

8. ДОМИНИРАЙТЕ, НО НИКОГА НЕ СЕ НАЛАГАЙТЕ

*Той доминираше, но никога не се налагаше.
Патън винаги ръководеше хората си. Той не ги
управляваше.*

– Робърт Алън, „Щастливец“

Влидерството трябва да се поддържа деликатен баланс между натиск и насърчаване. Истинският лидер ръководи. Той обучава. Съветва. Дава пример. Помага и избира. Взема решения. Но каквото и да прави, той не бива просто да командва.

9. НАЙ-ВАЖНАТА ЗАДАЧА НА ВСЕКИ КО- МАНДИР

Няма значение в какъв чин ще е повишението. Може в полковник или ефрейтор. Избирането на подходящия лидер е най-важната задача на всеки командир. Когато трябва да правя повишение, аз събирам всички кандидати и им поставям проблем, който те трябва да решат. Например им казвам: „Искам да изкопаете окоп зад склада. Нека бъде 2,5 м дълъг, 1 м широк и 15 см дълбок.“ Това е всичко, което им казвам. Избирам някой склад, който има прозорци или голяма дупка.

Докато кандидатите си избират инструментите, с които ще работят, аз влизам с сградата и започвам да ги наблюдавам през прозореца или дупката. Мъжете хвърлят всички кирки и лопати на земята зад склада. След като си починат няколко минути, започват да си говорят за това защо искам от тях да направят толкова плитък окоп. Някои твърдят, че 15 см не са достатъчна дълбочина за поставяне на картечно гнездо. Други казват, че е твърде горещо или студено, за да копаят. Ако са офицери, жалват се, че те не би трябвало да вършат такава мизерна работа, като копаенето на окоп. И накрая един от тях заповядва на останалите: „Хайде да изкопаем окопа и да се махаме оттук. Няма значение какво иска да прави с окопа този кучи син.“

Ето този човек получава повишението. Никога не избирайте никого, защото ви се подмазва с мили думи. Повечето командири си избират пионки, които да служат в щаба им. Подобни чучела не

знаят да правят нищо друго, освен да казват „Да“. Това не са лидери. Всеки, който избира пионки, също не е лидер. Изберете човек, който може да свърши работата!

Ефективният мениджър не само знае как да делегира задачи, но и как да делегира лидерство. Прочетете бележките на Патън внимателно. Основният критерий за един лидер е да се прецени способен ли е да свърши работата, каквато и да е тя. Наблюдавайте кандидатите за повишение в действие. Оценете резултатите. Обърнете внимание на онези, които мислят бързо и умеят да използват хората и ресурсите, за да изпълнят задачата.

10. ИЗБИРАНЕ НА ЛИДЕРИ

*Избирайте лидерите по делата им, а не според
отношението си.*

Не бъркайте лоялността с приятелството. Във всяко предприятие лоялността трябва да бъде базирана на постигнатото. Напълно възможно е да харесвате някого, който обаче не е толкова добър в работата си. Това е чудесно. Просто не оставяйте чувствата си да повлияят на избора ви за лидерство. Оценете постиженията и базирайте решенията си за повишение върху тях. По същата причина не се осланяйте на приятелството си с шефа, за да си осигурите повишение. Шефовете идват и си отиват. Изградете кариерата си върху трайни резултати.

11. НЕ МОЖЕ ДА ИМА ЛИДЕРИ НАПОЛОВИНА

Един генерал, който беше освободен от поста си, дойде при мен по собствено желание и се опита да ми обясни защо не е успял да се справи. Предложих му едно по-малко командване в друга дивизия, но той ми каза, че трябва да помисли 48 часа, за да реши. Не му го казах направо, но разбрах, че всеки, който не може да вземе едно решение за по-малко от 48 часа, не е подходящ да командва войски в сражение.

Важното тук е не че Патън е ценял бързите решения, а че е вярвал, че наистина важните решения – тези, които включват основни ценности – не изискват много време за размисъл. Отговорите на такива въпроси трябва да бъдат като втора природа, част от човека.

От този цитат също така става ясно, че Патън точно и интуитивно разбира кое прави един лидер добър. По този въпрос той не прави компромиси.

12. ОТНАСЯЙТЕ СЕ С УВАЖЕНИЕ КЪМ ПРИМАДОНИТЕ СИ

По мое мнение всички успешни командири са примадони и към тях трябва да се отнасяме точно по този начин. Някои офицери имат нужда от подтикване, други – от предложения и много малко – да бъдат обуздавани.

Повечето главни мениджъри очакват подчинените им мениджъри „да се държат като професионалисти“. Факт е, че това често пъти е нереалистично очакване. Повечето лидери стават лидери, защото са по-различни – и те го знаят. Спорът за това дали лидерите се раждат такива, или се създават, е измислен. Истината е, че някои лидери са създадени, но повечето лидери се създават сами. Как? Те вярват, че са лидери. С две думи, те са примадони.

Патън се е познавал добре и е знаел, че е примадона. (Разбира се, никой от последователите му не е отричал това.) Но той също така е имал и ясна представа как да приложи тази самооценка към другите офицери и да приема същото трудно и задължаващо качество у тях.

Ако сте главен мениджър, не трябва да се опитвате да превръщате вашите примадони в „обикновени хора“. Вие имате достатъчно обикновени хора. Приемете подчинените ви мениджъри като примадони, ако те наистина са такива. Предиизвикайте тяхната самоувереност. Насърчавайте качествата, които ги убеждават, че те са по-специални. Подтиквайте ги да бъдат още по-изключителни като лидери, създатели и изпълнители.

13. ИМИДЖЪТ НА ЛИДЕРСТВОТО

*Генералите никога не трябва да показват
съмнение,
страх или умора.*

Като лидер, не винаги можете да си позволите лукса да разкри-
вате всичките си чувства, особено ако те са негативни. Патън
винаги е изглеждал и действал като уверен командир. Погледнете
още един път думата „действал“. Патън вярвал, че командирът
трябва да бъде, в голяма степен, актьор. Той играе ролята на ли-
дер, а в сценария на тази роля няма място за проява на несигур-
ност, притеснения или умора.

Може би сте чували мнението, че служителите обичат да ра-
ботят с шеф, който не се страхува да покаже „човешката“ си или
„уязвима“ страна. Не вярвайте на това! Дори служителите, които
казват такива неща, всъщност искат да бъдат направлявани от ня-
кого, когото смятат за непогрешим, самоуверен, решителен и ви-
наги енергичен. Не се опитвайте да избягвате негативните си
чувства, а да ги държите далеч от подчинените си.

14. ЕДИН ОТ НАС

*Когато времето е студено, висшите офицери
трябва
да внимават да не се появяват по-топло
облечени
от хората си.*

През суровата зима на 1944 г., особено по време на битката при Булге, както и когато е проучвал гибелната кампания на Наполеон в Русия, генерал Патън напълно е разбрал физическите, емоционалните и проблемите на духа, до които води продължителното стоене на студа. Като лидер, част от работата ви е да предположите трудностите, които могат да преживеят хората, които ръководите. Когато ситуацията е трудна и бизнес условията враждебни, вашите подчинени са склонни да мислят, че на вас това не ви пречи и че не страдате колкото тях. Могат също така да си помислят, с право или без право, че ще бъдат уволнени много преди вие да бъдете уволнен. Или че вие имате нещо като златен парашут и ще оцелеете и дори ще преуспеете, ако се случи най-лошото. Ефективните мениджъри трябва да ръководят така, че да е абсолютно ясно, че те и техните подчинени поемат едни и същи рискове във функционирането на организацията. Не трябва да изглеждате така, сякаш ви е по-удобно, отколкото на подчинените ви. Ако те си помислят, че се жертват заради вас, лоялността, както и продуктивността, ще намалеят почти веднага, щом се появят проблеми.

15. ЧРЕЗ ПРИМЕР И ДОКАЗВАНЕ

*Офицерите трябва да отстояват правото си
чрез пример и слово.*

Действайте като лидер и говорете като лидер. Това не означава да налагате мнението си, а че вашите послания трябва да бъдат ясни, безпогрешни и винаги отправени убедително. Когато давате инструкции, изреченията ви трябва да бъдат разказни, а не възклицателни и въпросителни. Вие сте не само източник на заповеди за вашата организацията, но и главен пример.