узнаят колко много се интересувате от тях.*

Джон К. Максвел

### **НАЙ-ДОБРАТА МЕДИЦИНА**

Ако не сте лекар, най-вероятно никога не сте чували името Уилям Ослър. Той е бил лекар, университетски професор и писател, който практикувал и преподавал медицина до смъртта си на седемдесетгодишна възраст през 1919 г. Книгата му „Принципи и практика на медицината“ повече от четиридесет години оказала влияние върху подготовката на лекари в целия англоезичен свят, Китай и Япония. Това обаче не бил най-големият му принос към света. Ослър работил върху това медицината отново да се практикува със сърце.

Склонността на Ослър към лидерство се открила, когато той бил още дете. Той бил роден водач и най-влиятелният ученик в училището. Винаги показвал необикновени способности в общуването си с хора. Всичко, което правел, показвало колко важни са за него взаимоотношенията. Когато пораснал и станал доктор, той основал Асоциацията на американските лекари, за да могат медиците да се

събират, да обменят информация и да се подкрепят. Като преподавател той променил начина, по който функционирали медицинските университети. Извел студентите извън скучните лекционни зали и ги завел в болничните отделения, където да общуват с пациенти. Смятал, че студентите се обучават преди всичко и най-добре от контакта със самите пациенти.

Ала страстта на Ослър била да научи лекарите на състрадание. Той разказал на група студенти:

„Широко е разпространено схващането — можете да видите това дори във вестниците, — че ние, днешните лекари, сме твърде отдадени на науката, че ни интересува много повече заболяването и неговите научни аспекти, отколкото самия човек... Бих искал да ви подтикна във вашата собствена практика да се грижите повече за отделния пациент... Понеже работата ни е да се занимаваме с нещастieto и болката на хората, ние виждаме човека без маска, изложен на всичките си слабости — затова трябва да запазим сърцето си чувствително и отзивчиво, та да не изпаднем в презрение към ближния си.“

Способността на Ослър да показва състрадание и да изгражда отношения може да бъде илюстрирана от случая с един пациент по време на епидемията от грипна пневмония през 1918 г. Обикновено Ослър работел само в болницата, но поради размерите на епидемията лекувал много пациенти по домовете им. Майката на едно малко момиче разказва как той посещавал детето ѝ два пъти дневно, говорел му мило и си играел с него, за да предразположи момиченцето и да събере информация за симптомите на заболяването му.

Тъй като знаел, че детето е пред прага на смъртта, един ден той пристигнал с прекрасна червена роза, увита в хартия — последната лятна роза, отгледана в собствената му градина. Подарил я на момиченцето, като ѝ обяснил, че дори розите не могат да останат толкова дълго, колкото искат там, където са израсли, а трябва да отидат в нов дом. Детето видимо се успокоило от думите му и от подаръка. Починало няколко дни по-късно.

Ослър починал на следващата година. Един от британските му колеги казал за него:

„Така преждевременно премина в историята най-великият измежду лекарите, който постигна много за отреденото му време... Приживе уважавахме Ослър преди всичко като приятел — като човек,

който притежаваше гения на приятелството в много по-висока степен от всеки друг от нашето поколение. Най-невероятната черта на характера му беше неговият прекрасен интерес към всички нас. Тази негова хуманност, този изключителен интерес към ближните му изглежда беше изворът на всички негови сили.“

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Способността за работа с хора и изграждане на взаимоотношения е абсолютно незаменима за ефективното лидерство. Майският брой на списание „Екзекютив Фимейл“ от 1991 г. съобщава, че редица работодатели били попитани какви са трите основни черти, които биха искали да притежават техните служители. Номер едно в списъка била способността да общуват — 84 процента отговорили, че търсят хора с добри комуникативни умения. Само 40 процента споменали образование и опит сред първите три изисквания. Ако служителите се нуждаят от добри умения за общуване, помислете си колко важни са тези способности за лидерите! Наистина, всеки желае да взаимодейства с хора, с които се разбира. И докато някой би могъл да притежава умения за общуване, без да е добър лидер, то никой не може да е добър лидер без комуникативни способности.

Какво може да направи човек, за да установи и развие добри взаимоотношения като лидер? Това изисква три неща:

#### 1. Да имате глава на лидер — да разбирате хората

Първото качество на комуникативния лидер е способността да разбира как хората чувстват и мислят. Като работите с останалите, приемоте, че всички хора — независимо дали са лидери или последователи — имат някои общи черти:

Обичат да се чувстват специални, затова им правете искрени комплименти.

Искат по-добро бъдеще, затова им дайте надежда.

Искат посока, затова ги направлявайте.

Егоистични са, затова се обърнете първо към техните нужди.

Емоционално уязвими са, затова ги окуражавайте.

Искат успех, затова им помогнете да победят.

Като признава тези истини, лидерът все пак трябва да третира хората и като индивидуалности. Способността да се вгледате във всеки

човек, да го разберете и да се свържете с него е основен фактор за успеха на взаимоотношенията. Това означава да се отнасяте с хората по различен начин, тъй като те самите са различни помежду си. Експертът по маркетинг Род Никълс отбелязва, че в бизнеса това е особено важно: „Ако се отнасяте с всеки клиент по един и същ начин, това ще осигури 25–30 процента от контактите ви, защото ще установите взаимоотношения само с един тип личности. Но ако се научите как да работите ефективно с всичките четири типа личности, по всяка вероятност ще установите 100 процента контакти.“

Тази чувствителност може да бъде наречена „гъвкавия фактор в лидерството“. Трябва да умеете да адаптирате вашия стил на водене към личността, която предвождате.

## 2. Да имате сърце на лидер — да обичате хората

Президентът и изпълнителен директор на „Дефинитив Компютър Сървисис“ Хенри Груланд е уловил тази идея: „Да си лидер е повече от това да искаш да водиш. Лидерите са съпричастни с другите и имат способността да откриват най-доброто в хората, а не най-лошото, като наистина се грижат за тях.“

Не можеш да си наистина ефективен лидер — от тези, които другите искат да следват — ако не обичаш хората, физикът Алберт Айнщайн го е казал по следния начин: „Странна е нашата ситуация тук, на земята. Всеки от нас идва на кратко гостуване, без да знае защо, въпреки че понякога като че ли се досещаме за причината.“

Все пак има едно нещо, което трябва да знаем от ежедневна гледна точка — човек е тук заради другите.“

## 3. Да имате ръка на лидер — и да я протягате в помощ на хората

Ле Рой Х. Курц от „Дженерал Мотърс“ казва: „Полетата на индустрията са пълни с костите на онези организации, чието управление е морално разложено — от хора, които вярват във вземането, вместо в даването... които не са осъзнали, че единствените активи, които не могат да бъдат заменени лесно, са човешките.“ Хората уважават този лидер, който не забравя интересите им. Ако се фокусирате върху това какво можете да вложите в хората, вместо върху онова какво можете да вземете от тях, те ще ви обичат и уважават, а това създава прекрасна основа за изграждане на взаимоотношения.



#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Какви са вашите умения за общуване? Бързо ли се адаптирате сред непознати? Лесно ли общувате с всякакви хора? Можете ли веднага да намерите обща тема? А как стоят нещата с дългогодишните ви познати — умеете ли да поддържате отношенията си и с тях? Ако комуникативните ви умения са слаби, лидерството ви винаги ще страда от това.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своите взаимоотношения, направете следното:

- *Обогатете мисленето си.* Ако способността ви да разбирате хората се нуждае от подобрене, тръгнете с летящ старт, като прочетете няколко книги по въпроса. Препоръчвам творби на Дейл Карнеги, Алън Лой Макгинис и Лес Парът III. След това прекарайте повече време в наблюдение на хората и разговори с тях, за да приложите наученото.

- *Вложете повече сърце.* Ако не сте толкова загрижени за другите, колкото би трябвало да сте, снемете фокуса от себе си. Изгответе списък с дребни неща, които можете да направите, за да обогатите вашите колеги и приятели — и след това правете по едно от тези неща всеки ден. Не чакайте да ви се наложи да помагате на другите. Направете го с чувство!

- *Изгладете нарушени взаимоотношения.* Помислете си за някои ценни дългогодишни взаимоотношения, които напоследък са започнали да избледняват. Направете необходимото, за да го възстановите. Установете контакт с човека и се опитайте да подновите взаимоотношенията си. Ако сте имали спречкване, поемете отговорността за вашето участие в него и се извинете. Опитайте се да разберете по-добре, да обичате този човек и да му бъдете от полза.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

В един разказ със заглавие „Капитолия на света“ носителят на Нобелова награда Ърнест Хемингуей пише за срина във взаимоотношенията на тийнейджъра Пако и неговия баща. След като

синът избягва от къщи, бащата предприема дълго пътуване, за да го намери. Накрая, като последно средство мъжът пуска обява в местен вестник в Мадрид. Тя гласи: „Скъпи Пако, ела на среща с мен пред редакцията на вестника утре по обед... Всичко е простено... Обичам те.“ На другия ден пред редакцията на вестника дошли осемстотин мъже на име Пако, желаещи да възстановят прекъснатите си взаимоотношения с някого. Никога не подценявайте влиянието на взаимоотношенията върху човешкия живот.

## **ОТГОВОРНОСТ: АКО НЕ МОЖЕШ ДА ПОЕМЕШ ТОПКАТА, НЕ МОЖЕШ И ДА ВОДИШ ОТБОРА**

*Всеки голям успех изисква да поемете отговорност... В крайна сметка качеството, което всички успяващи хора притежават, е способността им да поемат отговорност.*

Майкъл Корда,  
главен редактор на  
„Саймън и Шустър“

*Един лидер може да се откаже от всичко, но в крайна сметка трябва да поеме отговорността.*

Джон К. Максвел

### **ЗАВРЪЩАНЕ В АЛАМО**

В късната 1835 г. група тексаски бунтовници обсадили малък форт, издигнат около мисията в Сан Антонио, Тексас. В края на същата година мексиканските войници се предали и се отправили на юг, оставяйки форта в ръцете на бунтовниците. Името на старата църковна сграда било Аламо.

Станалото било вписано в историята на Съединените щати като едно от великите героични събития. А битката, която се водила на същото място през февруари и март на следващата година, е история на мъжество и изключителна отговорност.

Битката при Аламо между американските заселници и мексиканската армия била неизбежна. В продължение на двадесет и

пет години гражданите на Тексас отново и отново се опитвали да получат своята независимост от мексиканското правителство. И всеки път мексиканските отряди бързо били изпращани да потушат бунта. Ала този път било различно. Фортът бил зает от 183 решителни доброволци, в чийто състав имало някои войници на временна служба и пограничните жители Уилям Травис, Дейви Крокет и Джим Бауи. Девизът им бил „Победа или смърт“.

В края на февруари няколкостотин мексикански войници под командването на Антонио Лопес де Санта Ана настъпили към Сан Антонио и обсадили Аламо. Мексиканците предложили условия за капитулация, но бунтовниците останали непоколебими. И когато врагът им казал, че за никого от тях няма да има пощада, ако се сражават, американците не се уплашили.

Щом станало ясно, че битката е неизбежна, тексасците изпратили един младеж да опита да се промъкне през обсадата и да доведе подкрепления от тексаската армия. Името му било Джеймс Бонам. Той се измъкнал от старата мисия през нощта и някак си успял да стигне до отдалечения сто петдесет и три километра Голиад, за да потърси помощ. Ала когато пристигнал там му казали, че не разполагат с никакви войници. В продължение на единадесет дни Санта Ана обстрелвал Аламо. Сутринта на 6 март 1836 г. мексиканската армия щурмувала старата мисия. В края на битката нито един от 183 защитници не бил останал жив. Ала те успели да отнесат със себе си в гроба 600 неприятелски войници.

А какво станало с Джеймс Бонам, пратеникът, който се отправил към Голиад? Би било лесно за Бонам просто да се метне на коня си и да се махне от опасните места. Ала неговото чувство за отговорност било твърде голямо. Вместо да се отдалечи, той препуснал обратно към Аламо, пробил си път през вражеските редици и се присъединил към другарите си, за да остане, да се сражава и да загине заедно с тях.

Макар че американците били победени при Аламо, тази битка била повратен момент във войната с Мексико. В последвалите сражения „Помнете Аламо“ се превърнал в боен призив на обединилите усилията си срещу Санта Ана и войските му американци. След по-малко от два месеца Тексас се сдобил с независимост.

ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

В днешната американска култура рядко може да се види отговорността, показана от Джеймс Бонам и другарите му. Сега хората са фокусирани повече върху своите права, отколкото върху отговорностите си. Размишлявайки върху сегашния манталитет, моят приятел Хадън Робинсън отбелязва: „Ако искате да забогатеете, инвестирайте в намирането на жертви. То е най-бързо разрастващата се индустрия в Америка.“ Той подчертава, че милиони хора стават богати, като намират, представляват, интервюират, заплашват, застраховат и съветват жертви.

Добрите лидери никога не възприемат психиката на жертва. Те осъзнават, че това кои са и какво е положението им си остава тяхна отговорност — не на техните родители, брачни партньори, деца, на правителството, на шефовете или на колегите им. Те посрещат това, което животът им носи, и дават най-доброто от себе си, като осъзнават, че ще им бъде дадена възможност да водят отбора само ако докажат, че могат да поемат топката.

Разгледайте следващите характеристики на хора, които поемат отговорност:

### 1. Те вършат работата докрай

При изследване на хора, успели да станат милионери със собствени сили, д-р Томас Стенли от Университета в Джорджия открива, че между всички тях има едно общо нещо — всички те работят много. Един милионер бил попитан защо работи дванадесет-четиринадесет часа на ден. Той отвърнал: „Трябваше да работя петнадесет години в голяма организация, за да осъзная, че в нашето общество е така — ако работиш само осем часа на ден, единственото, което постигаш, е оцеляване... Всичко над осемте часа е инвестиция в бъдещето ти.“ Никой не може да направи минимума, а да постигне максимума си като потенциал.

Как хората поддържат нагласата си, че нещата трябва да се направят? Те се осъзнават като работещи за себе си. Ако искате да постигнете повече и да завоювате доверието на последователите си, приемоте този начин на мислене. Може да ви отведе далече.

### 2. Те са склонни да направят повече от необходимото

Отговорните хора никога не протестират: „Това не е моя работа!“; те са склонни да направят необходимото, за да бъде свършена работата, от която се нуждае организацията. Ако искате да успеете, трябва да поставите организацията на първо място във вашия списък.

### 3. Те са водени от желание да постигнат най-доброто

Желанието да се постигне най-доброто е голям мотиватор. Хората, които желаят най-доброто и работят усилено, за да го постигнат, са по правило отговорни и постигат вътрешна хармония, като дават всичко от себе си. Експертът по постиженията Джим Арон казва: „Стресът идва, когато си направил по-малко, отколкото можеш.“ Превърнете високото качество във ваша цел — отговорността ще го последва съвсем естествено.

### 4. Те са продуктивни независимо от ситуацията

Най-важното качество на отговорната личност е способността да завършва нещата. В книгата си „Открит път“ Ричард Л. Еванс пише: „Безценно е да попаднеш на човек, който може да поеме отговорност и ще завърши работата, като проследи всичко до последния детайл; прекрасно е да знаеш, че някой ще приеме задача, която ще изпълни докрай ефективно и съзнателно.“ Ако искате да водите, трябва да сте продуктивни.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Гилбърт Арланд ни дава следния съвет: „Когато стрелецът пропусне мишената, той търси вината за това в самия себе си. Пропускът да се уцели центъра на мишената никога не идва по вина на самата мишена. За да подобрите целта си, подобрете самия себе си.“

На линия ли сте, когато стане дума за отговорност? Другите виждат ли ви като човек, който завършва нещата? Хората търсят ли ви за това да поемете топката в напрегнати ситуации? Известен ли сте със стремежа си към най-доброто? Ако не се представяте на ниво, трябва да развиете по-силно чувство на отговорност.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята отговорност, направете следното:

- *Продължавайте да опитвате.* Понякога невъзможността да се направи нещо не се дължи на трудните обстоятелства, а на липса на упоритост. Следващият път, в който сте в ситуация, в която ще изпуснете краен срок, ще изгубите сделка или ще се провалите в реализирането на програма, спрете и помислете как да успеете. Мислете по-мащабно. Бихте ли могли да работите през нощта? Бихте ли могли да се обадите на колега да ви помогне? Можете ли да наемете член на екипа да ви помогне — или да намерите доброволец за това? Креативността може да доведе до проявление на отговорността.

- *Признайте, че нещо не е достатъчно добро.* Ако имате проблеми с постигането на най-доброто, може би сте занижили стандартите си. Погледнете къде във вашия личен живот сте позволили нещата да се изплъзнат от контрол. После направете промени, за да повишите стандарта. Това ще ви помогне да поставите отново летвата на височината, която е най-добра за самия вас.

- *Намерете по-добри средства.* Ако установите, че стандартите ви са високи, отношението ви е правилно и работите усилено без прекъсване, но не постигате желаните резултати, тогава се оборудвайте по-добре. Подобрете уменията си като взимате уроци, четете книги и слушайте касети. Намерете си съветник. Направете необходимото, за да станете по-добър в това, с което се занимавате.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Затворник от Бют Каунти в Калифорния обяснил на помощник-шерифите изчезването си от затвора по следния начин: „Тренирах овчарски скок, но се приближих твърде много до стената и паднах през нея. Когато се свестих, започнах да обикалям и да търся начин да се върна обратно, но тъй като не познавах района, се загубих. Докато се усетя, вече бях в Чико.“ Хората рядко осъзнават колко смешни са техните оправдания, докато не чуят оправданията на другите.

## УВЕРЕНОСТ: КОМПЕТЕНТНОСТТА НИКОГА НЕ КОМПЕНСИРА НЕСИГУРНОСТТА

*Не можеш да водиш хора, ако се нуждаеш  
от хора.*

Джон К. Максвел

*Никой няма да стане велик водач, ако иска  
сам да направи всичко или да спечели всички  
овации затова, че го е направил.*

Ендрю Карнеги,  
индустриалец

### ЖЕЛЯЗНО УПРАВЛЕНИЕ И ОТГОВАРЯЩА МУ УВЕРЕНОСТ

По време на мандата на президента Роналд Рейгън лидери на седем индустриални нации се събрали в Белия дом, за да обсъдят икономическата политика. Рейгън разказва, че по време на тази среща канадският министър-председател Пиер Трюдо язвително укорил британския премиер Маргарет Тачър, като ѝ казал, че е тя е в голяма грешка и политиката ѝ не върши работа. Тачър стояла срещу него с вдигната глава и го изчакала да свърши. След това се отдалечила.

След конфронтацията Рейгън я последвал и ѝ казал: „Маги, той изобщо не биваше да ти говори по този начин. Изобщо не съм съгласен с него. Защо остави това без последствия?“

Тачър погледнала Рейгън и казала: „Една жена трябва да знае кога един мъж просто се държи като хлапе.“

Тази история със сигурност характеризира Маргарет Тачър. Трябва да си силна, уверена в себе си личност, за да имаш успех като



световен лидер. Това е особено вярно, когато става дума за жена.

През целия си живот Маргарет Тачър постоянно плувала срещу течението. Тя завършила химия с магистърска степен от Оксфордския университет — наука, в която доминират мъжете — и станала първата жена президент на консервативната асоциация на университета. Няколко години по-късно Тачър завършила право и станала квалифициран адвокат; работила като данъчен специалист. През 1959 г. тя влязла в политиката — друга съвсем мъжка сфера — и била избрана за член на Парламента. Аналитична, ясно изразяваща се и спокойна и в най-трудни ситуации, Тачър често била молена от съпартийците си да се изправя срещу опоненти в дебати. Нейните умения и убеждения тя наследила от баща си, който ѝ казал: „Не следвай тълпата, взимай сама решенията си.“

Високата компетентност на Маргарет Тачър и нейното умение да решава проблеми ѝ донесли няколко правителствени поста. По време на управлението ѝ като държавен секретар по образованието тя била определена като най-непопулярната жена във Великобритания. Ала Тачър не трепнала пред критиката. Тя продължила да работи усилено и да печели уважението на хората. Като награда станала първата жена министър-председател в историята на Великобритания.

И на тази позиция Тачър продължила да се сблъсква с критики. Тя устояла на нападите по повод приватизирането на държавни сектори от икономиката, за намаляването ролята на организирания труд, за изпращането на войски на Фолклендските острови и за воденето на консервативна политика спрямо Съветския съюз. Но без значение колко жестоко била критикувана, Тачър останала уверена в убежденията си и запазила самоуважение. Веднъж казала: „Според мен консенсусът прилича на процес, при който се изоставят всички убеждения, принципи, ценности и линии на поведение, за да се търси нещо, в което никой не вярва... Коя велика кауза е била спечелена под знамето на консенсуса?“

Тачър била привърженик на убедителността в лидерството. В резултат на това „Желязната лейди“, както я наричали, била избрана за министър-председател за три последователни мандата. Тя е единственият британски лидер от по-ново време, постигнал това.

ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Маргарет Тачър не се съмнявала в себе си или в убежденията си — в резултат на това била напълно уверена в лидерството си. Така стоят нещата при всички големи лидери. Никой не може да живее различно спрямо начина, по който вижда сам себе си. Може да сте го виждали при конкретни хора. Ако някой се смята за неудачник, той ще намери начин да стане такъв. Всеки път, когато успехът му надмине неговата увереност, резултатът е саморазрушение. Това е вярно колкото за последователите, толкова и за самите лидери.

Неуверените лидери са опасни — за самите себе си, за своите последователи и за организациите, които ръководят, — тъй като лидерската позиция увеличава многократно ефектът от личните недостатъци. Какъвто и негативен багаж да имате в живота, той се носи още по-трудно, когато се опитвате да водите други хора.

Неуверените лидери имат няколко общи черти:

### 1. Не осигуряват увереност за другите

Както гласи една стара поговорка: „Не можеш да дадеш това, което нямаш.“ Тъй както хора без умения не могат да предадат умения на другите, така и тези без увереност няма как да накарат другите да се чувстват сигурни. А за да стане човек ефективен лидер — такъв, какъвто другите искат да следват, — той трябва да накара последователите си да се чувстват добре.

### 2. Взимат от хората повече, отколкото им дават

Неуверените хора постоянно търсят как да се докажат, да се утвърдят, да бъдат признати и обичани. Поради това се фокусират върху търсенето на сигурност, а не в проектирането ѝ върху хората около тях. Те основно взимат, вместо да дават, а взимащите не могат да станат добри лидери.

### 3. Постоянно ограничават най-добрите си хора

Несигурният лидер е човек, който не може да празнува победите на своите хора. Той дори е в състояние да им попречи да осъзнаят победите си. Би могъл и самостоятелно да окичи с лаврите за добрата работа на целия екип. Както споменавам в „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“, само уверените лидери дават сила на другите. Това е Законът за предаването на сила. Неуверените

лидери складират силата в себе, макар и да не умеят да я използват. Всъщност, колкото по-добри са хората на такъв лидер, толкова по-неуверен се чувства той и толкова по-усилено работи, за да ограничи техния успех и признание.

#### 4. Постоянно ограничават организацията си

Когато последователите са с подронена репутация и не получават признание, те се обезкуражават и дори спират да изявяват потенциала си. Когато това стане, цялата организация страда.

И обратно — уверените лидери са способни да вярват в другите, защото вярват в самите себе си. Те не са арогантни, познават и силните си страни, и слабостите си, и притежават самоуважение. Когато хората им се представят добре, такива лидери не се чувстват заплашени. Те правят всичко възможно да съберат на едно място най-добрия екип и така да импулсират хората си, че те да се представят на най-високо ниво. И когато екипът на уверения лидер постигне успех, това му носи огромна радост. За него това е най-големият възможен комплимент за лидерските му способности.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Доколко разбирате и уважавате самите себе си? Познавате ли силните си страни, удовлетворени ли сте от тях? Открили ли сте своите слабости и приели ли сте тези от тях, които не можете да промените? Когато човек осъзнае, че е създаден като определен тип личност и има уникални дарби, той по-добре може да оцени силните страни и успехите на другите.

Вие доколко сте уверени като лидер? Когато ваш подчинен има наистина добра идея, подкрепяте ли я или я отхвърляте? Празнувате ли победите на вашите хора? Когато вашият екип успее, признавате ли заслугите на неговите членове? Ако не правите тези неща, може би имате проблеми с увереността и това ограничава вас самите, вашия екип и цялата ви организация.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате увереността си, направете следното:

- *Опознайте себе си.* Ако не сте човек, който по рождение е наясно със себе, намерете време да се опознаете. Попълнете тестове като тези на Майерс-Бригс или Флорънс Литауер, за да определите какъв тип личност сте. Помолете няколко човека, които ви познават добре, да определят вашите три най-добри качества и трите ви най-големи недостатъка. Когато чуете отговорите на тези хора, не се оправдавайте или защитавайте — съберете информацията и след това разсъждавайте върху нея.

- *Раздайте признание.* Може би няма да повярвате, че ще успеете, ако други получат признанието за работата, която вашият екип върши. Опитайте. Ако помогнете на други и признаете техните заслуги, ще помогнете на кариерата им, ще повишите морала им и ще подобрите организацията. Това ще ви направи ефективен водач.

- *Потърсете помощ.* Ако не можете сами да преодолеете чувството за несигурност, потърсете професионална помощ. С помощта на добър съветник намерете корена на вашите проблеми — не само за ваше добро, но и за доброто на хората ви.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Френският писател Оноре дьо Балзак прекрасно познавал човешката природа и успял да улови подробна картина на съвременната цивилизация в грамадната си творба „Човешка комедия“. Веднъж той казал: „Няма по-голяма пречка пред добрите отношения с другите от това да не си в мир със себе си.“ Не позволявайте на несигурността да попречи на разгръщането на истинския ви потенциал.

# САМОДИСЦИПЛИНА: ПЪРВО СЕ НАУЧЕТЕ ДА ВОДИТЕ САМИТЕ СЕБЕ СИ

*Първото и най-добро завоевание е да победиш себе си.*

Платон, философ

*Никога не може да се каже, че един човек без изграден характер принадлежи на себе си... Той принадлежи на всеки, който успее да го зароби.*

Джон Фостър,  
писател

## ПОКОРИТЕЛЯТ НА ХЪЛМОВЕ

Труден е пътят към върха. Малко хора някога биват признавани за едни от най-добрите в своята работа. Още по-малко са тези, които са смятани за най-добрите на всички времена. Ала Джери Райс завоювал тъкмо такава титла. Той е наричан най-доброто крило във футбола.

Хората, които го познават добре, казват, че е самороден талант, физическите качества, които Бог му е дал, са невероятни. Той притежава всичко, което който и да е треньор би могъл да иска от едно крило. Футболният треньор от Залата на славата Бил Уолш казва: „Не вярвам, че някой може да се мери с него физически.“ Разбира се, това не е единственото, което е направило Джери велик състезател. Истинският ключ към успеха му е неговата самодисциплина. Той работи и се подготвя — и то всеки ден — като никой друг в професионалния футбол.

Историята на това как Райс развил способността да си налага самодисциплина е свързана с опита му в покоряването на хълмове. За пръв път това му се наложило още в гимназията „Б. Л. Мур“. Треньорът на гимназиалния отбор Чарлс Дейвис имал навика в края на тренировката да кара играчите си да се изкачват и да слизат на спринт по един 37-метров хълм. В един особено горещ и задушен мисисипски ден Райс бил готов да се предаде след единадесетия спринт. Докато се промъквал към съблекалнята, той осъзнал какво прави. „Не кръшкай! — казал си Джери. — Започнеш ли веднъж да го правиш, после вече няма да ти се вижда неправилно.“ Той се върнал и завършил спринтовете си — и оттогава никога не постъпвал като кръшкач.

Вече като професионален играч, Джери Райс стана известен със способността си да се изкачва на спринт по един друг хълм. В редовната тренировъчна програма на Райс влиза пробягването на дългия четири километра неравен парков път в Сан Карлос, Калифорния. Някои други големи играчи се опитват да пробягат трасето заедно с него, но изостават, смаяни от неговата издръжливост. Ала това е само част от редовната практика на Райс. Дори когато сезонът е свършил и другите играчи ходят за риба или се мотаят насам-натам, наслаждавайки се на почивката, Райс работи — ежедневната му тренировка започва в 7:00 и завършва на обед. Някой веднъж се пошегува: „Той е в толкова добра форма, че пред него Джейми Лий Къртис прилича на Джеймс Ърл Джоунс.“

„Това, което много момчета не могат да разберат е, че за Джери футболът е работа, която продължава дванадесет месеца в годината — казва играчът от Националната футболна лига Кевин Смит. — Той е самороден талант, но продължава да работи. Това е, което различава добрите от великите играчи.“

Неотдавна Райс изкачи още един хълм в кариерата си — завърна се на терена след ужасна травма. До този момент той никога не беше пропускал мач в продължение на деветнадесет футболни сезона — доказателство за неговата дисциплина, спортна етика и изключителна издръжливост. Когато на 31 август 1997 г. той тежко нарани коляното си, хората смятаха, че това е последният му мач за сезона. Все пак само един играч бе имал някога подобна контузия и се бе завърнал на терена още през същия сезон — Род Уудсън. Род бе възстановявал коляното си в продължение на четири месеца и половина. Джери Райс

го направи за три месеца и половина — с упоритост, решителност и невероятна самодисциплина. До този момент никой не беше виждал нещо подобно — а може би и няма да види. Райс продължава да поставя своите рекорди и да изгражда репутацията си, докато помага на своя отбор да побеждава.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Джери Райс е идеален пример за силата на самодисциплината. Никой не може да постигне и да поддържа успех без нея. Без значение колко талантлив е лидерът, неговите таланти никога няма да се реализират максимално без прилагането на самодисциплина. Тя дава на лидера възможност да достигне най-високото ниво и е ключът към трайното лидерство.

Ако желаете да станете лидер, чието предимство е неговата самодисциплина, трябва да минете през тези етапи на действие:

#### 1. Развийте и следвайте приоритетите си

Този, който прави каквото трябва само когато е в настроение за това или когато му е удобно, няма да постигне истински успехи — нито пък хората ще го уважават и следват. Някога някой бе казал: „За да бъдат изпълнени важни задачи са необходими две неща — план и не прекалено достатъчно време.“ Ако сте лидер, вие вече имате твърде малко време. Значи всичко, от което се нуждаете, е план. Ако сте в състояние да определите кое наистина е приоритет и да се освободите от всичко останало, ще ви е много по-лесно да се захванете с важното. А това е същността на самодисциплината.

#### 2. Превърнете подчинения на дисциплина начин на живот във ваша задача

Когато четете за Джери Райс или за която и да е друга дисциплинирана личност, би трябвало да осъзнаете, че за успяващия самодисциплината не може да бъде единична проява. Тя трябва да се превърне в начин на живот.

Един от най-добрите начини да направите това е да развиете системи и практики, особено в областите, които имат решаващо значение за вашето дългосрочно израстване и успех. Така например, понеже непрекъснато пиша или говоря, всеки ден аз чета и обработвам

материали, които ще използвам в бъдеще. А след като през декември 1998 г. преживях инфаркт, всяка сутрин правя упражнения. Това не е нещо, което върша само за даден период от време. Ще го правя всеки ден до края на живота си.

### 3. Отхвърлете оправданията

За да изградите един дисциплиниран начин на живот, една от първите ви задачи трябва да бъде за отхвърлите и елиминирате всяка тенденция да се оправдавате. Както е казал френският класик Франсоа Ларошфуко: „Почти всички наши грешки са много по-простими от методите, които измисляме, за да ги скрием.“ Ако има няколко причини, които ви пречат да бъдете самодисциплинирани, осъзнайте, че те са просто куп оправдания, които трябва да бъдат отхвърлени до едно, ако искате да се издигнете до следващото ниво като лидер.

### 4. Оставете настрана възнагражденията, докато работата не бъде свършена

Писателят Майк Делани мъдро отбелязва: „Всеки бизнес или индустрия, които плащат еднакви възнаграждения и на кръшкачите, и на амбициозните си, усърдни работници, рано или късно ще се осъзнаят, че кръшкачите са станали повече от добрите работници.“ Ако ви липсва самодисциплина, може да имате навика да си изяждате десерта преди основното ястие.

Има една история, която илюстрира силата на това възнагражденията да бъдат пренебрегвани. Възрастна двойка почивала на къмпинг от два дена, когато пристигнало друго семейство и се настанило в съседство. Веднага щом тяхната комфортна спортна кола стигнала до паркинга, мъжът, жената и трите им деца изскочили от нея. Едно от децата бързо взело да вади от колата хладилни чанти, раници и други неща, докато другите две чевръсто започнали да разпъват палатки. Всичко било готово за петнадесетина минути.

По-възрастната двойка била поразена.

— Ей, ама вие работите страхотно заедно! — казал възрастният господин на бащата.

— Просто за всичко е нужна система — отвърнал бащата. — Никой няма право да ползва банята, преди лагерът да е готов.



## 5. Фокусирайте се върху резултатите

Всеки път, когато се фокусирате върху трудността на работата, вместо върху резултатите или върху възнаграждението, твърде е вероятно да се обезкуражите. Задръжте този фокус по-дълго време — и вместо самодисциплина ще развиете самосъжаление. Следващият път, когато се изправите пред задача, която трябва да бъде изпълнена, и се замислите как за вас ще е по-лесно и по-удобно, вместо да се хванете и да я свършите — сменете фокуса си. Избройте си ползите, които ще имате, ако направите правилното, а после се хванете на работа.

### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Писателят Х. Джаксън Браун Младши отбелязва остроумно: „Талант без дисциплина е като октопод на ролкови кълони. Той непрекъснато се движи, но никога не знаеш накъде ще тръгне — напред, назад или настрани.“ Ако знаете, че притежавате талант и забелязвате, че извършвате много движения, но те водят до малко конкретни резултати — на вас вероятно ви липсва самодисциплина.

Вгледайте се в програмата си за предишната седмица. Каква част от времето си посветихте на конкретни, добре планирани дейности? Направихте ли нещо за професионалното си израстване и развитие? Включихте ли се в дейности, спомагащи за поддържането на добро здраве? Отделихте ли част от доходите си за спестявания или инвестиции? Ако сте отложили всички тези неща, казвайки си, че ще ги направите по-късно, може би трябва да порботите върху самодисциплината си.

### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате своята самодисциплина, направете следното:

- *Изберете приоритетите си.* Помислете кои две или три житейски области са най-важни за вас. Запишете си ги — заедно с качествата, които трябва да развиете, за да продължите да израствате и да се усъвършенствате в тези области. Създайте план, за да превърнете обучението си в самодисциплина всекидневна или ежеседмична част от живота си.

- *Направете списък на причините.* Отделете време, за да напишете ползите от обучението си в самодисциплина и свързаните с него качества, които току-що сте записали. След това закачете списъка с ползите някъде, където ще бъде пред погледа ви всеки ден. В дни, в които изгубите желание да следвате плана, препрочетете списъка си.

- *Отървете се от оправдания.* Напишете всяка причина, поради която бихте могли да не сте в състояние да следвате плана си за усъвършенстване и самодисциплиниране. Прочетете списъка открай докрай. Имате нужда да се отървете от извиненията, които те ви предлагат. Дори ако някоя от причините изглежда обективна, намерете начин да я преодолеете. Не си давайте никаква възможност да кръшкате. Помнете, че само в момент на самодисциплина имате силата да постигнете своите мечти.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

На стената на един разсадник в Канада бил поставен следният надпис: „Най-добрият момент да засадите дърво беше преди двадесет и пет години... Вторият подходящ момент е днес.“ Засадете дървото на самодисциплината в живота си днес.

## УМЕНИЕТО ДА СЕ СЛУЖИ: ЗА ДА НАПРЕДНЕТЕ, ПОСТАВЕТЕ ДРУГИТЕ НА ПЪРВО МЯСТО

*Истинският лидер служи. Служи на хората. Служи на техните най-добри интереси. Това невинаги го прави популярен, невинаги впечатлява останалите. Ала тъй като истинските лидери са мотивирани от искрена загриженост, а не от желание за лична слава, те с готовност плащат тази цена.*

Юджин Б. Хабекър,  
писател

*Би трябвало да обичате хората си повече от позицията си.*

Джон К. Максвел

### НА НЕСИГУРНА ТЕРИТОРИЯ

Не много отдавна сред американците стана популярно името на армейския генерал Х. Норман Шварцкопф. Той се прояви като изключително ефективен лидер в командването на съюзническите войски във Войната в Персийския залив — точно както и през цялата си кариера, още от дните му в „Уест Пойнт“.

В „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“ пише за това как във Виетнам Шварцкопф (тогава полковник) въвел ред в един батальон, който бил в пълна бъркотия. Шести батальон на Шеста пехота — известен като „най-лошия от шестте“ — който бил за посмешище, бил превърнат в ефективна бойна сила и избран да

изпълни една особено трудна мисия. Оказало се, че назначението е място, което Шварцкопф описва като „ужасно и злокобно“, наричано полуостров Батанган. За района се водели битки в продължение на тридесет години — земята била покрита с мини и капани, които всяка седмица вземали многобройни жертви.

Шварцкопф направил най-доброто, което можел в тази лоша ситуация. С въведените от него мерки намалили многократно загубите и когато някой войник все пак бивал раняван от мина, Шварцкопф долитал и лично проверявал какво е състоянието на човека, евакуирал го с хеликоптера си и говорел с другите мъже, за да повдигне духа им.

На 28 май 1970 г. един мъж бил ранен от мина и Шварцкопф долетял до мястото, където се случило това. Докато пренасяли ранения до хеликоптера, друг войник стъпил на мина и тя жестоко разкъсала крака му. Мъжът се мятал, стенойки и крещейки от болка. Точно тогава всички разбрали, че първата мина не била заложена самостоятелно... Хората стояли насред минно поле.

Шварцкопф вярвал, че раненият може да оживее и дори кракът му да бъде спасен — но само ако спре да се мята насам-натам. Можело да се направи само едно нещо. Полковникът трябвало да достигне до ранения и да го изтегли оттам. Шварцкопф пише:

Поех през минното поле, бавно пристъпвайки крачка след крачка, с вперен в земята поглед, търсейки издъническите издутини или малките раздвоени рогчета, стърчащи от пръстта. Коленете ми трепереха толкова силно, че трябваше да сграбчвам крака си с две ръце, за да го стабилизирам, преди да мога да придвижа и другия... Имах чувството, че са минали хиляда години преди да се добера до момчето.

Шварцкопф, който тежал сто и девет килограма и в „Уест Пойнт“ тренирал борба, хванал ранения, притиснал го така, че да не се движи, и го успокоил. Това спасило живота му.

После, с помощта на инженерния екип, Шварцкопф измъкнал него и останалите от минното поле.

Качеството, което Шварцкопф проявил през този ден, може да се определи като героизъм, смелост или дори безразсъдство. Ала аз мисля, че това, което най-добре характеризира неговата постъпка, е *умението му да служи*. В онзи майски ден единственият начин да бъде ефективен като лидер бил да служи на изпадналия в беда войник.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Когато разсъждавате за умението да се служи, дали си го представяте като действие, изпълнявано от сравнително нискоквалифицирани хора от по-долните сфери на обществото? Ако е така, имате грешна представа. Умението да се служи не е свързано с позицията или уменията. То е въпрос на отношение. Със сигурност сте срещали хора, които имат лошо отношение към служенето — грубия служител в правителствената агенция, сервитьора, който не бива да бъде обезпокояван с това да вземе поръчката ви, продавача в магазина, който си говори с приятел по телефона, вместо да ви обслужи.

Точно както можете да усетите кога някой служител не желае да помага на хората, не по-малко лесно можете да доловите дали един лидер не е готов в сърцето си да го прави. И истината е, че най-добрите лидери желаят да служат на другите, а не на себе си.

Какво означава да бъде въплътена добродетелта на служенето? Истински готовият да служи лидер:

#### 1. Поставя другите преди собствената си програма

Първият белег на умението да се служи е способността да поставяте другите преди вас самите и вашите желания. Това е нещо повече от стриктното спазване на програмата ви. То означава съзнателно да се интересувате от нуждите на вашите хора, те да могат да разчитат на помощта ви и да сте в състояние да приемете желанията им като важни.

#### 2. Притежава увереността, че трябва да служи

Истинската сърцевина на способността да се служи е сигурността. Покажете ми някой, който смята, че е твърде важна клечка, за да служи — и аз ще ви покажа човек, който е дълбоко неуверен. Как се отнасяме към другите наистина е отражение на това

какво мислим за себе си. Поетът философ Ерик Хофър е уловил това в следното размишление:

Най-удивителното нещо е, че ние наистина обичаме ближния си, както обичаме самите себе си. Постъпваме спрямо другите така, както постъпваме и със себе си. Мразим ги, когато мразим себе си. Толерантни сме към тях, когато сме и към себе си. Прощаваме на другите, когато прощаваме на себе си. Не себелюбието, а ненавистта към себе си е това, което измъчва нашия свят.

Законът за Отдаването на сила гласи, че само уверените лидери могат да дават сила на останалите. Също така е факт, че само уверените лидери показват способност да служат.

### 3. Посвещава се в служба на другите

Почти всеки ще служи, ако бъде принуден да го прави. Някои ще служат, когато са в криза. Ала вие можете наистина да разберете дали сърцето на даден човек се е посветило в служба на другите. Големите лидери съзират нуждата, сграбчват възможността и служат, без да очакват каквото и да било в замяна.

### 4. Не се интересуват от ранг и положение

Готовите да служат лидери не се фокусират върху ранга или позицията. Когато полковник Норман Шварцкопф навлязъл в минното поле, рангът бил последното нещо, за което мислел. Той бил човек, който се опитвал да помогне на друг човек. Ако положението му на лидер му дало нещо, то било да осъзнае още по-ясно своето задължение да служи.

### 5. Служат с обич

Манипулациите или себеизтъкването не могат да мотивират способността да се служи. Тя се задвижва от обичта. В крайна сметка, размерът на вашето влияние зависи от дълбочината на загрижеността ви за другите. Ето защо е толкова важно за лидерите да имат желание да служат.

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Какво чувствате, когато стане дума за това да се служи на другите? Заради облагите и от тщеславие ли желаете да станете лидер?

Или ви мотивира желанието да помагате на хората?

Ако действително желаете да се превърнете в лидер, когото хората да искат да следват, ще трябва да решите въпроса със служенето. Ако нагласата ви е по-скоро да ви служат, отколкото вие да служите, най-вероятно сте се запътили към неприятности. Ако това е проблем в живота ви, тогава вие имате нужда от тези съвети:

*Престанете* да се държите господарски с хората и *започнете* да ги слушате.

*Престанете* да играете роли, за да напреднете и *започнете* да рискувате в името на доброто на другите.

*Престанете* да търсите вашия собствен път и *започнете* да служите на другите.

Истината е, че тези, които са призвани да бъдат велики, трябва да са в състояние да омаловажат себе си и да бъдат в услуга на всички.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате способността си да служите, направете следното:

- *Правете дребни жестове.* Кога за последен път сте направили някой дребен жест за другите? Започнете с хората, които са най-близо до вас — брачния ви партньор, децата, родителите. Намерете начин още днес да направите някакви дребни жестове, които да покажат на другите, че ви е грижа за тях.

- *Научете се да вървите бавно през тълпата.* Един от най-големите уроци, които научих като млад лидер, дойде от баща ми. Наричам го „да вървиш бавно през тълпата“. Следващият път, когато се съберете по някакъв повод с клиенти, колеги или подчинени, поставете си за цел да се влезете във връзка с другите, като обикаляте сред тях и разговаряте с хората, фокусирайте се върху всеки отделен човек. Научете името му, ако вече не го знаете. Изградете си план да опознаете нуждите и желанията на всеки. По-късно, когато се приберете вкъщи, си оставете бележка, за да си напомните да направите нещо в полза на петима или шестима от тези хора.

- *Преминете към действие.* Ако нагласата ви да служите очевидно липсва в живота ви, най-добрият начин да промените това е да започнете да служите. Започнете да служите физически — и вашето сърце рано или късно също ще се включи. Запишете се да служите на

другите за шест месеца във вашата църква, в социално бюро или в някаква доброволческа организация.

Ако в края на периода нагласата ви все още не се е подобрила, направете го отново. Придържайте се към това, докато сърцето ви се промени.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Алберт Швайцер мъдро казал: „Не знам каква ще е съдбата ви, но знам едно нещо — истински щастливи ще бъдат тези от вас, които са търсили и намерили как да служат.“ Ако искате да сте водачи от високо ниво, бъдете готови да служите на най-ниско.



## УМЕНИЕТО ДА СЕ УЧИ: ЗА ДА ПРОДЪЛЖИТЕ ДА ВОДИТЕ — ПРОДЪЛЖАВАЙТЕ ДА УЧИТЕ

*Ценете времето, в което слушате и четете поне десет пъти повече от времето, в което говорите. Това ще ви гарантира, че следвате линия на непрекъснато обучение и самоусъвършенстване.*

Джералд Макгинис,  
президент и изпълнителен  
директор на „Респироникс  
Инкорпорейтид“

*Започваш да учиш след като си разбрал  
всичко, което си струва.*

Джон Уудън,  
баскетболен треньор от  
Залата на славата

### УСПЕХ, МАСКИРАН КАТО СКИТНИК

Ако видите снимка на дребен мъж с малък мустак, бастунче, провиснали панталони, големи грозни обувки и бомбе, веднага ще разберете, че това е Чарли Чаплин. Почти всички могат да го разпознаят. През първите две десетилетия на ХХ в. той бил *най-известната личност на планетата*. Ако се вгледаме в сегашните знаменитости, единственият, който би могъл да бъде в същата категория на популярност като Чаплин, е Майкъл Джордан. А за да преценим кой от двамата е по-голямата звезда, ще трябва да почакаме

още седемдесет и пет години, за да видим дали всички помнят добре Майкъл.

Когато Чаплин се родил, нищо не предричало голямата слава, която един ден щял да спечели. Като син на беден английски концертен музикант, той се оказал на улицата още от малък, тъй като майка му била настанена в приют за душевноболни. След години, прекарани в изправителни домове и приюти, Чарли започнал работа като актьор, за да се издържа. На седемнадесет вече бил изпълнител-ветеран. През 1914 г., когато бил на двадесет и пет, той вече работел за Мак Сенет в Кийстоун Стъдио в Холивуд срещу 25 долара седмично. По време на тази първа година във филмовия бизнес Чаплин направил тридесет и пет филма, работейки като актьор, сценарист и режисьор. Талантът му бил признат веднага и популярността му нараснала. Само година покъсно той печелел 1250 долара на седмица. После, през 1918 г., Чаплин направил нещо нечувано. Той подписал първият договор за един милион долара в историята на развлекателната индустрия. Бил богат и известен, бил най-могъщият кинодеец в света — и то само на двадесет и девет години.

Чаплин завоювал успех, защото притежавал огромен талант и невероятна предприемчивост. Ала тези негови характеристики били подхранвани от способността му да учи. Той непрестанно се стремил да израства, да се обучава, да усъвършенства занаята си. Дори когато вече бил най-популярният и високоплатен актьор в света, Чаплин не се задоволявал със съществуващото положение.

В едно интервю Чарлс Чаплин обяснява силното си желание да се усъвършенства:

Когато гледам някой от моите филми, представени пред публика, винаги обръщам голямо внимание на какво зрителите не се смеят. Ако например няколко пъти публиката не се смее на номер, който съм изиграл с цел да е смешен, веднага започвам да го разделям на детайли и да се опитвам да разбера къде е грешката в идеята или в представянето му. Ако пък чуя лек смях, предизвикан от нещо, което не съм очаквал да е смешно, тогава се питам защо точно това е предизвикало смях.

Желанието за развитие осигурило на Чаплин финансов успех и придало съвършенство на всичко, което правел. В тези ранни дни работата му била приветствана като невероятно забавление. С времето той бил признат за гений сред комиците. Днес много от неговите филми са смятани за шедеври, а той е оценяван като най-великият филмов деец на всички времена. Сценаристът и филмовият критик Джеймс Аги пише: „Работата на Чаплин представя най-изящната пантомима, най-дълбоката емоция, най-богатата и затрогваща поетичност.“

Ако, след като бе станал богат и успяващ, Чарлс Чаплин беше заменил склонността си да се учи с арогантно самодоволство, името му щеше да е малко по-популярно от тези на звезди от нямото кино като Форд Стърлинг и Бен Търпин, които са почти забравени днес. Ала Чаплин продължил да израства и да се обучава като актьор, режисьор, а накрая и като директор на продукции. Когато разбрал от собствен опит, че филмовите дейци зависят от милостта на студията и разпространителите, той създал — заедно с Дъглас Феърбанкс, Мери Пикфорд и Д. У. Грифит — собствена организация: „Юнайтид артистс.“ Тази филмова компания е в бизнеса и досега.

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Лидерите са изложени на опасността да се задоволяват със *съществуващото положение*. Все пак, след като лидерът вече притежава влияние и е постигнал дадено ниво на уважение, защо трябва да продължава да расте? Отговорът е прост:

Вашият растеж определя кой сте.

Това кой сте определя кого привличате.

Това кого привличате определя успеха на вашата организация.

Ако искате да развиете вашата организация, трябва да развивате способността си да учите.

Позволете ми да ви дам пет насоки, за да ви помогна да развиете и поддържате склонността си да се обучавате:

1. Излекувайте се от болестта на постигнатата цел

Иронията е там, че често липсата на умение да се учи се корени в постигнатото. Някои хора погрешно смятат, че ако могат да постигнат определена цел, няма нужда да се развиват повече. Това може да се

случи с почти всичко: завършване на образование, заемане на желана позиция, спечелване на определена награда, постигане на финансова цел.

Ала ефективните лидери не могат да си позволят да мислят по този начин. Денят, в който спрат да се развиват, е този, в който се отказват от потенциала си и от потенциала на организацията. Спомнете си думите на Рей Крок: „Докато си зелен, продължаваш да растеш. Когато узреееш, започваш да гниееш.“

## 2. Преодолете успеха си

Друга ирония е, че често успехът спъва способността да се учи. Ефективните лидери знаят, че това, което ги е довело до едно място, не ги задържа там. Ако сте имали успехи в миналото, внимавайте! Разгледайте нещата така — ако това, което сте направили вчера, все още ви изглежда голямо, значи днес не сте направили много.

## 3. Обещайте да се откажете от преките пътища

Моята приятелка Нанси Дорнън казва: „Най-дългото разстояние между две точки е прекият път.“ Това е точно така. За всичко ценно в живота се плаща определена цена. Ако искате да се развиете в определена сфера, определете какво ще ви струва това, включително и каква цена сте готови да платите.

## 4. Откажете се от своята горделивост

Способността да учим изисква да признаем, че не знаем всичко и това може да ни направи да изглеждаме смешни. В допълнение, ако продължаваме да учим, ние ще продължаваме и да правим грешки. Но писателят и художникът Елбърт Хъбърт казва: „Най-голямата грешка, която някой може да допусне в живота си, е да се страхува, че може да допусне грешка.“ Не може да си горделив и да притежаваш способността да се учиш. Емерсън е написал: „За всяко спечелено нещо губите друго в замяна.“ За да спечелите развитие, трябва да се откажете от горделивостта си.

## 5. Никога не повтаряйте една и съща грешка

Теди Рузвелт е казал: „Този, който не прави грешки, не постига прогрес.“ Това е така, ала и лидер, който продължава да прави едни и

същи грешки, също не постига прогрес. Като обучаващи се лидери вие ще допускате грешки. Забравете ги, но винаги помнете уроците от тях. Ако не го направите, ще платите за тях повече от веднъж.

#### ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Когато бях дете в провинциално Охайо, видях следния надпис в селскостопанския магазин: „Ако не ви харесва реколтата, която прибирате, проверете семената, които сеете.“ Макар че това беше реклама за семена, тя изразяваше един чудесен принцип.

Каква е реколтата, която прибирате? Дали животът и лидерството ви стават все по-добри ден след ден, месец след месец, година след година, или постоянно се борите да запазите позицията си? Ако не сте там, където сте се надявали да бъдете в този етап от живота си, вашият проблем може да е липса на умение да се учи. Кога за последен път направихте нещо за пръв път? Кога за последен път предприехте риска да се гмурнете в нещо, в което не сте експерт? Отделете време през следващите дни и седмици и разгледайте вашето отношение към израстването и обучението, за да установите къде се намирате.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате умението си да учите, направете следното:

- *Наблюдавайте се как реагирате на грешки.* Признавате ли грешките си? Извинявате ли се, когато е необходимо? А може би се защитавате? Наблюдавайте се. Попитайте доверен приятел за мнението му. Ако реагирате неправилно или не правите никакви грешки, трябва да поработите върху умението си да учите.

- *Опитайте нещо ново.* Излезте от стереотипа си още сега, за да направите нещо различно, което ще ви позволи да се развиете ментално, емоционално или физически. Предизвикателствата ни променят в положителна насока. Ако наистина искате да започнете да растете, направете новите предизвикателства част от вашето ежедневие.

- *Обучавайте се в силната си област.* Годишно четете от шест до дванадесет книги за лидерство или за вашата сфера на специализация. Да продължавате да се обучавате в сфера, в която вече

сте експерт, ви предпазва от закостеняване и от изгубване на способността ви да се учите.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

Когато спечелил третата си световна титла, родео-шампионът Тъф Хедеман не я отпразнувал шумно. Той заминал за Денвър за началото на новия сезон, когато всичко започвало отново. Неговият коментар бил: „Бикът няма да се интересува какво съм направил миналата седмица.“ Независимо от това дали сте зелен новобранец или успял ветеран, ако искате да станете шампион утре, бъдете способен да учите днес.

## **ВИЖДАНЕ: МОЖЕТЕ ДА ХВАНЕТЕ САМО ОНОВА, КОЕТО МОЖЕТЕ ДА ВИДИТЕ**

*Смелостта на големия лидер да изпълни своето виждане идва от страст, а не от позицията, която заема.*

Джон К. Максвел

*Бъдещето принадлежи на тези, които виждат възможностите, преди те да станат явни.*

Джон Скъли, бивш изпълнителен директор на „Пепси“ и на „Ейпъл Компютър“

**НЯМА ОЛЮЩЕНА БОЯ... ВСИЧКИ КОНЕ СКАЧАТ**

Един от най-големите мечтатели на ХХ в. беше Уолт Дисни. Човекът, който успя да създаде първия озвучен анимационен филм, първия пълноцветен анимационен филм и първия пълнометражен анимационен филм, определено е надарен с виждане. Ала най-големите шедеври на неговото виждане са „Дисниленд“ и „Уолт Дисни Уърлд“. Искрата за тази идея дошла от неочаквано място.

Преди години, когато двете дъщери на Уолт били малки, всяка неделна утрин той ги водел в увеселителен парк край Лос Анжелис. Дъщерите му обожавали това — както и самият той. Прекрасната атмосфера — миризмата на пуканки и захарен памук, ярките надписи, рекламиращи различни атракции и виковете на спускащите се с

влакчето на страха по отвесните релси — превръща увеселителният парк в детски рай.

Уолт особено харесал въртележката. Когато се приближил към нея, той видял неясните очертания на ярки фигури, които препускали насам-натам под звуците на енергична, жизнерадостна музика. Ала когато въртележката спряла, Дисни осъзнал, че очите му го били подвели — той видял дървени коне, чиято боя била напукана и олющена. Забелязал също, че само конете в първата редица се движат нагоре-надолу. Останалите стояли безжизнено, захванати с болтове за платформата.

Разочарованието на аниматора се превърнало във вдъхновение и то му дало велика идея — в съзнанието си той видял увеселителен парк, в който илюзията не изчезва, където деца и възрастни могат да се наслаждават на карнавалната атмосфера, без да се сблъскват с мизерната страна на някои циркове и луна-паркове. Мечтата му се превърнала в „Дисниленд“. Както казва Лари Тейлър в книгата си „Да бъдеш портокал“ виждането на Уолт Дисни може да бъде събрано в изречението „Няма олющена боя. Всички коне скачат.“

#### ДА РАЗШИРИМ И ДОПЪЛНИМ

Виждането е всичко за лидера. То е абсолютно незаменимо. Защо ли? Защото виждането води лидера. То рисува мишената. Запалва и подклажда вътрешния огън и кара човека да върви напред. То пали огъня и у тези, които следват такъв лидер. Покажете ми лидер, който няма виждане, и аз ще ви покажа човек, който се е запътил към нищото. В най-добрия случай той обикаля в затворен кръг.

За да добиете представа за виждането и как то става част от живота на добрия лидер, проумейте следните неща:

#### 1. Виждането се заражда отвътре

Когато преподавам на семинари, понякога при мен идват хора и ме молят да им дам виждане за тяхната организация. Но аз не мога да го направя. Не можеш да купиш, измолиш или вземеш назаем виждане. То трябва да дойде отвътре. За Дисни виждането никога не е било проблем. Понеже имал творческа нагласа и желание за съвършенство, той винаги виждал какво трябва да бъде даденото нещо.



Ако ви липсва виждане, погледнете в себе си. Използвайте своите природни дарби и желания. Потърсете вашето призвание, ако имате такова. Ако все още нямате усещане за ваше собствено виждане, постарайте се да се свържете с лидер, чието виждане ви удовлетворява. Станете негов партньор. Това направил и братът на Уолт Дисни, Рой. Той бил добър бизнесмен и лидер, който можел да осъществява нещата, но Уолт бил този, който осигурявал виждането. Заедно те били невероятен екип.

## 2. Виждането се ражда от вашето минало

Виждането не е някакво мистично качество, което идва от празното пространство, както някои хора смятат. То израства от миналото на лидера и от историята на хората около него. Такъв бил случаят и с Дисни. Това обаче е вярно за всички лидери. Поговорете с някой лидер — много вероятно е да откриете ключови събития в миналото му, които са залегнали в създаването на неговото виждане.

## 3. Виждането се грижи за нуждите на другите

Истинското виждане достига далече — отвъд това, което един човек може да постигне. Ако има истинска стойност, то прави повече от това да приобщи и други хора. То прави самите тях по-стойностни. Ако имате виждане, което не служи на другите, най-вероятно то е твърде незначително.

## 4. Виждането ви помага да съберете средства

Едно от най-ценните ползи на виждането е, че то действа като магнит — привлича, предизвиква и обединява хората. То също привлича финансови и други средства. Колкото по-голямо е виждането, толкова повече победители има потенциала да привлече. Колкото по-предизвикателно е то, толкова по-активно участниците се борят да го постигнат. Едуин Ланд, основателят на „Полароид“, съветва: „Първото, което трябва да се направи, е да накарате човека да усети, че виждането е много важно, но почти невъзможно за реализиране. Това предизвиква правилния импулс у победителите.“

ДА ПОРАЗСЪЖДАВАМЕ ЗА ТОВА

Откъде идва виждането? За да откриете незаменимото за лидерството виждане, трябва да станете добър слушател. Трябва да се вслушвате в тези гласове:

#### Вътрешния глас

Както вече споменах, виждането се заражда отвътре. Знаете ли мисията на живота си? Какво вълнува сърцето ви? За какво мечтаете? Ако това, което преследвате в живота, не идва от вътрешно желание — от самите дълбини на това, което сте и в което вярвате, — няма да можете да го постигнете.

#### Недоволния глас

Откъде идва вдъхновението за велики идеи? От разпознаването на това, което не работи. Негодуванието от статуквото е огромен катализатор за виждането. Дали сте изпаднали в самодоволство — или просто ви сърби да промените света? Нито един голям лидер в историята не се е борил против промяната.

#### Успешния глас

Никой не може да постигне велики неща сам. За да изпълните велико виждане ви е необходим добър екип. Ала вие се нуждаете и от добър съвет от някой, който е стигнал по-далече от вас по пътя на лидера. Ако искате да водите други към големи неща, намерете си наставник. Имате ли съветник, който може да ви помогне в изострянето на вашето виждане?

#### Висшия глас

Въпреки че е вярно, че виждането идва отвътре, не бива да го оставяте затворено във вашите ограничени възможности. В истински ценното виждане трябва да има Божия намеса. Само Той знае пълните ви възможности. Поглеждали ли сте извън себе си — дори отвъд собствения си живот, — докато сте търсили вашето виждане? Ако не сте, може би сте пропуснали истинския си потенциал и най-доброто за вас в живота.

#### КАК ДА ГО ПОСТИГНЕМ

За да усъвършенствате вашето виждане, направете следното:

- *Оценете себе си.* Ако вече сте мислили за виждането за вашия живот и сте успели да си го изясните, преценете колко добре го следвате. Говорете с няколко ключови хора — вашия брачен партньор, близък приятел и подчинени — и ги попитайте какво според тях е вашето виждане. Ако успеят ясно да го опишат, най-вероятно вие го изявявате в живота си.

- *Запишете го.* Ако сте разсъждавали за вашето виждане, но никога не сте го записвали, намерете време да го направите днес. Писането избистря вашето мислене. След като го запишете, преценете дали то е достойно да бъде виждането на живота ви. Ако е така — преследвайте го с всички сили.

- *Направете вътрешен тест.* Ако не сте се занимавали много с виждането си, прекарайте следващите няколко седмици и месеци в размишления за него. Помислете си кое наистина ви влияе най-дълбоко?

Какво ви кара да плачете?

Какво ви кара да мечтаете?

Какво ви дава енергия?

Помислете също и какво искате да видите променено в света около вас. Кое според вас не е такова, каквото би трябвало да бъде? След като идеите ви се изяснят, запишете ги и говорете с наставник за тях.

#### НЯКОИ ПРИМЕРИ ОТ ЕЖЕДНЕВИЕТО

От 1923 до 1955 г. Робърт Удръф бил президент на „Кока-кола“. Той искал напитката да стане достъпна за всеки американски военнослужещ навсякъде по света на цена от 5 цента, независимо какво ще струва това на компанията. Каква дръзка цел! Ала тя не била нищо в сравнение с по-мощната картина в съзнанието на Удръф. Той искал по света да няма човек, който да не е опитал „Кока-кола“. Когато се взрете дълбоко в сърцето и душата си и потърсите там виждане — какво виждате?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Надявам се за вас да е било удоволствие да прочетете „Двадесетте и едно незаменими качества на лидера“ и да сте извлекли полза от упражненията в раздела „Как да го постигнем“, присъстващ във всяка глава. Тези „домашни работи“ са изградени така, че да ви помогнат да работите върху всяко от разглежданите качества и да ви даде старт в развитието на непрекъснато личностно израстване в живота ви.

Искам да ви поощря да продължите да се развивате като лидер. Преглеждайте периодично тази книга, за да можете да прецените как върви вашето развитие. Включете се в редовна програма, в която последователно ще четете книги, ще слушате касети и ще посещавате сбирки и консултации, разширяващи възможностите си. Ако търсите повече възможности, които ще са ви от помощ в този процес, свържете се с моята организация.

Ще се радваме да ви изпратим нашия каталог и актуализирана програма на лекциите и сбирките ни. Бих искал също да ви насърча да намерите други лидери, които ще могат да ви посъветват персонално или чрез книги и касети. Единственият начин да се превърнете в лидера, когото хората *искат* да следват, е да продължите да се развивате и да научавате все повече за лидерството. Желая ви късмет във вашето пътуване!

## ЗА АВТОРА

Джон К. Максвел, известен като експерта на Америка по лидерство, е основател на „ИНДЖОЙ Груп“ — организация, посветена на това да помага на хората да увеличат максимално своя личностен и лидерски потенциал. Всяка година Максвел говори лично с повече от 250000 души и влияе върху живота на повече от един милион чрез семинари, книги и касети. Той е автор на двадесет и четири книги, сред които „Двадесетте и един неопровержими закона на лидерството“, „Да се превърнем в личност с влияние“, „Пътуване към успеха“, „Да изградим лидера в себе си“ и „Да изградим лидерите около нас“.

# ЗАСЛУГИ

Имате удоволствието да четете тази книга благодарение на *Моята библиотека* и нейните всеотдайни помощници.

**МОЯТА БИБЛИОТЕКА**



<http://chitanka.info>

Вие също можете да помогнете за обогатяването на *Моята библиотека*. Посетете **работното ателие**, за да научите повече.