

НЕ ОСТАВЯЙТЕ НЕЩАТА НА ЕКСПЕРТИТЕ

Всеки добронамерен лидер трябва да развива своя собствена „база данни“. Независимо колко таланти са вашите съветници и заместници, вие сте длъжни да атакувате проблемите с максимална степен лични познания. Това не означава, че кметът трябва да знае повече за болестите от комисаря по здравеопазването, или пък повече за финансовите фокуси от директора на бюджета. Не е нужно управителят на ресторанта да бъде майстор-готвач, нито пък президентът на авиокомпанията – квалифициран пилот. Да не говорим за длъжности като авиомеханик, или преносвач на багаж... Но лидерът трябва да има независими източници на познание за всички области, за които отговаря. Всеки, който се готви да оглави някоя голяма организация, трябва да отдели достатъчно време за запознаване с нейните основни структури и дейности.

Обикновено лидерите на комплицираните организации имат опит и познания в една или две области. Лично аз бях трети по ранг в йерархията на Министерството на правосъдието, а освен това бях федерален прокурор в Южната районна прокуратура на Ню Йорк. Това ми даваше достатъчно самочувствие, когато встъпих в длъжност като кмет, просто защото бях сигурен в познанията си за законоохранителните органи и бях в състояние да се оправям в сложната материя, свързана с тяхната дейност. Но не бях експерт в други области – здравеопазване, социална дейност или данъчна политика. Повод да назнача експерти в тези области беше желанието ми да извлека полза от техния опит и познания, но не и да се облягам изцяло на тях. Мой дълг като лидер беше да подреда късметата на мозайката по максимално полезен за цялата организация начин. Дори и най-добронамереният експерт не може да знае дали препоръките му по даден проблем няма да влязат в противоречие с подхода на друг мениджър. Затова, когато

навлизах в непознати или недостатъчно познати области, аз използвах най-общите идеи, намерения и философия на своите експерти, но запазвах за себе си отговорността за вземането на решения – винаги след детайлно запознаване със съответния проблем.

Придобиването на собствен опит е не само нещо, което сте длъжни да правите (макар че в действителност е и това); не е дори нещо, което правите от любопитство (понякога е и това). То е най-добрият начин да се ориентирате в една сложна и разнообразна материя, да прецените претенциите и изискванията на онези, които боравят с нея, както и на онези, които искат да повлияят върху вашето решение. Да речем, че някой – мениджър във вашата фирма, пресата или влиятелен инвеститор, прави опит да прокара нещо покрай вас, самоуверено подхвърляйки „всички знаят, че това се върши по този и този начин“, вие трябва да разполагате с достатъчно познания, за да прецените дали действително е така. Само по този начин ще можете да различавате истинските от фалшивите експерти, компетентните служители от подмазвачите и натегачите. Собствените познания играят и референтна роля, помагат ви да решите дали да се доверите на съветите, които ви се дават. Знаейки основното по даден проблем, вие ще бъдете излъгани по-трудно.

Истината е, че никой не може да симулира опит и познания. Хората моментално усещат опитите в тази посока и бързат да се възползват от невежеството ви, или просто ви обръщат гръб, защото сте дилетант. Но когато същите тези хора знаят, че си вършите домашната работа и със сигурност ще тропнете на масата със своите лични познания, те ще бъдат по-малко склонни да ви подвеждат. Ще забележите, че подчинените ви идват на заседанията по-добре подготвени и влагат по-голямо старание в презентациите си.

И накрая, уроците по история на мама могат да се разглеждат и под един чисто психологически ъгъл. Вероятно няма да мога да дам научно обяснение по въпроса, но съм твърдо убеден, че когато човек чете достатъчно по даден въпрос, той ще разкрие съдържащите се в него загадки и ще разбере същността му много по-задълбочено, отколкото би могъл да го направи с помощта

на обикновеното наблюдение. А след това, ако този човек притежава достатъчно любознателност, той би могъл да започне работата по същия въпрос, при това с видимо по-голям успех от онези, които се занимават с него от години. Разбира се, невинаги става така, но умният човек, който не приема готовата постановка „така се върши тая работа“, може да се превърне в катализатор на промяната.

В седмиците след нещастieto със Световния търговски център понятието „свободно време“ просто престана да съществува, но аз все пак намирах време да изисквам повече информация по най-неотложните проблеми на града, да търся източници на познание и вдъхновение. Свикнал съм да подчертавам докато чета. Малко след 11 септември Джудит ми донесе книгата на Йосиф Бодански, озаглавена „Бен Ладен: човекът, който обяви война на Америка“. Не след дълго цялата книга беше покрита с подчертавания и бележки. Аз се срещнах с автора и двамата обсъдихме книгата му, разговарях и с Хенри Кисинджър по въпросите на световния тероризъм, запознах се с мнението му по много интересни аспекти на историческото развитие.

Този подход на внимателно запознаване с проблемите не беше нов за мен. Когато през 1977 г. постъпих в частната юридическа кантора „Патерсън Белкнап“, аз вече имах определени успехи като адвокат. Но все още не бях работил като юрист на частна практика, въпреки че от дипломирането ми бяха изминали близо осем години. Дадох си сметка, че стъпвам в гражданското право – една материя, с която не бях се занимавал от времето на стажа си. Веднъж изяснил проблема, аз си набавих съответните печатни текстове – антиръстовото законодателство, гражданските процедури, търговския закон, и потънах в четене.

Съдията Макмеън обичаше да казва, че една от най-хубавите страни на нашата професия, особено когато сме обвинители, е възможността да получим експертни познания по широк кръг въпроси. В кабинета му беше пълно с най-различни учебници, включително по химия и биология, които му позволяваха да по-

лучи представа от абсолютно всички проблеми, повдигнати в дадено дело. А аз установих, че дори и да забравя спецификата на съответния проблем след приключването на делото, удоволствието от четенето си остава...

Всичко това утвърди навика ми да си купувам книги и да търся в тях информация по всички проблеми, които се появяват в хода на работата. Разполагайки с независимо мнение по даден проблем, аз бях в състояние да ръководя по-добре онези организации, чиято дейност ми е била слабо позната. За пример ще дам назначението ми за синдик на една банкрутирала компания за добив на каменни въглища в Кентъки. Преди това назначение аз нямах представа дори как изглежда една каменовъглена мина, да не говорим за пазарната динамика на енергийната промишленост. И, както можеше да се очаква, литературата по този въпрос се оказа доста оскъдна. Успях да си набавя няколко наистина добри книги за структурата на петролните компании и за енергийния бизнес като цяло. Но когато след няколко години каменовъглената компания излезе от състоянието си на фалит, аз вече знаех доста неща за този бизнес.

Добрият адвокат получава отлични познания за делата на клиентите си, просто защото трябва да ги предаде и на други хора. Адвокатът по едно наказателно дело не трябва да е учен, за да изясни принципното значение на ДНК пред съдебните заседатели или свидетелите, но трябва да разбира достатъчно добре научните принципи, за да придаде смисъл на определени свидетелски показания. Познанието от този вид не може да бъде делегирано. Съдебните заседатели също надушват липсата на компетентност, при това не по-зле от служители, инвеститори, клиенти, колеги и конкуренти. И, както си му е редът, аз отново се обърнах към книгите. Съвсем навреме попаднах на една творба от Рудолф Флеш, озаглавена „Как да пишем, говорим и мислим по по-ефективен начин“ и това ми помогна да усъвършенствам своите комуникативни способности.

Умишлено споменах ДНК в контекста на задължителните условия за придобиване на собствени познания по широка гама проблеми. На 26 август 1999 г. на покрива на един жилищен блок

в Уилямсбърг беше открито мъртвото тяло на Вивиан Карабало. Жената била удушена с тясно и дълго парче плат. След по-малко от месец на друг покрив в Бруклин бе открит трупът на Джоан Фелисиано, удушена с връзки от маратонки и кабел за тонколо-ни. В рамките на една година по подобен начин бяха умъртвени шест жени – безспорно доказателство за появата на опасен сериен убиец.

На 5 август 2000 г. Общинската полиция на Ню Йорк арестува 31-годишния Винсът Джонсън и го обвини в четири предумишлени убийства. Издирването и арестът на опасния убиец беше не само пример за отлична полицейска работа, но и демонстрира решаващото значение на солидните познания, събрани в интегрирани база данни. В този случай – за спасяването на живота на много жени от района на Бруклин, заплашени от ужасна смърт.

В хода на разследването детективите от отдел „Убийства“ на бруклинския Северен участък насочват вниманието си към четирима заподозрени. След като подозренията срещу един от тях – бездомен клошар, отпадат поради несъвместимост на ДНК с уликите, открити на местопрестъпленията, същият този човек се сближава с един от участниците в разследването – детектив Стивън Фийли. Разказва му за свой познат скитник на име Винсът Джонсън, който е наркоман и който често му е разказвал как завързва разни жени, изнасилва ги, а след това ги убива. Демонстрирайки забележителна гражданска съвест, този човек се обажда в полицията в момента, в който се натъква на Джонсън в района на моста Уилямсбърг и го следи до пристигането на полицията.

По време на полицейското следствие Джонсън се признава за виновен, но отрича изнасилванията и отказва да повтори показанията си пред видеокамера. В един момент млъква и настоява за адвокатска защита, но още по-важно е, че отказва да даде ДНК проба. Детективите са убедени, че именно тази проба ще докаже, че той е извършител на престъпленията. В един момент детектив Фийли се сеща, че е предупредил Джонсън да не плюе в помещението на полицейския участък, тъй като е забелязал, че той пра-

ви това на тротоара отпред. Изтичал навън и успял да вземе проба от хрещката, която веднага изпратил в криминологичната лаборатория. Предположенията му се оправдали – ДНК в слюнката на Джонсън съвпада с онази, открита на местопрестъпленията. Следствието приключило. В момента Джонсън излежава доживотна присъда без право на помилване.

През същата година, в която Джонсън е прибран на топло, полицията арестува и 25-годишния Арон Ки, избягал в Маями заедно с едно непълнолетно момиче. Месец по-рано Ки е задържан от Общинската полиция на Ню Йорк в момент на извършване на дребна кражба. Детективите подозират, че този човек е отговорен за серия от убийства и изнасилвания в Харлем, станали в продължение на седем години. И той като Джонсън отказва да даде ДНК проба докато е в ареста, а на един етап се обявява за Свидетел на Йехова. Детективите обаче прибегват до хитрост и вземат такава проба – това става от чашата, с която е пил кафе в килията си. Но когато сравненията с ДНК на местопрестъпленията са готови, Ки вече е на свобода и е напуснал града. Отрядът за специални действия от Маями успява да го открие навреме и по този начин да спаси живота на непълнолетното момиче.

Впоследствие Ки е осъден на общо 400 години затвор за убийството на три млади жени и изнасилването на други четири. По време на процеса прокурорът заявява: „Този човек е най-пълното олицетворение на злото, което съм срещал в своята 15-годишна практика“.

Залавянето на тези и други престъпници – както и оневиняването на редица погрешно обвинени хора, стана благодарение на факта, че нюйоркската полиция широко използва ДНК анализите – почти три пъти по-често от ФБР и далеч повече от другите полицейски подразделения в страната. Полицейският комисар Хауърд Сафир беше първият, който ме убеди във важността на ДНК при разследването на престъпленията. Заместник-комисарят Морийн Кейси беше експерт по ДНК анализите и допринесе много за превръщането на тези процедури в истинско изкуство. Лично аз твърдо вярвах в потенциала на ДНК анализите за революционизирането дейността на правоохранителните органи.

Причина за моята вяра беше задълбоченото проучване на въпроса.

Когато в началото на 2000 г. се появи книгата на Мат Ридли „Геном“, аз вече бях убеден привърженик на идеята за използване на ДНК анализите от страна на правоохранителните органи. Но имах желание и моите подчинени да я прегърнат, затова реших да подаря на някои от тях тази книга за Коледа. По онова време вече използвахме ДНК анализите в продължение на три години, но тази книга описваше по един лесен и разбираем начин за какво става въпрос, какво се крие зад науката, обясняваща и използваща ДНК. Казвам лесен и разбираем начин, тъй като за мен беше така – а след като лаик като мен го възприема, значи и всеки друг може да го направи. Важното в случая беше да го направи полицията. Едно е да разпoredиш на полицаия да накара някой заподозрян да си отвори устата, съвсем друго – да му предложиш независими познания за същността и действието на ДНК.

След нападенията срещу Световния търговски център ние бързо се превърнахме в най-големия потребител на ДНК технологиите в света. Вероятно това ще се окаже и единствената полза от тези атаки – ние осъществихме повече генетични анализи от всеки друг в историята на човечеството, главно в областта на идентификацията. Но дори и след като прочетох „Геном“ аз не допусках, че един ден ще седна срещу главния съдебен лекар на Ню Йорк д-р Чарлс Хирш, който ще ми обясни как огромната част от убитите по време на терористичните атаки ще бъдат идентифицирани единствено благодарение на няколко микроскопични останки от клетки...

Някъде към два и половина сутринта на 12 септември 2001 г. аз се прибрах в апартамента на приятеля ми Хауърд Кьопъл, където напоследък преспивах. Погледах част от новините по телевизията с участието на Хауърд и Бо Уагнър – един от детективите в личната ми охрана, след което – някъде към три, тръгнах към леглото. На нощното ми шкафче лежеше копие от още неиздадената биография на Чърчил от Рой Дженкинс, която имах на-

вика да преглеждам преди сън. През целия ден се бях опитвал да си представя как е изглеждал Лондон по време на нацистките бомбардировки, говорех за това по време на обиколките си, призовавах хората да се държат смело като лондончаните....

Макар че в онази нощ оставих телевизора включен, аз четох някъде докъм четири и половина сутринта. Любопитството ми беше насочено към главите, описващи онези дни и седмици на 1940 г., когато Чърчил е избран за министър-председател, по-скоро от отчаяние, тъй като дори собствената му партия има сериозни резерви към него. Веднага след това започва решителната Битка за Британия, по време на която Чърчил проявява завиден дух и подкрепя своите сънародници, които са обект на денонощни въздушни атаки. Признавам, че неговият оптимизъм ми вдъхна нови сили за борба със ситуацията, в която се намираше Ню Йорк. Веднага след като затворих биографията, ме обзе желанието да прочета нещо, написано от самия Чърчил. Джо Лота ми зае книгата на британския политик, озаглавена „Техните най-хубави часове“, и в продължение на две седмици в началото на октомври аз изобщо не се разделих с нея.

Отдавна си падам по биографиите на политически личности. Като тийнейджър прочетох „Профили на куража“ от Джон Ф. Кенеди, която ми направи огромно впечатление (а като възрастен, чул някоя помпозна фраза от устата на политик, често подхвърлях: „Никой ли не чете вече книги като „Профили на куража“?“) Поглъщах биографиите на Линкълн и Вашингтон със същата лекота, с която го правех и по отношение на други, по-малко исторически фигури – например Рут, Гериг или Димаджо... По времето на атаките срещу Ню Йорк Сити аз вече проявявах дълбок интерес към личността на Уинстън Чърчил. Бях чел по нещо за него на различни етапи от живота си – главно в училище, разбира се, но също така и непосредствено след загубата ми в кметските избори през 1989 г. Градът беше в тежка криза, а очакванията към кмета да вземе мерки срещу високото ниво на престъпността бяха изразени от едно сърцераздирателно заглавие в „Ню Йорк Пост“, което гласеше: „**НАПРАВИ НЕЩО, ДЕЙВ!**“ На което Дейв отвърна, че нищо не може да се направи. Тогава отново се сетих за Чърчил...

На 10 май 1940 г. армията на Хитлер завладява Холандия, Белгия и Люксембург, на 12-ти вече нахлува във Франция и успява да обкръжи над 200 000 британски войници от Експедиционния корпус. На 26 май британците разкъсват блокадата и тръгват да прекосяват Ламанша, използвайки всеки плавателен съд, до който успеят да се докопат. Това става под тежкия обстрел на германците, но в крайна сметка разнообразната флотилия успява да се добере до Дувър. На 3 юни Хитлер бомбардира Париж, а на 4-ти, малко след като приключва евакуацията на Дюнкерк, Чърчил произнася реч пред Камарата на общините, в която между другото казва:

Ние ще стигнем до края. Ще се бием във Франция, ще се бием из морета и океани, ще се бием с нарастваща сила и самоувереност в небето, ще защитаваме своя остров, независимо от цената, която се наложи да платим. Ще се бием за всеки плаж, за всяка морава и гора, за всяка улица на нашите градове. Никога няма да се предадем, дори и да се случи най-лошото – родината ни да бъде окупирана от врага. Разбира се, аз нито за миг не мога да допусна подобно нещо, но дори и да се случи, ние ще продължим борбата, тъй като съществуват нашата велика империя и нашият могъщ Кралски флот, който ще я защитава. Това ще продължи до мига, в който по волята Божия могъщите сили на Новия свят ще дойдат да спасят Стария...

Представете си какво би станало, ако Чърчил беше напуснал резиденцията на Даунинг стрийт 10 в разгара на Битката за Британия, обявявайки, че „нищо повече не може да се направи“. Положително и той е имал мигове на съмнение, защото в онзи момент практически цяла Европа е била окупирана от Германия, американците не са реагирали както трябва, а Рузвелт очевидно не е бил в състояние да убеди народа си да влезе във войната. Британците са се оказали съвсем сами под бомбите на Луфтвафе – една завладяла въздушното пространство сила, за която се говорят легенди. Непристъпната доскоро островна държава изведнъж се оказва уязвима за нападения от въздуха – нещо, което

Англия никога в историята си не е преживявала. Нейните градове и мирно население се оказват обект на всекидневни бомбардировки.

Днес вече знаем, че Уинстън Чърчил е бил клинически депресиран. Но въпреки моментите, които сам нарича „посещението на черното куче“, той винаги съумява да вдъхва кураж и увереност на народа си. Придружаван от всичките си министри, Чърчил провежда заседания на правителството в бункери и подземия, които често се налага да напусне, преди дори да е преполовил дневния ред. Но след края на поредната бомбардировка той неизменно е на улицата и помага с каквото може – успокоява хората, вдъхва им кураж с присъствието си...

Не знам защо си мислех именно за Чърчил в началото на 90-те, когато престъпността, високата безработица и все по-голямата зависимост от социалните помощи караха нюйоркчани да се чувстват като безпомощни жертви. Но това стана, едва след като бях взел твърдо решение да се кандидатирам отново на изборите през 1993 г. В няколко свои речи споменавах за Чърчил, след което винаги се извинявах за високопарните си думи. Бях далеч от мисълта да се сравнявам с Чърчил, но думите и действията му бяха твърде вдъхновяващи, за да бъдат игнорирани. Още повече, че те бяха не само думи, но и начин на мислене.

Ето какво ме ръководеше на фаталната дата 11 септември. Не можех да кажа на хората „бъдете смели“ без сам да изляза на улицата, не можех да потуша паниката относно антракса, без да посетя местата, където се предполагаше, че е пуснат. Лидерът може да изрази своя оптимизъм единствено по този начин, защото ако той се предаде, ще бъде последван и от всички останали. Тогава вече надежда няма. При мен се случи така, че на няколко пъти наследявах дефицит от по няколко милиарда долара и няхах никаква сигурност, че нещата ще се оправят. Но никога не си позволих да обявя нещо от сорта на „*Опитваме тази техника за съкращение на дефицита, или онази техника за борба с престъпността, но аз НЕ ЗНАЯ какво ще се получи*“... Бях длъжен да вярвам и да вдъхвам своята вяра и на околните.

От лидера зависи дали ще успее да внуши спокойствие и самоувереност у подчинените си, вяра в преценките и решенията му дори тогава, когато тези хора вече не вярват сами на себе си. Понякога става така, че оптимизмът на лидера се основава на нещо, което само той си знае – тоест, ситуацията не е толкова тежка и, когато настъпи подходящият момент, хората ще узнаят за това. Но понякога лидерът трябва да е оптимист, просто защото никой друг не е такъв. В такива случаи той трябва да е готов да се бие, независимо колко малки са шансовете му за успех.

За щастие повечето лидери – от кметовете до различните директори, не са принудени да вземат решения за военни действия или за осигуряване сигурността на жителите във военно време. Но когато моят роден град се оказа обект на въздушно нападение – при това само на няколко пресечки от кабинета ми и на няколко километра от дома ми, при което загинаха хиляди невинни граждани, включително и няколко стотици от редиците на самоотвержените спасители, аз бях благодарен на факта, че бях прочул в толкова големи подробности живота на велик лидер като Чърчил. Вдъхновението и куражът, които ми вдъхнаха книгите за него, дойдоха точно навреме.