

**РИЧАРД МАРЧИНКО, ДЖОН  
ВАЙСМАН  
ТАЙНИТЕ НА КОМАНДОСА**

Превод от английски: Венцислав Градинаров, 1998

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

*Тази книга е посветена на много хора от голямо значение в моя живот.*

*Най-напред и специално, на моята талантива и вярна съпруга Нанси.*

*На моите „морски бащи“, които отделиха време да ме отгледат, често с върха на обувката си.*

*На моите мъже, „стрелците“, които бяха верни и ме следваха.*

*На моите наставници, които бяха търпеливи и опитваха да ме съветват.*

*На моите приятели и семейството ми, които трябваше и продължават да ме търпят.*

*На верните ми почитатели, които посмяха да поискат тази книга.*

*Специално благодаря на д-р Уейн Б. Ханевич, близък приятел, вездесъщ наставник, духовен гуру и Воин във всеки смисъл на думата. Той продължава да води битки за неизвестното по всички фронтове за почти всяка кауза... светостта все още живее по улиците на Ан Арбър<sup>[1]</sup>. Той предостави много необходимите данни и техническа помощ, за да стане този ръкопис четивен от по-голяма аудитория.*

# БЛАГОДАРНОСТИ

Искам да благодаря на хората, които отделиха време да направят от тази книга етюд по превъзходство. Сред тях са:

Пол Маккарти, моят редактор в издателство „Покет букс“, който даде вдъхновението за тази книга и следеше изготвянето ѝ до края.

Камерън Стаут, който ми даваше съвети за реорганизирането и пренаписването на книгата.

Дан Куба, Марк Дебо и Винс Петипрен от летище Детройт Метрополитън, окръг Уейн.

Бил Ботам от фирма „Таунзенд и Ботам инкорпорейтид“.

Кевин Уилямс, динамичният млад предводител, чийто успех се описва в Глава 3.

Мел Смит и неговите приятели за това, че разказваха все още незавършената история на своето ново училище за деца, живеещи в мизерия.

Накрая изразявам непрекъснатата си признателност на многото невъзпети герои и Воини, които постоянно изискват всичко от себе си — в относителна неизвестност.

---

[1] Град в югоизточната част на щат Мичиган. — Б.пр. ↑

# ДЕСЕТТЕ БОЖИ ЗАПОВЕДИ НА СВИРЕПИЯ ВОИН ЗА ВОЙНАТА СЪС СПЕЦИАЛНИ МЕТОДИ<sup>[1]</sup>

1. Аз съм Богът на войната и гневният Бог на бойните действия и винаги ще те вода отпред, а не откъм тила.
2. Ще се отнасям с теб като с всички останали — като с боклуци.
3. Не прави нищо, което аз не съм направил преди теб — така ще станеш воин по мой смъртоносен образ и подобие.
4. Ще наказвам тялото ти, защото колкото повече се потиш в учението, толкова по-малко кървиш в боя.
5. И ако болката съпътства твоите усилия и страдаш силно, то значи правиш всичко както трябва.
6. Не трябва да ти харесва — трябва просто да го направиш.
7. Прави нещата просто, глупако.
8. Никога не си въобразявай.
9. И наистина, не ти се плаща за твоите методи, а за резултатите, което значи да убиеш врага си с всички възможни средства, преди той да те убие.
10. Винаги носи във воинската си мисъл и душа последната ми и основна заповед: Няма правила — побеждавай на всяка цена.

---

[1] Създадени от Ричард Марчинко и Джон Вайсман и съдържащи се в „Свирепия 2: Червената клетка“, „Свирепия 3: Зелената група“ и „Свирепия 4: Специална група «Блу»“ от Ричард Марчинко и Джон Вайсман. ↑

# ТАЙНИТЕ НА ПРЕДВОДИТЕЛЯ СПОРЕД СВИРЕПИЯ УВОД

*Нищо не може да замести победата.*  
Дъглас Макартър<sup>[1]</sup>

*Същността на предводителството е прозорливостта.*  
*Не може да свириш на тръбата колебливо.*  
Отец Теодор Хесбърг

„АЗ СЪМ СВИРЕПИЯ ВОИН“

Животът е борба за оцеляване, за успех и надмощие. Животът е война.

Той е икономическа война. Политическа война. Социална война. Също и лична война.

Но не всички ние сме воини.

Това е нашият човешки провал.

Не е задължително нещата да бъдат така. Във всички нас — понякога заровено дълбоко — бие сърцето на воина. Аз искам да ви помогна да намерите сърцето в себе си. Когато го откриете, ще станете предводители, защото всеки истински воин е предводител.

Не всеки воин обаче се намира начело на командването — все още не всеки е станал „шефа“. Но всеки воин е готов, когато дойде моментът, да поеме това командване и да води хората около себе си. Ако знаменосецът на един воин падне, воинът е готов да вдигне знамето и да поведе.

Думата ВОИН е акроним; означава „Винаги гОтов И Нащрек“<sup>[2]</sup>.

Аз лично съм воин. Живея по воински кодекс. Служих на страната си и на приятелите си над тридесет години във Военноморските сили на САЩ. През това време се научих да бъда предводител. Понякога уроците по предводителство бяха болезнени, а често и опасни. Ритали са ме по задника повече пъти, отколкото мога да преброя.

В Групите за подводна диверсия на Военноморските сили съм посещавал някои от най-добрите входи към ада на земята. Изучих войната със специални методи от моите морски татковци-наставници, които ме обучаваха не просто да оцелявам във враждебно обкръжение, но и да просперирам. Научих как да унищожавам враговете си, преди те да унищожат мен.

Възприех тези уроци толкова добре, че във Виетнам виетконгците ми направиха рядък комплимент — определиха цена за главата ми. След тамошното назначение служих в Камбоджа, изкарах две учени степени и изучих лабиринтите на контратероризма и бойните действия със специални методи. След допълнително обучение Пентагонът ме постави начело на първата контратерористична група във Военноморските сили, легендарната „ТЮЛЕН-група 6“. Заедно с хората от двойките плувци започнахме да бродим из земното кълбо и да търсим и унищожаваме враговете на американското правителство. Служили сме в Централна Америка, Близкия изток, Северното море и Африка.

Имахме такива успехи, че Военноморските сили ме поставиха начело на едно подразделение, наречено „Червената клетка“. Мисията ни беше самите ние да се превърнем в „терористи“, за да проверяваме сигурността на най-сигурните бази на Военноморските сили.

По всяка стъпка от пътя изучавах хората: как да ги мотивирам за действие, как да ги вдъхновявам, как да ги вода — и кога, ако трябва, да ги унищожавам.

Уверявам ви, получих адско образование. Най-ценно от всичко се оказа образованието в реалния свят, в реално време. Въпреки че имам магистратура, повечето от задължителните уроци научих по трудния начин: потънал в лайна чак до рунтавите си вежди. Научих какво става, когато никой не желае да поеме отговорност за ситуация, излязла напълно извън контрол. Научих се как да комуникирам, когато никой не желае да слуша. Научих как да определям целите в разгара на

битката и как да създавам стратегии, да преразглеждам тактическите действия и да организирам мъжете в сплотени единици.

Ставайки предводител, разработих група принципи на водачеството. Този предводителски кодекс беше моята пътеводна светлина. По него живеех. И бях съвсем готов да умра за него.

Ето принципите, по които живеех:

#### ПРЕДВОДИТЕЛСКИЯТ КОДЕКС НА СВИРЕПИЯ ВОИН

- Първо ще проверявам своите теории върху себе си. Ще бъда морско свинче сам на себе си.
- Ще бъда напълно посветен на онова, в което вярвам, и ще рискувам всичко свое в името на убежденията си.
- Ще подкрепям подчинените си постоянно, когато поемат разумни рискове, за да ми помогнат да постигна целите си.
- Няма да наказвам хората си за грешките им. Ще ги наказвам само за това, че не се поучават от тях.
- Няма да се боя да предприемам действия, защото знам, че почти всяко действие е по-добро от бездействието. Знам също, че понякога бездействието е най-смелото от всички действия.
- Винаги ще поднасям кристално ясно позициите и убежденията си.
- Винаги ще съм лесен за намиране: ще бъда в центъра на битката.

Този кодекс служеше като моите „Божии заповеди към самия мен“, но подчинените ми също се нуждаеха от заповеди. Затова бяха създадени десетте Божии заповеди на Свирепия воин за войната със специални методи. Тези „десет Божии заповеди“ бяха правилата, които водеха моите мъже.

Вече сте видели десетте Божии заповеди по-напред в книгата, затова знаете, че не е лесно да се спазват. Това беше и смисълът им. Аз не исках те да бъдат лесни. Моите мисии бяха смъртоносни и трудни — всъщност бяха може би сред най-трудните мисии на въоръжените сили на Съединените щати. Затова не можех да очаквам от мъжете си нищо друго освен пълна посветеност и абсолютна компетентност.

Очакванията ми за тази посветеност и компетентност се въплъщават във всяка думичка на десетте Божии заповеди.

След като напуснах Военноморските сили на САЩ, установих, че десетте Божии заповеди са валидни не само за военните мисии, но и за мисиите в света на бизнеса.

През изминалите няколко години съм работил като консултант за множество големи корпорации, работил съм и в издателската промишленост, и (в по-малка степен) в развлекателната сфера. В тази книга ще намерите много факти за предприятията и организациите, с които съм имал работа или съм наблюдавал отблизо. Установих, че десетте Божии заповеди са валидни почти универсално за всички видове бизнес. Практически всеки бизнеспредводител, който спазва тези Божии заповеди, ще увеличи шансовете си за успех.

Разбира се, аз не съм единственият военен, който е научил важни уроци по време на войната и ги е приложил успешно след това в бизнеса. В тази книга има множество примери за бивши войници, които впоследствие са завладели света на бизнеса.

Ако вие приложите тези Божии заповеди в своята дейност, ще можете бързо да разберете кои от хората ви са „воини“ и кои са кръшкачи. Ще се научите по-добре да разбирате служителите си.

Ще научите и за себе си — а това е най-ценното образование за един човек. Ако не разбирате себе си, едва ли ще можете да разберете мисията си. Ако не знаете точно защо изпълнявате дадената мисия и на какво точно сте способен, ви гарантирам, че мисията ви ще се провали.

Научих, че за да можете истински да разбирате себе си и своята мисия, трябва да заставате срещу огледалото всяка сутрин и да търсите отговорите на шестте най-трудни житейски въпроса. Тези въпроси (които също ще разгледам по-нататък) са: **Какво ме движи? Винаги ли съм бил такъв? Какво ще ме удовлетвори? Признавам ли се за победен? Как мога да превърна днешните отрицателни неща в положителни? Каква е крайната ми цел?**

Ако можете да отговорите — искрено — на всеки от тези въпроси в началото на всеки ден, ще направите гигантска крачка към превръщането си във воин и предводител. Няма да заставате срещу трудностите на деня си със съзнание, размекнато от двойственост, съмнение и объркване. Ще се съсредоточавате с точността на лазерен



лъч и ще съжалявате бедния кучи син, който се опитва да застане между вас и целите ви.

Като постигнете това рядко състояние на мисълта, хората около вас ще го почувстват. Няма да се налага да крещите, за да привлечате внимание или да „заставате на челна стойка“, за да получите уважението им. Вие ще излъчвате предводителство и хората ще искат да ви следват.

Мислите, че това звучи лесно? Помислете си пак. Звучи просто и е такова — но простите неща никога не са лесни. Лесно е да бъдеш толкова сложен, тъп и двояк, че никой дори да не си прави труда да те предизвиква.

Когато подхождаш към живота и целите си с простота, по естествен начин привлечаш куршумите, защото не се криеш зад стена от неясноти. Хората знаят позициите ти и убежденията ти — и, гарантирам, не всички от тях ще ги харесат. Ако ги харесват, значи имате сериозен проблем — защото, ако всички са съгласни с вас, то очевидно отстоявате позициите на нищото.

Това е проблемът в наши дни на толкова много предводители в бизнеса и в политиката. Тяхната идея за водачеството е да провеждат проучвания и гласувания и да откриват кои неща са популярни, след което да се опитват да възприемат тази позиция. Искат да бъдат всичко за всички хора и в крайна сметка се оказват нищо за никого. Смятат, че предводителството е популярност.

Но популярността не е предводителство.

Предводителството е отстояване на позиции, привличане на огъня, убягване на куршумите, а след това — отвръщане на стрелбата. Правете тези неща, и хората ще ви следват.

Възможно е просто да имате намерение да действате като мъж, но в резултат ще се окаже, че действате като предводител.

Следваният от вас път няма да бъде лек, но той ще бъде пътят на сърцето. На всяка крачка от него ще бъдете очевидната мишена за всички гадни малки снайперисти в храстите. Понеже ще сте видими, ще бъдете уязвими. А тъй като ще бъдете уязвими, в голяма степен ще бъдете зависими от закона на Мърфи. В края на краищата по природа този закон е такъв, че ви нанася удар точно когато най-малко можете да си го позволите.

Но ако сте воин, ще приветствате мистър Мърфи, защото той ще ви помогне да останете искрен. Ще гарантира, че ще отчетете всички възможности и ще предвидите всеки проблем. Той ще се опита да обори вашия блъф точно когато най-малко го очаквате. Мърфи знае, че съществува, защото вие имате перверзна нужда от него, за да изявите най-доброто от себе си.

Лично аз оставам малко разочарован, когато мистър Мърфи не възправи грозната си глава.

Когато той не се покаже, губя възможността да демонстрирам пред хората, които водя, че съм подготвен за всяка евентуалност. И, повярвайте ми, подготовката е абсолютно важна съставка на предводителството.

Но дори и подготовката не се намира в абсолютния център — кота нула — на предводителството. В центъра на предводителството има едно-единствено нещо: вярата в дадена кауза. Ако не вярвате с цялото си сърце и душа в онова, за което воювате, няма да сте предводител. Ако не сте човек с абсолютно силни убеждения, няма да вдъхновявате останалите да ви следват.

Трябва да имате кауза. Ако не се биете за нещо по-голямо от самите вас, ще бъдете само още един амбициозен задник-използвач, който се опитва да се промъкне с нокти до върха. Личната амбиция може да ви мотивира, но тя няма да мотивира никого да ви последва.

Да бъдеш воин и предводител не значи да постигаш лични успехи. Обикновено успехът идва при предводителите, но за истинския предводител личните успехи са второстепенна придобивка — приятно нещо, но не истинската награда.

Истинската награда е постигането на победата на велик принцип — например свобода, мир или просперитет за много хора.

Затова истинският предводител е всъщност слуга. Той е слугата на великата кауза.

Истина е: животът е война. Но ако един предводител служи на велика кауза, той може да постигне сила. И слава. И реализация.

И мир.

---

[1] Дъглас Макартър (1880–1964). Американски генерал от Втората световна война, приел капитулацията на Япония. — Б.пр. ↑

[2] На английски език *WAR* (война) за *We Are Ready* (ние сме готови). — Б.пр. ↑

# ГЛАВА ПЪРВА

## ПЪРВАТА ЗАПОВЕД

*Никой не е предводител, докато назначението му като такъв не бъде одобрено в мисълта и сърцата на неговите хора.*

Анонимъс, Списание за пехотата, 1954<sup>[1]</sup>

*Води, следвай или не се пречкай.*  
Лий Якока, Корпорация „Крайслер“

*Води, следвай или не ми се пречкай, мамицата ти.*  
Ричард Марчинко, вариация по тема

*За да бъдеш истински предводител, ти трябва сплотеност. Оттам идва всичко.*  
Дон Шула, бивш треньор на „Делфините“ от Маями

„АЗ СЪМ БОГЪТ НА ВОЙНАТА И ГНЕВНИЯТ БОГ НА БОЙНИТЕ ДЕЙСТВИЯ И ВИНАГИ ЩЕ ТЕ ВОДЯ  
ОТПРЕД, А НЕ ОТКЪМ ТИЛА“

Най-старият принцип на предводителството — и най-важният съществуващ такъв — е: Води отпред.

Няма по-очевиден принцип. Но никой друг принцип не се нарушава и пренебрегва повече от страна на предводителите в наши дни.

Както много от най-основните принципи на предводителството, този първоначално е създаден от военните, защото са най-старата

„институция на действието“ в човешката история. В най-ранните дни на записаната история предводителите са водели отпред. Великите воители-владетели, от цар Давид до Александър Велики, са влизали в битката начело на войските си. Дори предводители като Чърчил и Айзенхауер са били доказани воители, проверени в боя. Те са желаели да поемат върховния риск за каузите, в които са вярвали. И водените от тях хора са го знаели и затова са желаели да ги следват.

Твърде много предводители — особено в бизнеса — са напълно доволни да управляват чрез силата на *поста* си, а не чрез силата на своя *кураж*, своите *убеждения*, своята *личност* и *интелект*.

Още по-лошо, твърде много предводители в бизнеса в наши дни, изглежда, смятат поста си като *убежище* от битката — „награда“, която са спечелили за вече водени битки. Единствената им цел е да се държат за своята власт, а не да правят нещо с нея. А властта, която не се използва за нищо, не е никаква власт.

Воденето отпред често пъти означава буквално да яздиш пред бойците си. В бизнеса и на война човек често пъти трябва да стои физически пред хората си, да вижда онова, което и те виждат, да се бои от същото, от което се боят и те, и да се поти заедно с тях в труда им. Някои велики предводители в бизнеса в наши дни си създават принцип да гасят осветлението в кабинетите си единствено след като всички други светлини в сградата загаснат. Така, когато техните служители се прибират у дома си вечер, могат да видят, че предводителят им продължава в устрема си и „води отпред“.

Един от великите предводители в бизнеса на нашата ера е Лий Якока. Не е било необходимо човек да се оглежда много, за да открие Якока по време на завръщането на „Крайслер“. Можело е да го намери на производствената линия, на срещи на високо и ниско ниво, в Белия дом и в Конгреса. Той е върнал възможността старшите изпълнителни служители лично да гарантират продукцията си. Това е предводителство.

Но физическото присъствие на „фронтовата линия“ не е единственият начин да водиш отпред. Като предводител трябва символично да стоиш на предни линии във всяка голяма битка. Дори ако не можеш да мръднеш от офиса, трябва да дадеш на хората си да разберат, че си с тях духом. Това означава точно да знаеш какво им е необходимо и да им го доставяш. Да поддържаш постоянна връзка с

тях — по телефона, факса, електронната поща и модема. Всъщност днешните превъзходни комуникационни системи — каквито великите воини-предводители от миналото биха обожавали — предлагат несравними възможности за предводителите да застават в центъра на всяка фирмена битка.

Когато водите хората си отпред, вие не само ги вдъхновявате да ви следват. Вие ги вдъхновявате да бъдат и предводители. Зад всеки главен предводител в една фирма може да има дузина управители от средно ниво — а дори и работници от производствената линия, — които се издигат до предводителската позиция по време на криза. Вашата фирма ще бъде толкова силна, колкото е най-слабото ѝ звено, и ако обучавате всяко „слабо звено“ да бъде силно, фирмата ви ще процъфтява. Ако правите това, то, когато един предводител „падне“ — поради болест, нещастен случай или старост, — друг незабавно ще заеме мястото му.

Но това може да става единствено в организации, които не са стегнати в усмирителната риза на бюрокрацията, скованите йерархични порядки на статуса, както и прекаленото специализиране в изпълняваните дейности. Една фирма ще бъде в състояние да се настройва към кризите, само ако е от типа, при който работниците са гъвкави спрямо работата си. В кризисни моменти неръководителите трябва да могат да ръководят, а предводителите — да навиват ръкави и да вършат черната работа.

Великите предводители никога не се боят да помогнат „долу, в цеха“. Това го виждаме, когато полицейският началник доброволно пожелае да работи нощната смяна. Виждате го, когато старшият ръководител вдигне телефона, ако секретарката му е претрупана с работа. Виждате го, когато един учител желае да се учи от ученика.

Когато предводителят поеме работата на подчинения си, едно от нещата, които често пъти научава, е, че не го бива в тази работа толкова добре, колкото подчинения му. В това няма нищо лошо! Не сте длъжни да бъдете толкова добри, колкото подчинените си. Трябва просто да желаете да поемате същите рискове, които искате и те да поемат. Ако не можете да ги водите с тялото си, можете да ги водите със сърцето си.

Друго нещо, което става, ако водите отпред, е, че хората ви виждат точно как изживявате всеки възникнал проблем. Това определя

характера ви. А докато характерът ви се разкрива пред подчинените ви, на тях им става по-лесно да предугаждат желанията ви, реакциите ви, поведението ви. Не трябва да бъдат гадатели, за да знаят какво искате. И когато ръководят сами, ще знаят как бихте разрешили възникналите пред тях проблеми.

Разбира се, всеки път, когато разкриете характера си, рискувате подчинените ви да открият, че в него има недостатъци. Ако сте истински предводител, ще им позволите да ви го кажат и ще възприемете съвета им присърце. След това ще се *промените* — и ще продължите да успявате.

Ако водите отпред, ще установите почти незабавно дали имате правото да го правите. Твърде често хората на власт си въобразяват, че просто защото те „водят“, всеки ще се отнася с тях по съответния начин. Но едно нещо е да заемаш поста на предводителя и съвсем друго да имаш законното право да водиш. Липсва ли това право, предводителят ще установи по болезнения начин, че никой не го следва. Този вид „предводител“ скоро ще разбере, че не е никакъв предводител.

Без законно право можете да водите само от страх. А страхът просто няма да ви позволи да командвате силни и уверени в себе си хора.

Аз например никога не съм допускал да ме води страхът, защото страхът е нещо, на което просто не се поддавам. Признавам го, разбирам въздействието му, но не допускам той да бъде моят двигател. Позволявам да бъде воден единствено от истински предводител.

За да добиете правото на предводител, трябва да отстоявате нещо. А това нещо трябва да бъде по-високо от собствените ви интереси. Трябва да отстоявате принципите, идеите и нуждите на другите. Един воин често пъти отстоява нещо по-висше от себе си. В края на краищата воинът винаги е благороден слуга на благородна кауза.

Не е задължително тази благородна кауза да бъде абстрактна или сложна, нито възвишена. Много хора вярват в нещо. Но желаят ли да се жертват, да се потят и да рискуват живота си в името на каузата си? Навярно не. Но един предводител има това желание. И това го прави законен.

Ако ще водите хора със силни и свободни духове, ще го правите единствено защото те са ви *позволили* да им бъдете предводител. Трябва да се трудите за уважението на екипа си и да си заслужите законността пред тях. Необходимо е да спечелите сърцата и мислите им, ако ще ги водите в боя.

Воденето отпред е най-добрият начин да спечелите сърцата и мислите им — и да заслужите законното си право. Той показва, че сте готови да им дадете всичко, което изисквате от тях.

Малко са хората, изказали този принцип по-добре от майор А. К. Бак по време на прощалното му обръщение през 1917 г. към офицерите випускници във форт Шеридан, Уайоминг.

В това обръщение майор Бак казва:

„Когато отидете в организацията си, ще намерите готови за действие мъже, които искат от вас само качества, налагащи им уважение, вяност и послушание. Те са напълно готови и изпълнени с нетърпение да ви следват, стига да можете да ги убедите, че притежавате тези качества. Дойде ли времето да им омръзнете, няма да ги притежавате и тогава можете да си кажете сбогом.

Ползата от вас ще е свършила.“

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Беше през сезона на мусоните в Камбоджа през 1973 г. и страшните Червени кхмери контролираха голяма част от страната. В столицата Пном Пен обаче животът все още беше лек — най-малко той беше такъв за горния ешелон на правителството на Кхмерската република и за военните. И така искаха да остане. Дори бойците на средно ниво не желаеха да ходят в провинцията и да се бият с Червените кхмери. Че кой би искал?

Е... аз. Такъв съм си. Официално като нов военноморски аташе в Кхмерската република имах задачата да давам съвети и нищо повече. Но аз не водя по този начин. Не смятам, че можете да „съветвате“ хората под себе си да вършат това, което самите вие не желаете — или не можете — да правите. Това не е предводителство. Това е просто празна власт и никога не е трайна. Ако „водите“ по този начин, в момента, в който хората ви се измъкнат от погледа ви, ще вършат каквото им харесва. И можете да се обзаложите, че то няма да е онова, което сте им „заповядали“.



В продължение на десетилетия французите са били съветници на камбоджанците. Французите са си живели хубавия колониален живот, тръгвали са си рано от работа, за да смучат коктейли на верандите си, докато слугите им подтичвали наоколо. Толкова са се изолирали и отдалечили от реалността, че вероятно са смятали, че могат да съществуват щастливо като колониални аристократи чак до края на света. Но тогава Диен Биен Фу<sup>[2]</sup> им е донесъл проклятие — и с право.

Когато пристигнах за първи път в Пном Пен, камбоджанската военна йерархия ме закъта в най-хубавия луксозен капан, който можеше да се намери — имение с градина и пълно със слуги, — и съм сигурен, че очакваха от мен да свия опашка между краката си и да не създавам никакви проблеми.

Но аз бях там като воин, а не като гост на дома и докато се усетят, аз вече предвождах лично патрулите из храсталаците. От 396-те дни на престоя си в Пном Пен 291 прекарах в бой.

Големите началници от кхмерската армия възнаградиха желанието ми да поемам рискове с отношение, представляващо смес от презрение и неподправено объркване. Те не желяеха добре охранените им задници да се намират и на сто километра разстояние от каквато и да е кървава битка с врага. И вероятно са се чудели защо мъжете, които им служеха, не ги смятаха за нищо друго освен за излишен багаж.

Но няколко от военните мъже на Кхмерската република бяха истински воители. Знаеха какво би представлявал животът, ако Червените кхмери превземат властта. Ако случайно сте гледали филма „Зоните на убиване“, знаете какво би било.

Тези воители — до един потенциални предводители — бяха малко на брой и голяма част от тях бяха постъпили доброволно в армията. Но за мен нямаше значение, че не са висши офицери. Не трябва да си Шефа, за да водиш; просто трябва да си предводител. Източникът на силата на тези воители се криеше не в ранга, а във вярата в онова, за което се биеха. Това им предоставяше всичкото необходимо право да водят.

Работата ми, както аз я виждах, беше да увеличи броя на истинските воители сред военните на Кхмерската република. И това се опитвах да правя.

Една нощ, която помня добре — толкова влажна от мусоните, че човек можеше да се удави, както си стои прав, — излязох на патрул с един капитан от кхмерите, двама лейтенанти и дузина редници. Отначало офицерите поискаха просто да изпратят хората на патрул, но аз ги уверих, че няма начин това да стане. Казах им, че излизам сам и че исках да ме подкрепят най-добрите налични мъже — като имах предвид самите тях. Котках ги и ги увещавах. Казах им, че изпускат най-интересното, ако не дойдат. Можех да настоя, но нямаше смисъл да им налагам волята си; работата ми беше да им втълпя собствена воля. Когато дойдеха с мен — и щяха да дойдат, — исках да мислят, че идеята за това е била тяхна.

Накрая постигнахме единност в мисленето и натоварихме своите ПКР (патрулни катери, речни) с около двадесет килограма експлозиви. Отправихме се нагоре по река Меконг, за да въздадем проклетие и смърт на мястото на засадата на Червените кхмери. Река Меконг беше главният ни снабдителен маршрут и Червените кхмери го разбиваха. Нападаха нашите кораби безнаказано. В реката имаше един частично потопен кораб, който караше нашите да плават близо до брега — където онези лежаха в засада.

Тъкмо излязохме от града, и катерът ни попадна под обстрел. Офицерите искаха да завием и да изчезваме. Аз се наложих над тях, пуснах светлинна ракета към нападателите ни и започнах да стрелям с петдесеткалибровата картечница. Но не се намирах там за собствено удоволствие. Намирах се там да науча тези хора да водят — затова подадох картечницата на един от офицерите. Той откри страхотен огън и нападението спря. Това е едно от правилата на боя: нападай, нападай, нападай. Няма по-добра защита от доброто нападение. Когато нападението спря, офицерът изглеждаше щастлив. Той се учеше — научаваше, че е по-забавно да нападаш, отколкото да те нападат, и че ако отговориш на нападението, няма да е така лесно да те убият.

Един час по-късно пристигнахме на мястото на засадата. Аз осветих с прожектора частично потопения кораб. Тишина. Тази вечер нямаше Червени кхмери.

Време беше някой да закачи експлозивите към развалината. Този някой бях аз. На теория бих могъл да наредя на друг да го стори, но на какво щеше да ги научи това? Че за да спечелиш битката, трябва да накараш друг да ти свърши мръсната работа ли?

Прехвърлих се през борда с експлозивите. Силно течение. Слаба видимост. Но закачих експлозивите към носа. Върнах се под водата и закачих часовниковия механизъм. И точно тогава — просто защото най-малко го исках — влезе в действие законът на Мърфи. Срязях си ръката на кила. Един от взривовите се разхлаби. Докато си играех с него, се срязях отново. Проверих всичко. Препроверих. След това дръпнах един фитил, за да включа часовниковия механизъм. Не работеше. Използвах резервния. Включи се: запали. Слава на Бога за това, че е създал резервите. Те са най-добрата ви защита срещу сър Мърфи.

Подадох глава над водата. Плъок! Пляс! Куршуми. Червените кхмери се бяха върнали. И лодката ми я нямаше.

Колко забавно! След седем минути двадесет килограма експлозив Ц-3 щеше да ме изстреля до върховете на дърветата. Обстрелвах ме от двата бряга. И моят патрулен катер-речен не се виждаше никакъв.

Но няколко минути по-късно — минути, които не приличаха на минути — той се върна с бумтене. Бях показал малко смелост на офицерите и сега те също показвах малко смелост. Завиха направо посред куршумите. Без да обръщам внимание на стрелбата, заплувах по повърхността като риба пираня, побягнала право от ада.

Цопнах на борда и с рев се отдалечихме. Бууум! Експлозивите гръмнаха. Ударът разтресе катера ни и го подхвърли във въздуха.

Но офицерите вече бяха *наелектризирани*. Когато се върнахме в Пном Пен, не бяха същите хора и дори не изглеждаха като преди. Сега ме уважаваха, уважаваха и себе си.

Тръгнали бяха на патрул като цивилни служители — връщаха се като воини.

Ето какво става, когато водиш отпред.

Това, разбира се, не беше единственият път, когато съм водил хората си отпред. То ми стана навик и затова хората ми биха ме последвали до ада и обратно.

Когато ме следваха, не следваха просто знаците по униформата ми. Следваха ме лично. Знаеха, че ако исках да направят нещо, то не е, защото бях прекалено уплашен или мързелив, или прекалено арогантен, за да го направя сам. Знаеха, че го искам от тях, защото вярвам в мисията ни. Това и само това ми даваше право и авторитет.

Във Виетнам, когато моят първостепенен член дозор на патрула, Джеймс Уотсън „Кръпката“, се нуждаеше от почивка, аз заставах на неговото място. И ползата от това не беше просто да се сдобия с лоялността на хората си. Когато повеждах в буквален смисъл, можех да вземам незабавни решения, без да се налага да тълкувам сигналите с ръце на друг. Времето за реагиране беше сведено до минимум и всички действия се ускоряваха. Още, научих какъв натиск и отговорности поема Джеймс Уотсън всеки ден. А когато разбих по-добре работата на своя член дозор, разбих по-добре и своята работа.

Когато изпълнявах контртерористични операции в Бейрут, също „поемах челния дозор“. Преди да позволя на хората си да навлязат в тази низвергната от Бога бойна зона, влизах сам за няколко дни и действах соло. Изучавах терена, откривах кой трябва да получи подкуп и колко пари иска и намирах безопасни като за Бейрут места за настаняване на хората си.

След това, след като моите хора идваха, се чувстваха уверени и знаеха, че всяко нещо, на което ще се натъкнат, вече съм го срещал преди тях.

Това караше тези мъже да желаят да дойдат в място като Бейрут. Можеха да са сигурни, че ги пазех отпред.

И аз можех да съм сигурен, че пазеха тила ми.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

Лий Якока е един от истинските воители на съвременния делови свят. Той води отпред. Само така знае.

Стане ли дума за това как Якока е спасил корпорацията „Крайслер“ от фалит, повечето хора смятат, че оцеляването на фирмата се дължи само на заемите, които е получил от правителството. Но не това е разрешението.

Ключът към съвземането на фирмата се крие в редица намалявания на заплатите, наложени от Якока. Той е икономисал *стотици милиони* долари на фирмата, като настоявал практически всеки един в нея да работи за по-малко пари. Намалил е заплатите на директорите с десет процента — нещо нечувано дотогава в автомобилната промишленост. След това унищожил програмата за стимулирането им чрез участие в капиталовите запаси на фирмата.

След това една вечер провел дуел с профсъюза. Отишъл на срещата им и изнесъл едноминутна реч. Казал им, че има хиляди работни места за седемнадесет долара на час, но нито едно за двадесет долара, получавани до момента. Дал им само една нощ да решат: да се съгласят или не. Казал им обаче, че ако не се съгласят, той ще обяви фалит на сутринта.

Съгласили се.

Как така? Защото са били отчаяни? Не. Съгласили се, защото Якока им съобщил, че вече е намалил собствената си заплата. На един долар годишно. Затова, като дошъл ред да гласуват за намаляване на собствените си заплати, работниците не били доволни, но знаели, че трябвало да го направят. Знаели, че шефът им вече е направил дори по-голяма жертва от това, което се искало от тях, и могли да преглътнат намалението. Това не се отразило добре на джобовете им, но не наранило гордостта им, а също и духа им. Знаели, че всички нагоре и надолу в организационната структура страдали. Разбирали, че това не е просто нов трик на ръководството, за да ги издои за още малко от трудно спечелените им пари.

Водачеството на Якока отпред вдъхновило хора извън армията му. Помните ли онези реклами на Франк Синатра за „Крайслер“? Синатра казал, че щом приятелят му Лий може да работи за малко пари, за да спаси компанията, значи и той го може. Заплатата на Синатра също била един долар.

Когато Бил Косби<sup>[3]</sup> чул какво прави Якока — и какво правят хората му, — дошъл в града и изнесъл едно шоу за двадесет хиляди служители на „Крайслер“. И дори не поискал долара си.

Цялостният облик на „Крайслер“ започнал да се променя. На фирмата вече не гледали като на поредния тлъст производител на автомобили, който не дава за парите на купувачите си толкова, колкото чуждестранните автомобилни фирми. Сега „Крайслер“ се превърнал в бития, слабака, който отказва да умре. Хората започнали отново да купуват крайслери.

Както виждате, Якока не говорел просто така, а изпълнявал казаното. Застанал начело, хората му се строили зад него и спечелили своята битка.

Същевременно в „Дженеръл Мотърс“ забелязали какво е направил Якока и водачът на фирмата, Роджър Смит, се опитал да

копира успеха на „Крайслер“. Поискал от работниците си да се откажат от големи суми от парите си. И обявил, че ще намали собствената си многомилионна заплата с... цели 1620 долара годишно.

В крайна сметка Лий Якока се превърна в съвременен американски герой. Роджър Смит стана за посмешище в унищожително саркастичния документален материал „Роджър и аз“. Поука: Водачеството не се симулира. Води, следвай или не се пречкай.

Не трябва да си известен като Лий Якока, за да водиш отпред. И не винаги се налага да правиш възвишени, драматични жестове, за да укрепиш командния си пост.

Когато Чарлс Къмело, бившият старши изпълнителен директор на издателство „Уолдънбукс“, поел ръководството над фирмата, тя е била на дъното — в калта. Бизнесът с книгите е безусловно труден, а през 1991 г. цялата книгоиздателска промишленост се е намирала в упадък — и „Уолдънбукс“ са получавали ритници в задника от конкурентите си.

Когато Къмело поел руля, фирмата се опитвала да завладее своя дял от пазара, като предложи най-богатия избор и най-големи количества книги сред всички останали. Не ставало. Постигали отличен пътничкопоток, но коефициентът на продажбите им просто не се вдигал. Клиентите гледали, но не купували.

Къмело, шестмесечен новак в работата — практически девствен, — искал да направи нещо, за да превърне пътничкопотокa в продажби. Не знаел какво точно, но, за бога, щял да направи нещо и ако то не успее, ще направи друго.

За да разбере какво трябва да се прави, изскочил от фирмения щаб и се хвърлил в окопите. Започнал да работи на касите в няколко магазина на издателството.

След като застанал на предна линия, могъл ясно да разбере главния проблем. Обслужването на клиентите. Клиентите влизали — и си излизали — истински омаяни, объркани от богатия избор, заради който влизали. За да промени това, Къмело разпоредил нова политика: Всеки служител на магазина трябвало да се обръща към *всеки клиент на разстояние до три метра* от него и да му помага да намира каквото търси.

Къмело се върнал в щаба и чакал шест месеца, за да види какво ще стане.

Резултатите били... нищо. Нула. Продажбите не се променили.

За Къмело това означавало, че трябва да се върне обратно в храстите. Отново налетял върху магазините, за да разбере защо новата стратегия не върши работа. И успял.

Изпълнителните директори в магазина — мениджърите и заместниците им — казвали на подчинените си да изпълняват стратегията, но самите те не участвали. Под достойнството им било да придумват клиентите един по един. Не си струвало да пилеят много важното си време за такива неща.

А с това какво са казвали на служителите на най-ниско ниво? Че всъщност стратегията не е важна. Затова никой не я следвал или поне не с желание и убеждение.

Къмело започнал отново да обикаля от магазин на магазин и да показва на всеки служител — всеки мениджър и заместник-мениджър — точно как иска да подхождат към всеки клиент. Ден след ден Къмело продавал книги лице в лице с клиентите. Какво са могли да кажат мениджърите? Когато видиш шефа на фирмата да влачи задника си из магазина и да пробутва книги една по една, е доста трудно да си помислиш, че такова нещо е под достойнството ти.

Нещата, които Къмело правил, се разчули сред всички магазини във веригата — и то не по случайност. Макар Къмело да не можел да застане на „фронтната линия“ на всеки магазин, е можел да им каже какво прави по фирмената система за вътрешна комуникация.

Не след дълго всеки мениджър във фирмата знаел точно каква е позицията на Къмело по този въпрос. И съвсем добре всички разбирали какво се очаква от тях.

Мениджърите започнали да следват стратегията. А това накарало заместниците им да я следват. А това накарало базовия персонал да я следва. Принципът на доминото.

Към края на следващото тримесечие цифрите на продажбите започнали да растат като балон. Коефициентът на продажби нараснал. Скоро се забелязало значително увеличение на броя на редовните клиенти.

Към 1993 г. фирмата вече била направила пълен завой по отношение на обслужването на клиентите. Вече проучванията сред клиентите отреждали на „Уолдънбукс“ мястото на водещ в

обслужването на клиентите. Цифрите на общите продажби полетели нагоре. Печалбите се извисили.

Всичко това станало, защото Чарли Къмело е действал като непокорен воин и е водил отпред. Открил е проблема на фирмата, измислил е как да го отстрани, казал е на ръководителите как да го отстранят, наритал е няколко задника, отказали да решат проблема, а след като го отстранили, ги наградил.

Това е предводителството. Предводителство от непокорен свиреп воин.

---

[1] Псевдоним на автор на статии и книги в САЩ, чието име не е известно. — Б.пр. ↑

[2] Град в Северозападен Виетнам, в който френските сили са разбити от Виетнам през 1954 г., с което се слага край на френското владичество в Индокитай. — Б.пр. ↑

[3] Водещ популярното телевизионно предаване „The Cosby Show“ (Шоуто на Косби). — Б.пр. ↑



## ГЛАВА ВТОРА

### ВТОРАТА ЗАПОВЕД

*Пред Бога всички сме еднакво умни и еднакво глупави.*  
Алберт Айнщайн

*Всички хора са създадени равни.*  
Томас Джеферсън

„ЩЕ СЕ ОТНАСЯМ С ТЕБ КАТО С ВСИЧКИ ОСТАНАЛИ — КАТО С БОКЛУЦИ“

Във Военноморските сили вярвах в еднаквото отношение към всеки.

Но след като някой докажеше себе си пред мен, коригирах отношението си. След това се отнасях с него като с колега, като събрат-воин.

За мен да караш някого да докаже себе си е чиста демокрация. Това е американският начин. То е проява на добро ръководство. И на добър разум.

Но за нещастие това отношение е рядкост в американския бизнес. В наши дни се счита за проява на... грубост... да искаш колега или подчинен да докаже себе си. От вас се иска единствено да смятате колегата си за доказан поради липса на доказателство за противното. Иначе може да нараните чувствата му.

Днес повечето хора в бизнеса смятат, че не е необходимо да доказват себе си. Смятат, че „досието“ им говори само и че не са длъжни да „се натягат“ пред вас.

Сега светът на бизнеса е пълен с примадони и нарцисисти, до един изпълнени с възвишени очаквания за това, което вие можете да направите за тях.

Колко тъжна и проклета ирония е това. Америка, най-големият световен експеримент на самоуправляваща се, самоотговорна демокрация, се е превърнала в страна на нарцисисти. Плодовете на труда на бащите ни — големият принос за успеха на нацията ни — са ни докарали дотам, че като страна се смятаме за прекалено много добри, та да вършим мръсната работа, необходима, за да докажем себе си.

Мислите ли, че мениджърите в развиващите се страни от втория и третия свят не желаят да докажат себе си? По дяволите, не. Искат го и по тази причина се боим от тях до смърт. Те желаят да се заровят в мръсотията и да направят необходимото, за да успеят. Ако не направим пълен кръгом във връзка с отношението си като страна, в края на века тези малки пикливи държавици ще профучат край нас като ракети. Америка може да свърши точно както англичаните свършиха през този век: надминати, незаслужено надменни и неразбиращи така бързото разпадане на империята.

Сега в Америка нито управленската, нито работническата класа желаят да оправдаят цената си, преди да са поискали възнаграждението.

Сега имаме управленска класа, която смята, че светът ѝ дължи мерцедес, и работническа класа, която смята, че светът ѝ дължи пикап.

Днешната управленска класа води „отвисоко“ и дори не желае да чуе за проблемите на работниците си. Сегашните мениджъри смятат, че строгостта означава съкращения и настоявания задържалите се на работа крепостници да вършат всичко. Повечето от днешните мениджъри са дотолкова погълнати и възхитени от себе си, че вече дори не гледат на работниците си като на отделни индивиди. За тях те са просто взаимозаменими части в огромната производствена бюрокрация.

А как реагират работниците на подобно отношение? С презрение, разбира се. Когато началникът ти гледа на теб като на вещь, ти гледаш на него като на задник. Не го е грижа за твоите проблеми и затова теб не те е грижа за него.

Идеята за лоялност към фирмата е изхвъръкнала през прозореца — защото фирмата вече не е лоялна към работника. Когато един работник се чувства като колело в машина, той не действа като разчитащ на себе си и желаещ да поема отговорност индивид. Действа

като капризен, пълен с оплаквания и искащ храненик. Иска максимални надбавки. Иска доживотна пенсия. Иска пълна сигурност за работното си място. Иска тлъста пенсия без данъци. Иска месец отпуск всяка година. Накратко, не желае повече да бъде ваш служител, а ваше дете.

Според мен фирмите не дължат на своите мениджъри нови мерцедеси и не дължат на работниците си нови пикапи. Никой не дължи нищо на никого.

Вашата фирма ви дължи нещо единствено когато вършите работа. Трябва да си спечелите заслуженото чрез своите действия. Докато не го направите, сте просто едно нищо — поредното детенце, което хленчи за внимание. Когато моите подчинени във Военноморските сили се държаха така, аз им осигурявах известна доза „ориентиране в света на възрастните“ — с върха на обувката си.

Сега, когато се занимавам с бизнес, пак не се интересувам дали сте се родили царе или селяни. Моето кралство още пази своя заслугократичен<sup>[1]</sup> строй и за мен от значение са единствено действията ви.

Как ще се почувствате, когато ви накарам да докажете пред мен стойността си? Първо, вероятно ще се ядосате. Няма да ви хареса да се доказвате. Трудно е. Но когато го направите, ще се почувствате по-добре от много време насам. Ще изпитате усещане за собствена стойност, каквото не сте усещали от години. И това чувство ще ви даде сили, надхвърлящи дори и най-необузданите ви мечти. Ще се почувствате като човек, готов да нариква задници и да раздава наказания. Ще ви е жал за боклука, който се опита да застане между вас и целта ви.

И ще ви кажа за още нещо, което ще се промени у вас: начина, по който гледате на другите. Ще спрете да ги съдите според онова, което са, и ще ги съдите според делата им. А това ще промени тях.

Когато това стане, ще направите още една крачка към истинската същност на водача на истински воители.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Намирах се в един хеликоптер над оцапвания с масло и топъл Суецки канал и давах последни инструкции на един рейнджър от египетската армия — капитан Хадж.

„ТЮЛЕН-група 6“ се намираха в Египет, за да обучават елитните командоси контратерористи на страната. Проблемът беше там, че „елитните“ рейнджъри на президента Мубарак бяха тълпа тлъстогъзи негодници и тъпаци. Не можеха да стрелят, биеха се като пикли в роклички, а мотивацията им за действие беше почти като на изпаднал в кома човек.

Най-лошото беше, че йерархията им беше моделирана според архаичната кастова система на принцове и селяни. Кастовата система беше остатък от миналите дни, когато Британската империя е управлявала Египет и е предоставяла власт само на малка класа корумпирани личности от елита.

Египетските офицери, с които работех, например капитан Хадж, бяха назначени по политически съображения членове на висшите класи и смятаха, че по рождение са миропомазани със специални права. Не вярваха, че трябва да доказват себе си пред своите хора или пък пред нас, американските съветници. Ето защо не правеха нищо.

Редовите бойци също бяха ограничени от скования социален ред. Натикани най-отдолу в купчината с лайна, щяха завинаги да си останат там, независимо колко усърдно работят или колко са смели. Затова не си правеха труд да се отличават с делата си. Нямаха стимул.

Офицерите се отнасяха с бойците като недосегаеми личности. Юркаха ги насам-натам, сякаш са слуги, а не подчинени (а ако досега не сте разбрали, че според мен има *голяма* разлика между слугите и подчинените, значи сте прахосали парите си за тази книга). Офицерите не *водеха* хората си, те просто ги *насочваха*. Затова нямаше никаква посока.

Капитан Хадж, който управляваше хеликоптера, трябваше да ме спусне в скутер, докато аз вися от една „пещерняшка стълба“. Обучавахме египетските рейнджъри на този номер. Това е кофти маневра — много по-трудна, отколкото изглежда във филмите за Джеймс Бонд. Ако не нагласите идеално скоростта между хеликоптера и лодката, то стълбовисящото лице завършва всичко с наврян в задника извънбордов двигател. Или пък се носи по водата след хеликоптера, но без водни ски.

Лодката я караше един от най-добрите ми мъже, лейтенант Дж. Г. Род Блейк, известен още като „Шомпола“<sup>[2]</sup>, който беше служил с мен във Виетнам и разни други градински места из Ориента. Смятах, че

опитът и мотивацията, които капитан Хадж не притежаваше, щяха да се компенсират от Шомпола. Най-малкото, това беше идеята.

Докато крещях последни инструкции на Хадж, той засукваше лъскавия си мустак разсеяно. Надменният кучи син се тревожеше повече за приликата си с Омар Шариф, отколкото за целостта на бедния ми задник. Когато стиснах стълбата, Хадж си играеше със златните копчета на изработения по поръчка летателен костюм. С ръмжене му казах да внимава, но той дори не вдигна поглед. Беше първокласна примадона и изобщо не му пукаше какво мисля за него. Смяташе, че е успял да се нареди на хубаво местенце и не трябваше да доказва нищо на никого.

Приблжихме се над лодката и започнаха да ме спускат.

Под мен навигаторът крещеше инструкции в ухото на Шомпола, а той летеше по канала и от време на време хвърляше поглед през рамо към мен.

След по-малко от минута се намирах само на около метър над водата и около метър зад лодката. Понечих да хвана протегнатите към мен ръце от скутера.

Тогава по непонятна причина — навярно поради вятъра или просто от обикновена глупост — Хадж изведнъж намали скоростта.

Докато се усетя, Шомпола също намали скоростта, което беше непозволено. Той трябваше да поддържа постоянна скорост и да остави хеликоптера да го догони.

Праснах се силно в кърмата на лодката, отскочих и се забих във водата. Плъзгах се по повърхността ѝ като плосък камък. За такава маневра си има хитрост, но в по-голямата си част всичко е инстинкт. При скорост като тази човек просто се опитва да не позволи на водата да откъсне ръцете и краката му.

Когато се събрахме в основния лагер, извадих Шомпола и Хадж от строя и ги сдъвках. Става дума просто за стандартно сдъвкване на задника. Тъпи, проклети, тънкохуести, лайномозъчни кретени и смукачи на гнойни пъпки! И така нататък, и прочее. Обичайните неща.

Шомпола понесе критиката като мъж и всичко беше забравено — по-късно тази вечер се събрахме и изпихме към четиринадесет бири „Стела“.

Но капитан Хадж очевидно не беше *свикнал* с неприятни думи, насочени към него, защото започна да ми *отговаря*. Кое не беше

умно, тъй като тялото ми все още пареше от плъскането по корем.

Затова го грабнах и го нашамаросах, докато се посере.

Той ме гледаше напълно смаян. Очите на подчинените му ставаха все по-големи и по-големи, та чак ме хвана страх да не изпаднат от главите им и да се затъркалят по асфалта.

След това ги освободих и си отидох.

Бях казал каквото имах да казвам: не ми пука кой си — ако ще да си шибаният внук на крал Фарук. Ако ще работиш с мен, ще те преценявам по делата и колко добре ги вършиш. Не ми пука кой си или кого познаваш. Не си играя на фаворити.

Хадж беше се осрал и изложил живота ми на опасност, затова в моя тефтер стоеше по-ниско и от камилско лайно на дъното на пресъхнал кладенец.

Така се отнасях с него през следващите шест месеца.

Постепенно подчинените му схванаха посланието ми: оня не е нищо — една празна униформа, и толкова.

През следващите шест месеца бойците на Хадж започнаха да действат като войници, а не като слуги. Следвайки примера ми, започнаха да се отнасят към него със слабо прикрито презрение.

Египетските редници насочиха своята лоялност към мен. Поемаха рискове и доказваха себе си. Много скоро някои от тях станаха истински воители. Гордеех се с тях и им го показвах. По-късно двама от тях станаха офицери, макар и с много трудности.

Скоро след като си отидох, Хадж беше помагал при ръководенето на антитерористичния взвод, който нахлу в отвлечен египетски самолет в Малта. При тази зле замислена операция бяха убити петдесет и седем заложници.

Хадж трябвало да отговаря за ролята си в оплесканата операция. Той помолил двама от своите редници да покриват задника му и да кажат, че е бил безупречен.

Отговорили му да върви по дяволите.

Хадж изхвъркна от армията.

Ако беше умен, щеше да си научи урока по „лесния“ начин, когато го шамаросвах.

Но боклуци като него не научават нищо. Те си мислят, че са по-добри от всички останали чак докато собственият им нарцисизъм ги унищожи.

През 1896 г. един наперен млад бизнесмен си намерил работа като продавач на касови апарати към Националната компания за касови апарати в Бъфало<sup>[3]</sup>, Ню Йорк. Но не го бивало изобщо за това. Изнасял една и съща готова реч на всеки потенциален купувач, но никой от тях не кълвял. През първите две седмици не направил нито една продажба.

Хлапето било доста надуто, защото вече имало успех като продавач и собственик на месарски магазин. Затова му било трудно да приеме факта, че не може да продава касови апарати. Решил, че някой трябва да го улесни някак си.

Отишъл и се разхленчил пред шефа си. Но шефът му експлодирал. Откачил. Започнал да разкъсва хлапето на части. Шефът, взискателен старец на име Джек Рейндж, крещял на хлапето с думи като за псе или улична котка. Знаел, че хлапето е с нежна душа, но не му пукало. Той е бил напълно демократичен: замерял с лайна всеки. Единственият начин някой да се отпише от списъка за замеряне с лайна на Джек Рейндж бил да докаже себе си.

Хлапето посиняло от гняв. Възнамерявало да каже на стареца да върви по дяволите, стига само да успеел да го прекъсне.

Но докато крещенето продължавало, хлапето разбрало: *„Прав е. Аз се оплесквам и не е виновен никой друг, а самият аз.“* Хлапето си затворило устата и поело урока.

След това двамата излезли и старецът го научил как да импровизира с подготвената реч. Старецът смятал, че макар и адски строг, шефът пак трябва да бъде помощник на хората, които работят за него.

С помощта на стареца хлапето направило първата си продажба. Старецът останал с него, докато направило още няколко продажби.

Много скоро хлапето станало най-добрият продавач във фирмата. Не след дълго то ръководело своя собствена фирма. Преди края на кариерата си хлапето — Томас Уотсън старши — промени американския бизнес завинаги със своята нова малка фирма, наречена „Интернешънъл Бизнес Машийнс“, или Ай Би Ем.

По средата на кариерата си Уотсън въвел сина си, Том Уотсън младши, в бизнеса. През първия ден в офиса бащата го завел при един

ръководител от средно ниво. Уотсън казал на сина си:

— Том, това беше Чарли Кърк.

След това казал на сина си, че ще бъде *помощник* на Кърк. Том Уотсън младши бил слисан. Очаквал да започне работа сред директорския състав. Но не така ръководел фирмата баща му. Уотсън старши бил научил урок от стария Джек Рейндж: Всеки трябва да докаже себе си. Дори и синът на шефа.

Том Уотсън младши имал достатъчно разум, за да не започне да се оплаква, че трябва да доказва себе си пред собствения си баща. Ако го е сторил, баща му сигурно е щял да го уволни веднага. Уотсън старши бил строг, язвителен и прям — истински свиреп и непокорен воин.

На Уотсън младши му трябвали няколко дни, за да преодолее шока. Но се почувствал по-добре, като разбрал, че в Ай Би Ем помощник не означава лакей. Всъщност Уотсън старши настоявал всички ръководители да смятат себе си за помощници на своите подчинени.

В Ай Би Ем имало йерархия, но тя не се определяла от заемания пост. Определяла се от делата и постиженията.

В крайна сметка Том Уотсън младши поел Ай Би Ем и я направил една от най-легендарните компании на Америка. Списание „Форчън“ го нарече „най-успелия капиталист в историята“.

Том Уотсън бил толкова прям, открит и взискателен, колкото и баща си. Запазил управлението на Ай Би Ем за най-талантливите и интелигентните. Не се боял да се изправи срещу всеки и по всяко време. Имал остър език и можел със зъби да откъсне задника на мечка.

Веднъж, когато крещял по някого на събрание, един от вицепрезидентите му попитал друг:

— Знаеш ли защо всички те търпят тези негови глупости?

— Защо?

— Защото стават въшливи от пари!

Семейство Уотсън се отнасяли с всички по еднакъв начин. И няма по-добре управлявана фирма.

---

[1] Тук думата е *MERITOCRACY* — (от *merit* — заслуга, и *cracy* от демокрация и т.н.) — управляваща класа в обществото от най-талантливите и високо развитите интелектуално. — Б.пр. ↑



[2] Игра на думи с името Род (Rod) и *Ramrod* (шомпол). — Б.пр.

↑

[3] Пристанище в западната част на щат Ню Йорк, на езерото Ери. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА ТРЕТА

### ТРЕТАТА ЗАПОВЕД

*Не изпращам войници на опасност, пред която не съм изправян самият аз.*

Херцогът на Марлборо<sup>[1]</sup>

*Бил съм там, правил съм го. Сега ти иди там и го направи!*

Ричард Марчинко

*Казвах „Идете смело сред англичаните“, след което отивах смело самата аз.*

Жана Д'Арк

*Примерът е в предводителството.*

Алберт Швайцер<sup>[2]</sup>

**„НЕ ПРАВИ НИЩО, КОЕТО АЗ НЕ СЪМ НАПРАВИЛ ПРЕДИ ТЕБ — ТАКА ЩЕ СТАНЕШ ВОИН ПО МОЙ СМЪРТОНОСЕН ОБРАЗ И ПОДОБИЕ“**

Знаете ли фразата „Слушай какво ти казвам, а не гледай какво правя“? Опитайте да водите хора в бой с подобно отношение. Но по-добре си донесете и огледало, за да зяпате собствения си задник, защото нито един от хората зад вас няма да го пази.

Днес твърде много „предводители“ говорят за работата в екип, но те определят екипа като своите подчинени, а самите те, предводителите, са встрани.

Ако вие сте предводителят, но не сте част от екипа, то значи нямате никакъв екип. Имате бюрокрация. И дори и малка бюрокрация да е, ще функционира като такава — не много добре.

Ангажираността не е нещо, което може да се изисква от вашите хора, тя може единствено да бъде давана от тях. А вашият екип ще се ангажира с вас единствено ако знае, че бихте извършили това, което искате от него.

Запомнете, всички велики предводители воюват не за самите себе си, а за своята кауза. И повечето от подчинените им са като тях. Лоялността на подчинените е предимно насочена към каузата, а не към водача. Затова, ако членовете на вашия екип видят, че не желаете да жертвате всичко за каузата, няма да искат да ви следват. Ще последват някой друг, който прави онова, което казва.

Ако казвате „ти иди първи“, няма да бъдете водач. Вие просто ще бъдете шефът, щастливият кучи син, който някак си се е добрал до властта.

Както споменах по-рано, не е задължително каузата ви да е алтруистична и абстрактна. Не трябва да се борите за прекратяване на световния глад. Може просто да се борите, за да не позволите на фирмата си да обърне петалата. Това е велика кауза — ако чрез нея вие и служителите ви сте предпазени от опашките с безработни.

Ако желаете вашият екип да „прави каквото правите вие“, то единственият възможен начин за действие за вас е да изнесете задника си пред тях и да направите нещо. Може би това ще означава да прекарате няколко часа в производствения цех, да опаковате сандъци, в случай че е необходимо да се изкара някоя важна партида. Може би това означава да отидете при секретарката и да лижете пликовете, ако трябва да изпратите важни писма по пощата. Очевидно можете да се обадите на някоя агенция за временна работна ръка, която да ви свърши тази работа. Но ако го направите, ще загубите адски добра възможност да изпратите важни послания до хората си.

Едно послание е, че това, което вършат, е важно. Друго — не считате себе си за по-добър от тях. Трето — вече знаете от първа ръка колко трудна е работата им. Когато изпратите тези послания — с делата си, а не с устата, — ще вдъхновите хората не само да вършат работата си по-добре, но при нужда да свършат и работата на друг.

Ако сте хитър предводител, ще търсите начини от време на време да слизате в производствения цех. Ако хората виждат потта ви, това ще изгради духа им по-бързо от всички премиални системи, които можете да им дадете.

Ако редовно вършите такава работа, ще изградите не само духа на екипа си, но и собствения си дух. Приятно е да седиш в големия ъглов кабинет и да си играеш на президент, но не така сте започнали работата, нали? Навярно сте започнали някъде в производството, където сте си цапали ръцете и сте били близо до продукта си. Когато сте оставили онова ниво на работа с ръцете, сте загубили нещо. Загубили сте онова просто задоволство, което сте получавали от това да правите добре прости неща. Загубили сте и близката си връзка с продукта си. А ако сте истински воин в света на бизнеса, вие обичате продукта си. Той е вашето бебе. Дори ако правите бидета, то вие обичате бидетата. Знаете всичко за тях — спецификациите им, моделите, дори и проклетата им история.

Когато сте израствали в йерархията и сте загубили връзка с продукта си, сте загубили връзка и с част от себе си.

Дори ако отидете във фирмата като висш директор, съм сигурен, че в кариерата ви е имало период, когато сте работили с ръце.

Знайте: Истинският водач никога не оставя напълно след себе си онова, което е правил. Вместо това той вгражда всичките си стари умения и познания в новата работа.

Знам един богат издател — започнал е в кореспондентския офис, — който още се гордее с уменията си да работи с ксерокса. Да, ксерокс. Звучи просто, нали? Всеки скапаняк с безжизнени топки може да натиска бутона „старт“, нали? Е, този човек може да ви каже точно къде да хванете листа, за да го извадите най-бързо от машината, как да работите с две машини наведнъж и още, и още. Понякога слиза в кореспондентския офис просто за да поддържа уменията си. Това може да ви звучи прекалено. Но този човек има не само най-добрия кореспондентски офис, но и най-ефективната, всеобхватна фирма в този бизнес. По пътя си нагоре правил по малко от всичко — работа с обществеността, продажби, редактиране, производство. Бивало го във всяко от тези неща и все още обича да го прави. Затова постоянно обикаля из цялата сграда.

Фирмата му работи като швейцарски часовник, защото начело ѝ не стои просто един шеф, а водач.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Във Военноморските сили не станах водач заедно с получаването на офицерско звание. Станах офицер поради качествата си на водач. Ще ви разкажа нещо, което направих малко преди да напусна ОШ — офицерската школа (или омазване до шията, както предпочитам).

През последните няколко дни като неофицер работех с група моряци в Средиземно море, а целта на обучението беше да се научим да скачаме отвисоко с късно отваряне на парашута. При такъв скок се хвърляш от самолета на около пет мили над земята, след това изпълняваш свободно падане до около 550–300 метра над земята. Тогава, и само тогава, отваряш парашута си. Разбира се, без отлична синхронизация казваш пляс и се озоваваш на небето с ореол.

Целта на скоковете от голяма височина с късно отваряне на парашута е да се сведе до минимум времето, през което сте цел за наземните сили под вас.

По някаква причина хората с мен бяха малко неприятно настроени към учението — отчасти защото го изпълнявахме над открито море. Скачането в морето означаваше, че трябваше да включим в уравнението и фактора удавяне. Аз обаче не се тревожех от удавянето: по дяволите, та самото падане във водата би ни убило.

Когато излетяхме с парашути на гърбовете, всеки гледаше другия с онзи поглед, който сякаш пита: „Кой иска да умре първи?“ Тъй като това беше последният ми ден преди офицерската школа, аз можех просто да изостана и да скоча последен, та никой да не забележи дали отварям парашута си по-рано, на безопасна височина.

Но аз съм си аз и следователно това нямаше да стане. Имах план. Щях да им покажа точно защо не след дълго щяха да ме поздравяват като офицер и защо аз ще заслужавам поздрава им. Застанах пред редицата, ухилих се с лайнарската си усмивка и обявих намерението си.

— Господа — казах. — Сега ще демонстрирам правилния метод на скачане от голяма височина с късно отваряне, като отворя парашута си на нивото на мачтата на кораба ни.

Всички ме погледнаха, сякаш искаха да кажат: „Желаем ти късмет, ненормален минет такъв!“, защото мачтата беше висока 42 метра над палубата. Ако закъснеех с наносекунда, след около два часа щях да се превърна в акулово лайно на дъното на морето.

— Моля, запазете въпросите си за по-късно — казах. — В случай че загина, моля, запазете въпросите си за момента, когато всички се съберем в ада.

След това скочих.

Вече бях уредил с един приятел да заснеме тази каскада, защото беше първата във Военноморските сили. Дори и сега ми е страшно смешно да слушам коментара му на записа.

Когато летях надолу, на около 730 метра той ръмжи:

— Отвори парашута, по дяволите. Хайде! Отваряй кучия син, Марчинко!

След това, когато продължавам да падам като гюле, той казва:

— По дяволите, Марчинко, шибано копеле, отваряй, по дяволите, отваряй!

След това преминава към съвсем сериозни богохулства. Най-после камерата улавя летящото ми тяло и повърхността на водата на един и същи кадър. В този момент бях съвсем наравно с върха на мачтата.

След това се чува „плъок“. Парашутът ми се отваря. Отскачам нагоре. И се забивам като нож във водата.

Капитанът на кораба дори не изчака да се доближа, преди да задъвче задника ми. Започна през един мегафон и не престана, докато не се освободя от ремъците си и не доплувам до една лодка.

Но хората, които скачаха след мен, разбраха какво им казвах: прави като мен. Всички изпълниха отлични скокове. И след това никой от тях не се противеше на заповедите ми.

Аз не бях просто шеф. Аз бях предводител.

МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

През 1987 г. няколко района на веригата „Доминос Пица Инкорпорейтид“ започвали да затъват. „Доминос“ тъкмо били преминали на второ място в националните вкусови проучвания и за тяхна голяма изненада и ужас „Пица хът“, главният конкурент на „Доминос“, започвали да предлагат пици.

Един от районите в най-голяма нужда от помощ бил източният, с център Балтимор.

Тогава един млад директор с манталитета на тигър, който се казвал Кевин Уилямс, поел района. Уилямс имал смел план. Искал да наблегне колкото е възможно повече на магазините, собственост на фирмата, и по-малко на чуждите с право да продават пиците им. Собствените магазини е трябвало да бъдат дойни крави, защото нямат друг господар, който да прибира повечето от печалбите. Но очевидно собствените магазини не печелели, защото управителите им, които не били собственици, нямали мотивация. Уилямс трябвало да промени начина им на мислене, и то бързо. Отчаяно се нуждаел от вдъхновение за бойците си.

Затова започнал една светкавична операция, като тръгнал от магазин на магазин и правел всичко необходимо, за да ги накара да вършат работа. Уилямс познавал този бизнес достатъчно добре, за да може бързо да забележи слабите места във всеки един магазин — но не се ограничавал само да информира ръководителите за проблемите им и след това да си иде. Ако в някой магазин имало нужда от помощ при печенето на пиците, Уилямс заставал до пещите, докато ръководителят успее да намери някой, който да запълни дупката. Ако в магазина касиерът не можел да работи добре с касовия апарат, Уилямс работел вместо него, докато касиерът схване какво да прави. Ако подът се нуждаел от измитане, Уилямс го измита. Изпратил доста силно послание: Няма маловажна работа. Всяка работа трябва да се върши както трябва и всеки отговаря за всичко.

Уилямс действал заразително. След като напуснал магазина, всеки служител в него гледал на работата си в различна светлина. Щом работата му е била достатъчно важна, че да я върши самият регионален шеф, значи е достатъчно важна и за самите тях и трябва да я вършат добре. Най-вече ръководителите прозрели това. Разбрали, че те са просто част от екипа и че работата им е да помагат на служителите, а не просто да ги юркат насам-натам.

Уилямс занесъл същия манталитет на свиреп воин-бунтар и в регионалната главна служба. Прекарвал нощи и почивни дни в работа и в неуморни опити да прекрати потока от червено мастило върху отчетите за печалбите и да съживи фирмения дух. Уилямс постоянно проповядвал лична отговорност на всеки в службата. Настоявал хората

му да мислят за себе си не от гледна точка на ограничените си служебни характеристики, а като бойци в служба на цялата фирма.

След като Уилямс водел така очебийно по пътя напред, не минало дълго време, преди този начин на мислене да се вкорени.

Един случай показва ясно как ценностите в района на Уилямс започнали да се променят.

Рано една вечер, когато портиерът на главната служба бил единственият човек в сградата, иззвънял телефонът в един от кабинетите. Портиерът не е имал задължението да отговаря на телефона, но го направил.

Обаждал се един управител на фирмен магазин в района — човек, когото Уилямс вече бил вдъхновил. Викал неистово. Почти свършил сиренето и ще трябвало да затвори магазина за вечерта, като загуби хиляди долари от продажби. Магазинът му бил на ръба на несъстоятелността и тази нощ можела да го събори.

Портиерът не чакал някой директор да му каже какво да прави. Разровил се из чекмеджетата на бюрото в експедиторската служба, докато намерил резервни ключове за един камион. След това реквизирил камиона, отишъл до един склад и поръчал сирене — без да е упълномощен за това. После изминал над сто мили, за да достави сиренето в пицарията.

Стигнал там точно когато им се свършвало и последното сирене.

Пицарията не затворила.

След това портиерът се върнал в главната служба, но нямал достатъчно време, за да си свърши своята работа.

Уилямс научил за случая на следващия ден. Бил възхитен. Разбрал, че стилът му на водене чрез помагане се отплаща.

По време на престоя на Уилямс в този район броят на пицариите на „Доминос“ се удвоил и brutните приходи скочили нагоре. Кризата свършила.

Кевин Уилямс обаче е само един пример на успешен водач, който иска от хората си да правят онова, което той сам желае да направи преди тях. Ето и други:

- Водачът на текстилния гигант „Миликен енд кърпани“ Роджър Миликен — вече на седемдесет и нещо години — прекарва около една трета от времето си в производствения цех. Често пъти сам е на колене и лакти, за да наблюдава машината, която е гръбнакът на дейността.



Освен това Миликен прекарва около 150 дни в годината на място, като буквално държи бизнеса в ръцете си.

- Директорът на огромния завод „Нисан“ в град Смирна, щат Тенеси, носи същите работни дрехи, каквито носят всички цехови работници. Дори когато дойдат големите тузари от Япония, той се придържа към работните дрехи.

- Уейн Хузиенга, собственикът мултимилиардер на империя за спортни стоки, развлечения и управление на отпадъци, е започнал в бизнеса с отпадъците — и все още минава по маршрутите на боклукчийските камиони, когато замисля закупуването на друга фирма за извозване на отпадъци. Хузиенга отказва да взема решения въз основа само на компютърните модели и събранията на директорите. Ако не може да се качи в камион, да премине през маршрутите и да прекара един ден в разговори с хората, които събират боклуците, няма да направи сделката.

Дали Хузиенга прави това, защото изпитва носталгия по добрите стари дни, когато той е трябвало да се вози на тези камиони? По дяволите, не. Прави го, защото знае, че за да разбираш бизнеса, трябва да стоиш близко до него.

А за да успееш, трябва истински да водиш. Не отгоре надолу. Отдолу нагоре.

---

[1] Джон Чърчил (1650–1722), английски генерал. — Б.пр. ↑

[2] Алберт Швайцер (1875–1965), елзаски писател, музикант, лекар и мисионер в Африка. Носител на Нобелова награда за мир през 1952 г. ↑

## ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

### ЧЕТВЪРТАТА ЗАПОВЕД

*Бойците трябва да се обучават често, както кавалерията, така и пехотата, и генералът често трябва да присъства, за да похвали едни, да критикува други и да види със собствените си очи, че заповедите се спазват точно.*

Фридрих Велики<sup>[1]</sup>

*Обучението е всеобхватно и трябва да бъде свързано с всяко нещо, което прави частта или което може да ѝ се случи.*

Генерал-лейтенант Артър С. Колинс младши

*Доктрината на войната изисква да не се допуска, че врагът няма да дойде, а да се разчита на готовността той да бъде посрещнат; да не се предполага, че той няма да нападне, а да се направи така, че човек да стане невидим.*

Сън Дъ, „Изкуството на войната“

*Кое не прекършива гърба ми, ме прави по-силен.*

Фридрих Ницше<sup>[2]</sup>

*Човекът, който прекарва повече безсънни нощи с армията си и който работи повече за учение на бойците си, поема по-малко рискове при боя с врага.*

Император Мавриций, „Стратегикон“

„ЩЕ НАКАЗВАМ ТЯЛОТО ТИ, ЗАЩОТО, КОЛКОТО ПОВЕЧЕ СЕ ПОТИШ В УЧЕНИЕТО, ТОЛКОВА ПО-МАЛКО КЪРВИШ В БОЯ“

Знаете израза „Вашите служители са най-ценният ви актив“, нали? Той е пълна глупост.

Ето я истината: „Вашите добре обучени служители са най-ценният ви актив.“ Останалите са просто пушечно месо. По-лошо, те са тъпите кучи синове, които ще осерат мисията ви и ще натикат всички останали дълбоко в лайната.

Ще ви кажа каква беше разликата между моята легендарна „ТЮЛЕН-група 6“ и другите известни групи за специални бойни действия, например армейските рейнджъри. Разликата беше, че рейнджърите излизаха, за да убият някои от най-кръвожадните терористи на земята, докато „ТЮЛЕН-група 6“ излизаха, правеха скок от голяма височина, след това летяха десет мили, преди да отворят парашутите си, след това преплуваха десет мили и след това убиваха някои от най-кръвожадните терористи на земята.

Как готвех хората си за такъв номер? Просто. Като ги обучавах толкова адски много, че когато изникнеше мисията, те се чувстваха облекчени, че от тях се иска само да скочат, да летят, да плуват и след това да убиват хора. Такъв спокоен ден беше адски по-хубав от другите дни на обучение.

Ако обучавате хората както трябва, те няма да могат да разпознаят учението от истинската задача. И най-малкото, истинската задача би била по-лека.

Обичам от време на време да чета книги по психология и съм установил, че в момента е модно да се казва, че много невротични хора са „натрапчиво самоуверени“. Съгласно теорията, ако не се грижите достатъчно за едно малко дете и не посрещате нуждите му, то започва само да се грижи за себе си на твърде ранна възраст, а това го обърква. И тъй като то е просто едно уязвимо малко дете без реални умения или сила, то компенсира със самонадеяност. След това, когато порасне, продължава така и винаги се отнася най-параноично към осигуряването на достатъчен брой резервни системи и безопасителни устройства. Не може да се успокои, докато не изпипа всичко в най-малки подробности. Така прави живота си мизерен.

Е, аз ви казвам да намерите този мизерен кучи син и да го наемете на работа, защото точно той е човекът, когото желаете до себе си в битките на бизнеса.

Ако желаете да сте с някой, който е уравновесен и мек по характер, идете и намерете шибания динозавър Барни<sup>[3]</sup>. Но не го водете в боя. Заведете го да играе голф или да пие бира, или пък да пее „Обичам те, обичай ме“.

Колкото повече работя с големите корпорации, толкова по-ясно ми става, че в повечето случаи висшите директори не изискват готовността и жилавостта от хората си, необходима в съвременното световно обкръжение. И после се чудят защо японците или корейците им наричат задниците на всеки ъгъл.

Например повечето корпорации изразходват доста пари, енергия и време в разработване на стратегически планове и тактики. Но оставят съвсем малко време за проиграване на тези планове — в игра на войници, за да видят дали плановите вършат работа, или ще се разпаднат още при първото посещение от страна на мистър Мърфи. Присъствал съм на много семинари за ръководни кадри, на които най-висшите служители изготвят подробни бойни планове. Но после... толкова, край. Време за голф!

Вместо това трябва да оставят проклетите си пръчки за голф у дома и да заздравяват отношенията си в разиграване на реален сценарий в реално време, на който да проверят плана си. Така не само ще проверят плана си, но ще разберат и как мисли врагът.

„Червената клетка“, нашият екип, който проверяваше военноморските бази, като „играеше терорист“, имаше изключителен успех при разкриването на уязвимите места. Позволено ни беше да мислим, действаме и живеем като терористи. И след като свикнахме с техния начин на мислене, ни стана изумително лесно да откриваме слабите места и да ги използваме. Виждахме военноморските сили по-добре, отколкото самите те себе си.

Знаете ли с какви очи гледа на вас конкуренцията?

Ако сте се учили достатъчно, ще знаете.

МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Когато си на война, трябва да си готов да умреш. Нямам предвид, когато си в боя. Имам предвид през цялото време — дори когато

просто се обучаваш.

Всъщност, ако не се обучаваш достатъчно, че да рискуваш да умреш, значи не се обучаваш истински. Просто отбиваш номера. И ако отбиваш номера, никога няма да си готов за истинската случка. Когато истинската случка се случи, мога да гарантирам, че ще бъдеш уплашен. Ще бъдеш объркан. Ще се тревожиш за приятелите си. Ще си имаш работа с Мърфи. Ако по време на учение не си бил изправян пред всичко това, няма да си подготвен. Когато се случи истинската случка, няма да знаеш дали да се осереш или не.

А стане ли това, няма да имаш втори шанс. Просто ще имаш честта да умреш за страната си — а по думите на генерал Патън<sup>[4]</sup> далеч по-добра идея е да оставиш другия кучи син да умре за своята.

Извеждах „ТЮЛЕН-6“ в пустинята, за да се упражняваме в скокове от голяма височина с ранно отваряне на парашута. Целта на такъв скок е да напуснеш самолета възможно най-далече от врага си, за да не чуе той самолета ти. Може да си на двадесет мили встрани, когато скочиш. След това използваш парашута си като крило, за да се приближиш тихо към целта си. Когато най-после пристигнеш, единственият начин врагът ти да разбере, че си наоколо, е, като погледне задника си и открие, че изведнъж се е напълнил с куршуми.

Но моите хора мразеха тези скокове. Всеки човек с разсъдък си би ги мразил. Измръзваш адски и дори немаш достатъчно въздух за дишане при по-големите височини — за началната част на скока трябваше да се носи кислородна бутилка. Освен това скоковете бяха опасни — особено ако са петдесетина. При подобна честота шансовете срещу вас нарастват, нараства и вероятността сър Мърфи да се отбие насам, за да изнасилва и опожарява.

Но аз приветствах опасността, защото исках хората ми да се научат да действат ефикасно под напрежение. Трябваше да бъдат готови за всичко, защото точно това ги чакаше в боя: вражески огън, неизправни парашути, объркани въжета, счупени кости при падане и т.н.

Мъжете разбираха това, но то не им пречеше да роптаят. На мен не ми пукаше. Моята задача беше да наказвам телата им, а тяхната — да се оплакват и ядосват.

Една вечер направихме толкова висок скок над огряната от луната пустиня, че светлините на два града на сто мили един от друг се

сливаха в една точица под нас.

Малко след като бяхме скочили, установих, че имаме проблем. Адски проблем — от оня вид, който виждаме в кошмарите си. Парашутът на един от хората ми, опитен парашутист, който се казваше Симпсън, не се отвори. Но Симпсън реагира така, както беше обучен. Не изпадна в паника. Срязва лошия парашут и се спусна още петстотин метра, за да е сигурен, че се намира далеч от неизправния парашут. След това освободи резервния.

Той не се отвори. Проклет закон на Мърфи.

Гледахме безпомощни как той падна и загина.

За да стане всичко още по-обезсърчително, някакви цивилни бяха намерили тялото му и се наложи да откраднем натрошените му останки от моргата — операцията беше тайна.

На следващия ден отново бяхме във въздуха.

Никой не се оплака от незабавното възобновяване на учението. Всички разбраха. Ако си воин, над рамото ти винаги наднича смъртта.

И всички знаехме, че има само един начин да увеличим шансовете си за оцеляване — обучение, обучение и обучение.

Понякога, ако обучението е достатъчно напрегнато, то ще ви убие. Но в повечето случаи, в много повече случаи, то спасява живота ви.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

Бил Бауърман е един от великите треньори и мотивиращи хора в съвременната ера на колежанските спортове. Като треньор по бягане в университета в Орегон през шестдесетте години той почти сам създаде лудостта по джогинга в Америка, като написа един бестселър за него и неуморно рекламира идеята. Спечели четири национални шампионата, тренира двадесет и осем участници в олимпиади и беше треньор на олимпийския отбор спринтьори през 1972 г.

Бауърман е бил неумолимо строг на тема тренировки. Не е съществувала основателна причина за пропускане на тренировка. Тренировките му са били напрегнати и дълги и той карал хората си да тренират дванадесет месеца в годината.

Освен това бясно е вярвал в идеята за студента атлет и е изисквал от своите бегачи да се проявяват отлично в учебните дисциплини.

Разбира се, на хлапетата им е било адски трудно да са атлети от световна класа и добри студенти. Понякога са роптаели срещу очакванията на Бауърман, но той никога не проявявал съчувствие към слабостите им. Ако искаш да бъдеш в някой от отборите на Бауърман, участващи на национални шампионати, трябва да тичаш и да учиш. Постоянното искане на Бауърман е било да не се оплакваш от тренировките, а просто да ги правиш, защото само така можеш да бъдеш победител. В неговите отбори е имало само един начин да се правят нещата и той е бил начинът на Бауърман.

Хората му обаче не са го смятали за тиранин, защото той бил заедно с тях всеки ден. Ако те имали проблем, значи и той имал проблем. Бауърман бил истински водач-слуга.

Един от най-добрите студенти атлети бил хлапе на име Бък Нйт и Бауърман го юркал особено здраво, защото в Нйт имало големи заложи на атлет и студент.

Нйт обичал да играе и работи еднакво силно и понякога отлагал ученето за изпити. В подобни случаи Бауърман сдъвквал задника му и казвал:

— Ако трябва да учиш цяла нощ, направи го и не роптай — *но не пропускай тренировките.*

Казал му, че ако пропусне една тренировка, ще получи предупреждение. Ако пропусне две — отпада от отбора. За Бауърман тренировките били не просто въпрос на етика. Те били начин на живот.

Нйт възприел своите ценности от него: готви се за всичко, не приемай нищо за даденост, във всяко състезание влизай по-силен от другия, очаквай нещата да се объркат и когато това стане, имай резервен план.

Нйт завършил колежа и започнал бизнес. Имал умерен успех, но не се отказвал. Продължавал да търси нови възможности и да изучава нови начини да започне малък бизнес. Бауърман му бил казал, че истинското обучение идва след колежа, в реалния свят, и Нйт взел този урок присърце.

Към 1970 г. Бауърман започнал да търси начин да извлече по-голям отскок от атлетическите обувки. Изоставил стандартните плоски подметки с остри шпайкове и опитал да направи гумена подметка с щамповани отвори. Накрая измислил подходящ прототип за подметка,

като излял гореща пластмаса в поставката за ютия на жена си — така създал вафлената подметка.

Бауърман и Найт започнали да работят заедно, за да опитат да продават обувките с такива подметки. Те станали популярни. Фил Бък Найт ги нарекъл „найки“ и започнал да ги продава в един магазин в град Юджийн, щат Орегон, където тренирал под напътствията на Бауърман.

Фирмата „Найки“ се разраснала бързо, отчасти поради настояването за безкомпромисно обучение от страна на Найт. Най-вече неговите продавачи били най-добре обучените в тази сфера и били подготвени за всичко. През осемдесетте години, когато страстта по джогинга замряла, „Найки“ имали пълна готовност. Те променили насоката си към други спортове, насочили се и към спортното облекло и станали по-силни отвсякога.

Към 1990 г. Бил Бауърман стана мултимилионер от акциите си в „Найки“. Бък Найт беше един от най-богатите в Америка и навярно най-силният мъж в света на спорта.

Найт — един напълно развит непокорен воин — преместил дейността си в Портланд и изградил огромен квартал с офиссгради, в които да се помещава световната главна квартира на фирма „Найки“. За да влязат там, сега всички посетители карат по улица, наречена „Бауърман“.

Фил Найт е забележителен пример за водач, изградил една водеща фирма от нула, като наблягал на обучението. Основателят на Ай Би Ем, Том Уотсън старши, е друг пример.

Обучението повече от всичко друго превърна Ай Би Ем във фирма за 7,5 милиарда долара. В най-ранните дни на Ай Би Ем Уотсън е имал само един служител на щат — директор по обучението.

Това може да ви се струва крайно силно наблягане върху обучението, но помислете за следното:

- В Ай Би Ем не е необичайно да преминеш значително преобучение на всеки три години.
- Всеки служител на Ай Би Ем, който бъде повишен, автоматично се записва в програма за обучение.
- В Ай Би Ем всички директори трябва да прекарват най-малко четиридесет часа обучение в клас.



Само преди няколко години изглеждаше, че „Епъл Макинтош“ ще съборят Ай Би Ем от пиедестала. До 1993 г. Ай Би Ем губе пари. „Епъл“ бяха „нови“ и „млади“. „Епъл“ бяха „бъдещето“. Но Ай Би Ем не се скри в черупката си — агресивно се преоборудва и се преобучи. „Епъл“ обаче станаха самодоволни. Сега те изглеждат стари, а Ай Би Ем — футуристични. Само през второто си финансово тримесечие „Епъл“ загуби над 69 милиона. Ай Би Ем обаче преуспява.

Когато тренираш и тренираш, и тренираш отново, контролираш не само настоящето. Научаваш да се *адаптираш* — и контролираш *бъдещето*.

---

[1] Фридрих Велики (1712–1786), кайзер на Прусия от 1740–1786 г. — Б.пр. ↑

[2] Фридрих Ницше (1844–1900), немски философ. — Б.пр. ↑

[3] Син динозавър от известен американски комедиен сериал. — Б.пр. ↑

[4] Джордж Смит Патън (1885–1945), американски генерал. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА ПЕТА

### ПЕТАТА ЗАПОВЕД

*Затруднение е дума, която се използва неправилно.  
Започнеш ли да мислиш за затруднение, то е, защото си  
започнал да мислиш за провал.*

Томи Ласорда, треньор на Лос Анджелис Доджърс

*Човек трябва да може да достигне по-далеч,  
отколкото достига разумът му, защото за какво е небето?*

Робърт Браунинг<sup>[1]</sup>

*Трябва да вървим напред и напред, докато паднем.*

Уинстън Чърчил

„И АКО БОЛКАТА СЪПЪТСТВА ТВОИТЕ УСИЛИЯ И СТРАДАШ СИЛНО, ТО ЗНАЧИ ПРАВИШ ВСИЧКО,  
КАКТО ТРЯБВА“

Твърде много предводители в наши дни объркват ефикасността с лекотата. Те смятат, че ако са намерили най-лесния начин да направят нещо, значи са намерили и най-ефикасния начин. Но ще е адски тъпо да вярваш в такова нещо. Но на тях им се иска да повярват.

Ефикасността значи да направиш нещо бързо и добре. Лекотата означава да го правиш по начин, който не причинява болка.

Но ако работата ви не причинява болка, значи сте един шибан труп. Не сте ефикасни, а отпуснати и мързеливи. Търсите пътя на най-малкото съпротивление и, повярвайте, този път е само за губещите.

През последните петдесет години Америка бе обзета от институционализма. В наши дни практически всяко нещо е една

голяма, бюрократична институция: бизнесът, работата, образованието, здравните грижи, средствата за масова информация — което си пожелаете. А едно от най-лошите неща, произтекли от този институционализъм, е загубата на *личното желание за изпитване на болка*.

Тъй като всички ние сме заобиколени от институциите, вече не смятаме, че трябва да страдаме. Сега на страданията се гледа като на някакви неприятни, временни отклонения или дори като на „заболяване“. Смятаме, че трябва да се изолираме от болката чрез застраховките си или чрез правителствени помощи, или чрез някоя група, която да ни оказва подкрепа, или чрез лекарство като „Прозак“<sup>[2]</sup>. Най-малкото, смятаме, че трябва да можем да разтоварваме проблемите си в скута на работодателите си.

Но в тази страна не винаги е било така. В по-ранните и по-трудни дни, когато хората сами разрешаваха собствените си проблеми, хората не бягаха от трудностите и неудобството като уплашени овци. Те понасяха страданията смело и ги използваха, за да наберат сила. Белезите от битките се носеха с гордост. Като нация и като култура одобрявахме сентенцията на Ницше „Което не прекъръшва гърба ми, ме прави по-силен“.

Ние гледахме на трудностите като на *предизвикателство*, а не като заплаха.

Сега обаче, когато един мениджър иска от подчинените си да работят така много, че чак да изпитват болка, той бива обявен за тиранин и садист. Профсъюзът подава оплакване срещу него и компанията го понижава или уволнява.

В наши дни, когато поискаш от работниците някаква жертва, те смятат, че това означава да се откажат от част от привилегиите си за зъболечение.

На война моите хора винаги се оплакваха, когато ги насилвах до болка, но винаги разбираха, че болката е полезна. Те бяха сериозни мъже, изпратени на сериозни мисии, и разбираха, че болката е само още един сигнал за комуникация. Болката беше начинът, по който тялото им съобщаваше, че са се насилили докрай — а те трябваше да се намират точно в края. Ако действаха на ръба на възможностите си, значи правеха всичко възможно, за да изпълнят правило номер едно на войнството: в края на мисията се прибере у дома си жив.

Ако вие в работата си не се насилвате всеки ден докрай, то значи сте просто още един крадящ заплатата си боклук, който се влачи след *истинските мъже*.

Болката предоставя толкова много ползи.

Една ясна полза е, че хората, които се научават да понасят болка, научават много за самите себе си. Научават докъде се простират границите им, разбират напълно на какво са способни и как сами да се мотивират.

Освен това хората във вашия екип, които научават да понасят болка, съвсем основателно се гордеят от себе си. Те стават горди и с другите членове на екипа. Развиват уважение към себе си и към екипа. Така ще създадете силно чувство на солидарност.

Ще създадете членове на екипа, които са лоялни към себе си. Когато един член на екипа види, че друг изпитва болка — за доброто на целия екип, — той ще направи всичко възможно, за да помогне.

Обикновено в света на бизнеса болката е повече умствена, отколкото физическа. Умственото изтощение трябва да бъде толкова обикновено нещо в кабинета ви, че в края на деня хората да се движат наоколо с празни погледи. Те трябва да се удрят в стените. Ако към залез-слънце не са адски скапани, значи сте много мек с тях — и се готвите за поражение.

Мислите, че това е сурово? Така е. Но смятате ли, че мениджърът в Япония, Корея или Мексико, който желае да открадне бизнеса ви, не е суров? Помислете пак. Суров е. Ако наистина желаете да *защитите* хората си, натискайте ги. Здравата.

В бизнеса още по-обичайна от умствената е психологическата болка. Много хора, които могат да понасят интелектуалната болка от продължително напрегнато мислене, се разпадат при конфронтация с психологическа болка. Понякога тази психологическа болка идва от самотата на раздялата от семейството при чести командировки. В други случаи психологическата болка идва от страха от неуспеха.

Но най-постоянният източник на психологическа болка е просто промяната. Промяната причинява болка. Тя прави хората несигурни, объркани и гневни. Хората искат нещата да бъдат такива, каквито са били винаги, защото така животът е по-лек. Но ако сте предводител, не можете да оставите хората си да се придържат към миналото.

Често пъти хората са пасивно-агресивни по отношение на промяната, като се преструват, че я приемат, но тайно я саботират. Отървете се от тези хора. Те излагат всички останали в екипа.

Бъдете нащрек, когато някой от хората ви каже, че наложената от вас промяна не върши работа. Всъщност тя може да върши прекрасна работа, но просто да причинява болка.

Често пъти хората, които ви казват, че промяната не върши работа, не знаят, че ви лъжат. Те са така пристрастени към концепцията за институционалната защита от болка, че дори не разбират, че *някои неща трябва да причиняват болка*. Те просто приемат, че ако нещо причинява болка, значи има по-добър начин да се прави.

От вас като водач зависи да им напомните, че има разлика между ефикасността и лекотата.

И ще трябва вие — като водещ отпред — да им покажете, че трудният път, пътят на болката, обикновено е най-добрият.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Джим Уотсън „Кръпката“, челният дозор на моя взвод във Виетнам, залегна и въздъхна.

— Пред нас има минирано поле, шефе — каза.

Забелязал беше детонатора на виетнамска мина. Противопехотна мина — от онези, дето са достатъчно мощни, за да ти откъснат краката и топките, но иначе не нанасят силни поражения.

— Можеш ли? — попитах. Питам дали може да преведе взвода през минното поле като челен дозор.

— Няма проблеми — отговори той. Но не се хванах. Изглеждаше съсипан. Очите му бяха пълни с червени венички, униформата — мокра от пот, а дишането му — слабо и механично. Беше ни водил цял ден и сега, вечерта, нямаше никакви сили.

— Аз ще вода — казах му. Той понечи да възрази, но го прекъснах.

Това беше в началото на първия ми престой във Виетнам и все още няхах голям опит като челен дозор, затова помолих Кръпката да ми обясни някои от номерата. Той ме просвети по много технически въпроси за нещата, които трябва да внимавам и слушам.

Когато свърши, го запитах:

— Как ще разбера дали го правя както трябва?

— Ще разбереш — отговори, — когато всичко започне да те боли.

— Всичко ли?

Той кимна и посочи очите си, врата, гърба, стъпалата, ръцете, дори и ушите си.

— Всичко.

Тръгнахме. Целият взвод беше разтегнат зад мен по пътека, не по-широка от тридесет сантиметра. Мълчаливо напредвахме сантиметър по сантиметър.

Напрегнато оглеждах земята пред себе си. Всяка купчинка представляваше заплаха. Заслушвах се във всичко около себе си така усилено, че чувах как кръвта циркулира в собствените ми очи. Душех въздуха, за да доловя издайнически миризми. Движех се приведен, но не издавах никакви звуци.

Тридесет минути по-късно ризата ми залепна от пот към тялото. Очите ми пареха. Ушите ми бяха така „отворени“, че всеки път, когато изкрещеше някоя птица, аз едва не изскачах от обувките си от страх.

След час се изправих и дочух пукане на кости в гръбнака си. Позволих на вниманието си да се насочи към собственото ми тяло и внезапно осъзнах, че всеки мускул ме боли и сетивата ми са така напрегнати, че болеше да слушам и гледам.

Сега разбирах какво искаше да каже Кръпката. Всичко ме болеше. Всичко. Това означаваше, че се справям добре.

Приветствах болката. Приветствах я от свое име, от името на хората си, на жена си, на децата си, на тестисите си и на Военноморските сили на Съединените щати. Радвах се, че изпитвам тази болка. Тя ми беше приятел.

Продължихме напред, като изминавахме по около метър в минута. Започнах да долавям нещо. Не мога да кажа, че чух нещо или че видях или усетих, или пък помирисах. Но всичките ми сетива, работещи в унисон, казаха: „Опасност!“

С пресипнал глас изръмжах:

— Лягай! Веднага! — и всички се проснаха.

Когато падах, един залп от автомат „АК-47“ опари врата ми. Виетнамците се намираха на три метра пред нас, в храстите.

Ударихме ги с толкова силна стрелба, че трябва да им се е сторила като стена, която ги върна назад. След това един от хората ми

се изправи на колене и започна да стреля с противотанково оръжие. БААМ! Някои от виетнамците полетяха във въздуха, а другите крещяха и останаха заровени в пръстта.

Размахах пръст в кръг.

— Разкарвай се! — изкрещях.

Спуснахме се обратно по пътеката, по която бяхме дошли. След няколко минути бяхме в безопасност — доколкото беше възможно да си в безопасност в джунглите на Виетнам.

Когато най-после се добрахме до бараките, Кръпката ми купи една бира. После аз му купих една.

Бях участвал в още една битка и научил още един урок: когато искаш единствено да победиш, не обръщаш внимание на болката.

В момента на крайно предизвикателство болката е най-добрият ти приятел. Тя ти казва, че правиш всичко както трябва.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

Един от героите от инвазията в Нормандия по време на Втората световна война, както и от битката при Булж<sup>[3]</sup>, е бил един млад американец на име Фил Уелтман. Той започнал тези битки като редник. Но по време на бойните действия се издигнал до звание старши сержант и накрая получил едно рядко бойно назначение, като лейтенант, издигнал се до това ниво, защото всички хора над него били убити. Бил награден също и с френския орден „Военен кръст“.

Уелтман лесно е можел да избегне битките, защото бил водещ агент в най-известната агенция за таланти в света — фирмата „Уилям Морис“. Уелтман можел да използва връзките си по високи места, за да стои извън боя. Например малко след битката при Булж Уелтман закусвал с пътуващата звезда Дайна Шор от Организацията на военните служби<sup>[4]</sup>, която била негов клиент, и с генерал Джордж С. Патън. Но Уелтман никога не мислил да използва връзките си, за да остане в безопасност. Това щяло да наруши кодекса на личната му отговорност.

В армията Уелтман научил някои принципи на водачеството. Тези принципи вдъхновявали хората му да бъдат отчаяно лоялни и изключително ефективни. След войната приложил тези принципи в бизнеса и станал един от най-силните хора в Холивуд. Станал и

ръководител на много издигащи се млади хора в развлекателната индустрия.

Един от научените принципи бил: „Човек не търси водачеството, той го има.“ Научил и концепцията на воденето чрез помагане. Научил се да мрази бюрокрацията и обучил подчинените си как да поддържат системите си организирани, малки и прости. Научил се как да сдъвква задниците на хората, а след това да забравя гнева си и да продължава напред. Научил също, че често пъти няма лек начин да постигнеш целта си и че само губещите бягат от болката.

В офиса на фирма „Уилям Морис“ след войната Уелтман започвал всеки ден с бързо събрание. Точно в девет плясвал длани върху бюрото и излайвал:

— Хайде да започваме шоуто!

Ако някой закъснеел, пропускал — немало никакви повторения или обобщения. Веднъж един млад агент пропуснал събранието. Уелтман попитал секретарката къде може да го намери и тя дала домашния му телефон.

Уелтман се обадил.

— Какво правиш у дома си?

— Толкова съм затънал в работа, че останах вкъщи, за да свърша. Така е по-лесно.

— Уволнен си — казал Уелтман. — Ела да си почистиш бюрото. Но чакай до края на седмицата.

— Защо?

— Няма да ме има. Така ще ти е по-лесно.

Друг път Уелтман забелязал, че един от младите агенти чете вестник по време на работата. Уволнил го — на момента.

Уелтман бил адски труден и подчинените му не оставали дълго време с него, ако следвали пътя на най-малкото съпротивление. Но много от младите хора горели от амбиция и имали желание да приемат малко болка.

Едно от хлапетата, които Уелтман обучил, било Боб Шапиро, който по-късно станал президент на „Уорнър брадърс“. Друг младок бил Джо Уизан, оглавил „Туенти сенчъри фокс“. Друг бил Бари Дилър, по-късно ръководил „Парамаунт“ и „Фокс“ и създал телевизионната мрежа „Фокс“.



Друго протеже на Уелтман бил Майкъл Овиц, който по-късно станал най-силният човек в съвременния Холивуд като президент на агенцията „Криейтив артистс“.

А друг пък бил един амбициозен хлапак на име Рон Майър, смятан от Уелтман за „сина, когото нямам“.

Рон Майър се опитвал силно да следва правилата на Уелтман, независимо колко болезнени били. Работил от седем сутрин до седем вечер, шест дни в седмицата, със страхотно темпо. Графикът му причинявал болка — умствена, физическа и психологическа, — но Уелтман смятал, че така Майър става мъж.

Един петък следобед обаче Майър не можел да издържа повече и вместо да отиде на обяд, заминал с колата си в къщата на свой приятел в Палм Спрингс за дълъг уикенд.

Уелтман научил за това.

Изпитвал истинска болка, защото мразел мисълта, че трябва да уволни „сина си“. Но нямало да търпи слабости. Ако Майър не може да понесе това, значи е уволнен.

Уелтман се обадил на секретарката на Майър и ѝ казал, че иска той да се яви в кабинета му след два часа — в 4:30. Нямало как Майър да пристигне навреме. А ако не се появи *навреме* — Уелтман щял да го уволни.

Уелтман се чувствал почти болен.

Когато Майър чул съобщението от секретарката си, бил до басейна в Палм Спрингс, мокър от глава до пети.

Уелтман наблюдавал часовника на стената — следобедът отминавал. В 4:30 преглътнал тежко.

Внезапно Рон Майър нахлул в стаята, свежо избръснат и с костюм.

Преоблякъл се и се избръснал в колата. При скорост от 140 километра в час.

Уелтман изпитал огромно облекчение. Майър заобиколил правилата, но успял да дойде навреме за събранието — по трудния начин.

Уелтман никога не споменал за Палм Спрингс. Майър — също.

Няколко години по-късно, когато Фил Уелтман достигнал шестдесет и пет години, бил безцеремонно пенсиониран от фирма „Уилям Морис“. В знак на протест Майк Овиц, Рон Майър и още

трима други агенти напуснали „Морис“ и създали агенцията „Криейтив артистс“.

Овиц и Майър станали двамата най-силни мъже в кинобизнеса. Те умишлено наложили етика на „Криейтив артистс“, следваща принципите, които Фил Уелтман научил по време на войната. Във фойето на „Криейтив артистс“ имало един портрет — този на Фил Уелтман.

През 1995 г. Овиц напуснал „Криейтив артистс“ и станал президент на „Дисни“.

През същата година Рон Майър станал президент на огромния развлекателен конгломерат „Ем Си Ей“.

Разбира се, имало известна ирония във факта, че двамата бивши партньори — и бивши протежета на непокорния воин Фил Уелтман — станали съперници.

Но и двамата не били приели новата си работа, защото им изглеждала *лека*. Всъщност приели я предимно заради *предизвикателството*.

Научили един ценен урок от Фил Уелтман: Пътят на най-малкото съпротивление е пътят на губещия.

Добрите неща обикновено причиняват болка.

---

[1] Робърт Браунинг (1812–1889), английски поет. — Б.пр. ↑

[2] Марка американско болкоуспокояващо лекарство. — Б.пр. ↑

[3] Последната голяма контраофанзива на германците по време на Втората световна война, започнала през 1944 г. в Белгия, когато съюзническите войски са били отблъснати в Североизточна Белгия, а германците са били изтласкани чак през 1945 г. — Б.пр. ↑

[4] Организация, осигурявала развлекателни мероприятия за американските войници. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА ШЕСТА

### ШЕСТАТА ЗАПОВЕД

*Добре направеното е по-хубаво от добре казаното.*  
Бенджамин Франклин

*Да знаеш как да се справиш с напрежението е  
необходимо за оцеляването.*  
Адмирал Джеймс Стокдейл

„НЕ ТРЯБВА ДА ТИ ХАРЕСВА — ТРЯБВА ПРОСТО ДА ГО НАПРАВИШ“

Буда казва, че първият урок, който всеки трябва да научи, е, че „животът е печал“.

Ако сте воин, разбирате колко вярно е това. Разбирате го, защото през целия ви живот сте вършили неща, които не сте искали. Изпълнявали сте мисии, които са болезнени, както и мисии, които са съкрушителни.

Но сте приемали болката, защото сте насочвали вниманието си единствено върху изпълнението на мисията. Никога не сте спирали дори да се замислите за това дали тази болезнена мисия ви харесва.

Знаели сте, че ако вършите само нещата, които ви се иска да вършите, ще пропуснете самия живот, защото животът е отчасти болка, отчасти удоволствие и човек, който се опитва да изживее само „хубавата“ част от живота, в крайна сметка изобщо не живее.

Ако сте воин, живял живота си напълно, приел и удоволствието, и болката, значи вероятно сте готов да водите. Ако по време на битките сте се научили да *приветствате* трудните предизвикателства, вероятно вече имате силно чувство за лична отговорност и дълг.

Накратко, вече имате характер. А ако имате *характер*, значи сте готов да командвате. Трябва ви само възможност.

Ако подчинените ви видят, че желаете да вършите неща, които мразите, те също ще желаят да вършат неща, които те мразят. Като вас ще приемат болката за доброто на екипа.

Генерал Уилям Текумзе Шърман<sup>[1]</sup>, често наричан „първият съвременен генерал“, си поставил за задача да язди в калните канавки до своите бойци, за да не ги кара те да излизат от пътя. Така можел да им покаже, че желае да страда наред с тях, и малко да облекчи живота им.

Когато адмирал Джеймс Стокдейл летял в небето над Виетнам, очевидно е приемал болезнения факт, че може да бъде убит или заловен. Когато го заловили, взел трудното решение да бъде примерен военнопленник, въпреки че така се подлагал на мъчения и лишения.

В един неприятен момент от бруталното си затворничество Стокдейл, който по-късно стана кандидат за президент на Съединените щати, се боял, че ако го измъчват още, ще издаде военни тайни. За да избегне това, той се бил до безсъзнание с един стол в килията си.

Стокдейл е бил истински водач. Не винаги е харесвал мисията си. Но се е научил напълно да не зачита своите желания. Те не били уместни.

Научих това от самия Стокдейл, когато работех за него в Пентагона по време на първото си назначение във Вашингтон. Той предоставяше непрекъснати напътствия чрез думи и действия.

За него от значение беше само едно: *изпълнението на мисията*.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Не би било нормално хората да харесват режим на обучение с дълбоководно гмуркане, скокове с парашут от големи височини, диверсионни мисии и плуване на дълги разстояния. И Бог ми е свидетел, че моите хора, колкото и изключителни да бяха, се отнасяха съвсем нормално към нуждата да понасят трудности. Мразеха всичките лайнарщини, през които ги прокарвах по време на дългите месеци на „наситено обучение“.

Целта на наситеното обучение — напрегнато, повтарящо се хиперобучение — е да се симулират условията на войната. Например като част от обучението Военноморските сили изискваха от хората ми

да правят по един скок от голяма височина в тримесечието. Но аз ги карах да правят петдесет скока. Така се чувстваха точно както биха се чувствали в боя: изтощени, гневни, объркани и уплашени.

Една вечер, посред наситеното обучение, „ТЮЛЕН-група 6“ отиде във военновъздушната база „Еглин“ във Флорида. Хората вече бяха изтощени и наранени, но най-трудното не беше минало.

За начало трябваше да поздравим зората от корема на един модифициран „Боинг“ 727, след това да паднем на шест мили през въздуха, да кацнем в океана, да надуем една лодка и да се доберем до брега.

Никой не искаше да го прави. Аз. Другите. Човекът, който особено силно не желаше да го прави, беше старият ми приятел от плувната двойка по време на обучението по подводна диверсия — един главен старшина на име Мак, който дори не обичаше височините — а да не говорим за скачането от тях. Но Мак беше жизненоважен елемент от частта ни, защото беше опитен, умен и смел до безкрай. Той беше най-старшият ми подчинен и висш съветник по въпросите на духа на групата. Когато духът на Мак биваше понижен, се понижаваше духът на всички, защото момчетата гледаха от него.

Духът на Мак беше определено понижен през нощта, когато завлякохме задниците си в „Еглин“. Той се ужасяваше от онази първа дълга стъпка от самолета на следващото утро.

Мак се напъха в сержантския клуб в базата, за да удари достатъчно бири, та да се изправи щастливо пред идващия ден. И там го намерих, паркиран до бара, седнал до един ветеран от Втората световна война, който присъстваше на събиране на ескадрила бомбардировачи — май 407-ма, която, спомням си, би до посирание генерал Ромел в Северна Африка.

Старият войник се казваше Върн и мятеше будвайзерите така ефективно, докато разсъждаваше над войната, че двамата с Мак трябваше доста да се напънем, за да не изоставаме.

Започна да ни разказва за тренировъчните си мисии по време на Голямата война. Преди да тръгне за Африка, бил стационариран в Айдахо, където бил началник на полетите на Джеймс Стюарт, актьора, който се записал във Военновъздушните сили като летец.

Стюарт, разправяше старият войник, бил много смотан на земята, но вдигнел ли се във въздуха, се превръщал в *животно*, ставал

от онези пилоти, които обичат да вършат неща, като прелитане през празен хангар всяка сутрин, просто за да раздвижат сърцето си.

Един ден двамата със Стюарт били на тренировъчен полет в планинската верига Сотуут, когато един от основните им навигационни прибори се прецакал. Само за няколко минути били напълно загубени. Имали малко гориво и започвали да мислят за приземяване — където и да е. Но преминали над един хребет и не намерили място за кацане. Прелитането над хребета изсмукало повечето от горивото им. Вече наистина трябвало да кацат, но, разбира се, не могли. Това била версията на закона на Мърфи от 1940 г.: закона на дядото на Мърфи.

Проправяли си път през един лабиринт от върхове и канари, а горивото им съвсем привършвало.

Сержантът каза, че Стюарт нямал представа какво трябва да направи. Затова, като умен предводител, който уважава своите колеги-воини, поискал помощ.

— Стюарт ми каза: „Е, тъ... Върн... ако имаш някакви... идеи... аз съм целият в слух.“

Сержантът поел управлението. Знаел доста трикове и знаел как да запазва спокойствие в лоша ситуация. Израснал бил в Додж Сити<sup>[2]</sup> към края на каубойските времена и бил достатъчно печен, че да отхапе главата на гърмяща змия, както и достатъчно изобретателен, че да гледа пшеница в прашната долина<sup>[3]</sup>. Накратко, бил предводител, който чакал възможност да поведе.

Насочил самолета обратно към хребета, който ги блокирал в планините.

— Казах на Стюарт: „Това е. Ако не се прехвърлим обратно, значи няма да се върнем никъде.“

Но нямало достатъчно дълъг хребет, покрай който да се засият, за да наберат необходимата височина и да се прехвърлят от другата страна.

— А Стюарт казва: „Е, тъ, смятам, тъ, че ще трябва да... наберем малко височина в... тирбушон.“

Затова Стюарт започнал да лети по спирала нагоре, като постоянно се отдалечавал от хребета точно преди да се ударят в него.

Накрая направили един последен опит да минат над планината. Снежният връх летял към тях. Хлъзнали се над него.

Поинтересувах се дали старият войник е гледал настрани по време на това последно прелитане, за да проверява приборите, или е гледал напред, откъдето е можел да види всички кървави подробности. Затова попитах:

— Ти къде седеше по време на това последно прелитане?

Той ми отправи празен поглед през дебелиите си очила.

— Къде седях ли? Ами в куп лайна, разбира се! — отговори.

Мак го прасна по гърба.

Аз му купих нова бира.

— Обзалагам се, че на следващия ден си бил отново на полети, а? — запитах.

— По дяволите, да, отново летяхме. Това беше работата ни. Мразех я. Но, знаеш, тогава беше война. Трябваше да го правиш. Освен това беше по-хубаво, отколкото да се опитваш да боядисваш плевни по време на прашна буря.

— Защо е трябвало да боядисваш плевни по време на прашна буря? — запита Мак.

— Нямаше как. Бурята продължи шест години. Става дума за Прашната долина.

Разказа ни някои неща за живота си. Пенсионирал се с 300 000 долара в банката след кариера в завод със заплата 2,50 до 5,00 долара на час. Как?

— Работех допълнително — отговори.

След това, когато станал на седемдесет години, построил със собствените си ръце къщата, в която да изкара старините си. После построил още две къщи за синовете си.

Без съмнение хората от поколението на този човек са били печени кучи синове. След Депресията и наритването на задника на Хитлер изкарването на прехраната им е изглеждало като ваканция. Ако хората все още бяха така печени, страната ни щеше да е още по-силна, отколкото е сега.

— Но ще ви кажа едно нещо, което научих със Стюарт — обади се старият сержант. — Когато си в лошо положение като това, просто запази спокойствие и си върши работата. Върши я дотогава, докато не остане нищо за вършене. След това, ако имаш възможност, си затвори очите, защото е адски неприятно да видиш какво точно ще те убие.

Мак кимна. Съвета си го биваше.

Около шест часа по-късно, в 07:00, аз и Мак бяхме отново заедно, като гледахме от рампата на боинга към водата далеч, далеч под нас. Другите мъже тъкмо бяха скочили.

Мак изглеждаше зле.

— Първо дамите, моля — казах и го ударих по ръката.

Той погледна още веднъж към водата, затвори очи и скочи. Очевидно не искаше да скача. Просто го направи.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

ТУП! ТУП! ТУП! Закъснял пътник удрял отвън по вратата на разбрицания самолет, което карало кокошките в редицата между седалките да кудкудякат, но готовият за полет екипаж не обръщал внимание.

Писателят Сидни Шелдън и актрисата Дебора Рафин, намиращи се в Монголия, за да договорят един филм, седели вцепенени и гледали как един мъж пуска жив плъх в сламена кошница. Очите на съпругата на Шелдън, Джорджа Кътрайт, били пълни със сълзи. Мъжът на Рафин, продуцентът Майкъл Вайнър и организатор на експедицията, държал ръката на Джорджа и се молел.

Преди групата да се качи на самолета, тълпа китайци били заобиколили Рафин, държали се за нея и напъвали: „Кошмар! Кошмар!“ Какво означавало това? Дявол от чужбина? Когато двигателите ревали преди излитането, Вайнър обяснил на жена си, че един от най-забравимите ѝ филми, „Кошмар в Бедъм сити“, бил събрал 250 милиона билета за посещение в Китай (нация, която не може да си позволи по-добре известни американски филми). Така тя била икона в Китай.

Брутните приходи от филма обаче били ниски поради цената от пет цента за билет. Истинските пари, обяснил Вайнър, били постъпили от китайското издание на автобиографията ѝ, която се продала в осем милиона екземпляра. Като продуцент и бизнесмен на семейството Вайнър трябвало да знае тези неща. Не му харесвало да върши бизнеса по този начин. Но бизнесът си е бизнес и го правил.

Вътрешната част на Монголия не била толкова лоша, колкото последната им спирка. Там, във Филипините, корумпирани митничари копирали филма на Вайнър по време на митнически проверки и на път за световната кинопремиера на кинофестивала в Манила видял касети



с този филм на базара. По време на фестивала дори бил поразен от специалните ефекти на един филипински филм, докато се досетил, че това са отрязъци от „Похитителите на изчезналия кивот“. Постоянно се редували кадри с удивителни специални ефекти и филипинци с базуки.

Вайнър се изправил — в самолета нямало колани, — за да види защо човекът пуснал плъха в кошницата.

— Хранеше змията си — спомня си той по-късно.

Накрая, малко преди да започнат да рулират, стюардесата, на която ѝ омръзнало думкането, отворила вратата. Един човек скочил в самолета. Това бил пилотът.

Джорджа Кътрайт започнала да плаче. Вайнър гледал мрачно през прозореца и се чудел през какви изпитания трябва да мине, преди да успее в Холивуд.

Самолетът се понесъл с друсане по пистата. Подскочил във въздуха. След това се праснал обратно върху пистата. Отново се понесъл с мъка нагоре. Изкачил се на тридесетина метра. Паднал. Вайнър задържал дъх. Точно преди да се удари в пистата, самолетът се стабилизирал и започнал да се изкачва.

Набрал мощност и полетял надеждно.

Най-после Вайнър издишал, разхлабил горното копче на ризата си и се отпуснал на седалката — несъмнено, потънал в куп лайна.

След няколко години желанието на Майкъл Вайнър да търпи изпитания се отплатило. Освен продуцентството създал и фирмата „Дав букс он тейп“<sup>[4]</sup> и станал основен двигател на бързия като метеорит растеж на аудиокнижната индустрия.

След това започнал да издава книги с твърди корици. През 1995 г. като един от малкото именити издатели в Лос Анджелис успял да постигне грандиозен успех, като издал книги за делото на О. Джей Симпсън.

Очевидно конкуренцията в издаването на книги за делото на Симпсън била жестока. Но това не спряло Вайнър. Той просто се напънал и го направил.

В края на краищата, когато станало напечено и Вайнър се нуждаел от почивка, можел да си припомни с носталгия дните си на „непокорен воин“ във вътрешна Монголия: Ааах!... Доброто старо време, когато животът беше сладък.

---

[1] Уилям Текумзе Шърман (1768?-1813), индиански вожд от племето Шони и военен предводител. — Б.пр. ↑

[2] Град в северозападен Канзас, на река Арканзас. Синоним на беззаконие. — Б.пр. ↑

[3] Районът в южните централни щати, страдал от прашни бури през тридесетте години. — Б.пр. ↑

[4] *Dove Books on Tape* (англ.) — книги на издателство „Гълъб“ върху касети. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА СЕДМА

### СЕДМАТА ЗАПОВЕД

*Изкуството на войната е просто изкуство.*  
Наполеон

*На война успяват само простите неща.*  
Фелдмаршал Пол фон Хинденбург<sup>[1]</sup>

„ПРАВИ НЕЩАТА ПРОСТО, ГЛУПАКО“

Много мениджъри в наше време са влюбени в сложните системи. Те смятат, че ако системите им са сложни, значи са наистина умни кучи синове, след като могат да ги управляват.

Разбира се, ако мислят така, значи са тъпи кучи синове.

Колкото по-сложна е една система или стратегия, толкова по-вероятно е тя да се провали. Сложните системи и стратегии се провалят просто защото са сложни — имат твърде много компоненти и провалът на всеки един от тях може да оплеска цялата операция. Също така те са трудно разбираеми за човешките същества и затова в голяма степен засилват вероятността от грешки. Освен това се поправят трудно при провал. На последно място, обикновено не се адаптират лесно към променящи се ситуации.

Всичките тези недостатъци правят сложните системи и стратегии рисковани и опасни.

Ако се опитвате да ръководите голяма, сложна организация, дори не трябва да се опитвате да се адаптирате към нея. Трябва да накарате организацията да се адаптира към вас.

Един добър начин да се направи това е тя да се начупи на малки групи. Всяка група не трябва да има повече от десет членове. Всяка

група трябва да бъде възможно най-свободна да поддържа вътрешните си системи максимално прости и да насочва вниманието си към основните неща.

Когато управлявате фирмата си с малки групи, ще можете бързо да реагирате в кризисни ситуации и незабавно да поправяте нефункциониращите системи.

Друг важен начин за постигане на опростяване е да се създаде възможно по-добре организирана командна верига. Всеки трябва да има само един шеф, ако е възможно. И само най-жизненоважните теми трябва да се одобряват от хората в горния край на веригата. Дайте на хората си пълномощия. Ако злоупотребяват, отървете се от тях.

Трябва по всички възможни начини постоянно да наблягате на опростеността. Трябва да изисквате опростеност от подчинените си и да вършите това, което говорите. Инструкциите към подчинените ви трябва да са прости. Докладите — кратки. Настоявайте за къси доклади от мениджърите. Не говорете на технократски бюроговор. Не затъвяйте в подробности. Накарайте хората си да усъвършенстват основните неща. Не се отдалечавайте твърде много от основния си бизнес. Не използвайте повече машини, отколкото реално са ви нужни. Не наемайте хора на постоянна работа, освен ако това не е необходимо. Поддържайте командната си верига възможно най-къса.

Ако правите всичко това, ще имате фирма, работеща просто и ефикасно.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Вечерта на 24 април 1980 г. аз седях в опушената зала на Пентагона и гледах редицата огромни комуникационни екрани, както и разтревожените лица на дузина висши военни офицери. Всички бяхме готови да спасим заложниците от Иран. Но в стомахта си имах неприятно усещане.

Нашият план беше просто прекалено сложен.

Щяхме да изведем заложниците от Иран с хеликоптери, но машините бяха прекалено много. Също така командната верига беше дълга и заплетена. В Пентагона имаше офицери от всички военни служби и представители от различни федерални агенции. И всички смятаха, че знаят кой е най-добрият начин на действие.

На бойното поле разполагахме с пилоти на хеликоптери, които твърде много бяха насочвали вниманието си върху сложните елементи на плана и недостатъчно върху основните неща, като летенето в пустинята.

Аз бях част от специалната група за спасяване на заложниците от самото начало и се борих много спасителните действия да останат прости. Но идеите ми бяха отхвърлени.

Според мен най-големият ни проблем представляваха иранските военновъздушни сили. След като изтеглехме заложниците от Техеран, щяха да ни преследват пилотите изстребители на аятолаха. Планирахме да превозим заложниците с хеликоптер до една писта на около половин час разстояние от Техеран, след което да ги натоварим на евакуационен товарен самолет. Но по време на натоварването щяхме да сме лесна мишена за иранските изстребители.

Бях предложил да бомбардираме пистите на техеранското летище точно преди спасяването на заложниците. Това нямаше да позволи на иранските самолети да ни следят.

Препоръчах още пистата да бъде бомбардирана с бомби, закачени на парашути и нагласени да изглеждат като американски войници. Тези примамки щяха да увеличат елемента на отклоняване на вниманието при бомбардировката. Иранските военни ще бъдат заети да спрат американската „инвазия“, което ще отклони вниманието им от спасяването на заложниците.

Председателят на обединеното командване обаче не одобри нападението над летището. Смяташе, че е възможно това да причини смъртта на цивилни.

Вместо това предложи просто да използваме повече хеликоптери при спасителната операция. Така, ако един бъде нападнат и свален, останалите можеха да дойдат и да го спасят. Това беше типична институционална реакция: просто хвърли повече хора, машини и пари срещу проблема, и се надявай да се случи най-доброто.

В нощта на нападението не мина дълго време, преди всичко да се осере напълно. Първо, два хеликоптера влязоха в пясъчна буря и се загубиха. Сега трябваше да спасяваме не само заложниците, но и два спасителни екипа.

След това проклетият закон на Мърфи включи на високи обороти. Един автобус с ирански цивилни премина край нашата

позиция в пустинята и те нямаше как да не забележат ордата американски хеликоптери. Наложих се да задържим автобуса. Сега, какво, по дяволите, трябваше да правим с петдесет ирански автобусни пътници? Да ги застреляме? Да им повикаме петдесет таксита?

След това мина и един камион-цистерна и естествено и той видя хеликоптерите и автобуса. Опитва да бяга и затова стреляхме по него и изведнъж се сдобихме с цистерна, от която се издигаше дим на стотици метра над земята.

След това по време на дозареждането с гориво един самолет се удари в друг, *БУМ!* С болезнено безсилие чухме как американски войници изгарят до смърт.

Намерихме оцелелите хора от другите хеликоптери и повлякохме задници към дома.

Спасителната операция беше планирана повече от шест месеца. Оказа се *препланирана*. Преобезпечена с персонал. Зависеше прекалено много от високотехнологично оборудване.

Тя беше всичко, но не и опростена.

И се оказа един от най-нещастните провали в историята на американските диверсионни бойни действия.

Тъй като съм оптимист, ми се ще да си мисля, че Обединеното командване е научило важен урок от онази вечер: Прави нещата просто, глупако.

Просто ми се иска да бяха научили това по-рано — преди да бяха загубени толкова много хора.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

В началото на осемдесетте години телевизионната мрежа „Ен Би Си“ е била на ръба да обърне петалата. Губела пари, понасяла удари от двата си най-големи конкуренти — „Си Би Ес“ и „Ей Би Си“ — и нямала нито едно успешно шоу.

Управлението поел Грант Тинкър. Тинкър, женен за Мери Тайлър Мур, направил състояние от управлението на продуцентската фирма „Ем Ти Ем“. В „Ем Ти Ем“ имал изключително опростен стил на управление: наемал най-добрите хора и ги оставял да си вършат работата.

Това довело до производството на популярни висококачествени програми, като „*Шоуто на Мери Тайлър Мур*“, „*Лу Грант*“, „*WKRP в*

*Цинцинати*“ и *„Хил Стрийт Блус“*.

В „Ем Ти Ем“ Тинкър се водел не просто от желанието си да стане богат. Горещо вярвал, че американските телевизионни програми са ужасни и че повечето от шоупредаванията по мрежата били „като човешки изпразнения — просто боклук“. Тинкър, който се отнасял особено критично към предшественика си в „Ен Би Си“, боклукмайстора Фред Силвърман, казвал, че програмите по телевизионните мрежи са „престъпление спрямо нацията“ и „някой трябва да отиде в затвора за това... вероятно директорите“.

Тинкър бил истински свиреп и непокорен воин, а каузата му — по-добрите програми.

Фред Силвърман за разлика от Тинкър обичал нискоинтелектуалните шоупрограми. Известен бил и с любовта си към микромениджмънта и хаоса, който създавал. По времето на Силвърман другите директори в „Ен Би Си“ наричали себе си „слугите“. В типично свой стил Силвърман диктувал съдържанието на програмите; пускал ги насила в ефира (на огромни цени); сам избирал актьорите, сценаристите и директорите на продукцията и сам вземал всички решения за времето на предаване. Нетен резултат: телевизионна мрежа на последно място.

Когато Тинкър поел „Ен Би Си“, уредил грандиозно представяне на новата си генерална стратегия. То се състояло на годишното събрание на директорите на местните станции на „Ен Би Си“. Тези хора били гръбнакът на мрежата. Ако няколко от тях се махнали и отидели в друга мрежа, то това можело да убие вече замиращата „Ен Би Си“.

Денят на събранието на директорите бил толкова пищен, колкото можел да го докара отделът по рекламите. Директорите се събрали в огромна зала на хотел „Бевърли Хилс“. Музиката на някакъв регесъстав гърмяла из залата, а труппа танцьори, облечени в диви костюми за калипсо, се тресели между редовете. Жени с покрити с блясък бюстове се въртели около качен на кокили мъж в розово.

След това един глас надвил заглушаващия шум и започнал да извиква имената на актьорите-звезди на „Ен Би Си“, докато те преминавали между седалките. Тед Дансън! Мистър Ти! Сибил Шепард!

След екстравагантния парад на звездите Грант Тинкър промърморил:

— Не знам дали да се кача или да ида да обядвам.

Изкачил се на подиума. След това обявил монументалната стратегия, която щяла да изведе телевизионната мрежа до обетованата земя.

— Аз ще намеря най-добрите — казал Тинкър — и ще ги оставя да вършат добра работа.

Местните директори чакали. Да — и какво друго? Каквото и да е? Това ли е всичко?

Изпълненият с вълнение въздух излязъл със съскане от стаята. Раменете увиснали. Директорите на станции се спогледали, сякаш, за да си кажат: „Какви са тези... прости... глупости?“

Скоро след това започнал сезонът. Едно от първите големи решения на Тинкър било да остави едно ужасно зле оценено предаване, защото смятал, че продуцентът му „си върши работата добре“. Предаването било „*Бар Наздраве*“. Позволил да оцелее и друго, още по-зле оценено предаване, защото смятал, че продуцентът му „си върши работата добре“. Предаването било „*Семейни връзки*“. Пуснал едно предаване за болница, което се провалило страхотно, но го поддържал, защото казал, че го „харесва“. Предаването било „*Сейнт Елсуеър*“. После Тинкър наел един много компетентен актьор-продуцент и го оставил да направи такова предаване, каквото си желае. Този човек е Бил Косби и резултатът е „Шоуто на Косби“, най-успешната телевизионна програма на десетилетието.

Само за две години „Ен Би Си“ се превърнала в най-високо класирана телевизионна мрежа. Въпреки случайните неуспехи тя остава една от най-силните развлекателни компании в света.

Грант Тинкър заслужено е получил най-голямо признание за спасяването на „Ен Би Си“. Критиците на шоупрограми и бизнесаналитиците го наричат гений.

Тинкър е бил гений. Достатъчно умен, че да прави нещата просто.

---

[1] Германски фелдмаршал (1847–1934), втори президент на Германия (1925–1934). — Б.пр. ↑



## ГЛАВА ОСМА

### ОСМАТА ЗАПОВЕД

*Действията ни винаги почиват на презумпцията, че враговете ни не са интелигентни.*

Ахидамус II, цар на Спарта

*Една важна разлика между военната и хирургическата операция е, че пациентът не е завързан. Но често пъти генералите грешат и смятат, че това не е така.*

Капитан сър Базил Лидъл Харт

*Надявам се, че никога не забравяте врага. Военните книги често пъти го пропускат.*

Полковник Т. Е. Лорънс<sup>[1]</sup>

„НИКОГА НЕ СИ ВЪОБРАЗЯВАЙ“

Истинският предводител никога не си въобразява нищо, стига да е възможно. Най-вече, той никога не се поддава на обикновените мъдрости и не счита, че нещо е вярно просто защото друг си въобразява така.

Обикновената мъдрост не е никаква мъдрост. Обикновената мъдрост приема думите на друг за вярно описание на нещата. А да разчиташ на нечия версия за реалността е толкова умно, колкото да оставиш някой друг да ти сгъне парашута.

На този свят последователите разчитат на въобразяването. Не предводителите.

По време на базовото обучение раздробяваха думата въобразявам на части: „Въ-об-гъз-яваш си! Ако си въобгъзяваш, правиш мен и себе си на гъз!“

Съществуват неизброимо много проблеми с въобразяването. Един от тях, че когато хората започнат да си въобразяват разни неща, те по принцип смятат, че всички останали — включително и собствената им група, както и врагът — си въобразяват същото. Но хората рядко постигат съгласие за „фактите“ във всяка една ситуация. Всички ние обичаме да смятаме, че виждаме нещата точно и обективно, но това само по себе си е грешно въобразяване.

Мислите, че греша? Мислите, че добре схващате света такъв, какъвто е? Добре тогава, опитайте един малък експеримент. Въобразявате ли си, че знаете как изглежда едно пени? Надежден свидетел ли сте дори за толкова просто нещо? В такъв случай нека ви кажа осемте неща, нарисувани или написани върху всяко пени. А вие можете ли да ми кажете поне четири или пет от тях? Вероятно не. Средностатистическият човек може да изброи три.

(За да не бъркате по джобовите си, ето ги: лицето на Линкълн, мемориала на Линкълн, „Един цент“, „Уповаваме се на Бога“, датата, „е Pluribus Unum“, „Съединени американски щати“ и „Свобода“.)

Ненадеждната памет не е единственото нещо, което кара хората да виждат нещата по различен начин. Най-лесно на света е да манипулираш схващането. Ще ви дам пример. На голяма група хора е показан филм с две удрящи се коли. След това е разделена на две групи. Едната група е запитана: „Колко бързо са се движели колите при сблъсъка?“, а другата: „Колко бързо са се движели колите при контакта?“ Групата, чула думата „сблъсък“, смятат, че колите се движат с около 40 мили в час. Хората, чули думата „контакт“, са определили 30 мили в час. И двете групи са смятали, че правят обективни, рационални предположения въз основа единствено на видяното от тях. Но и двете са били манипулирани от подсъзнателни предразсъдъци.

Виждал съм моряци на товарни пристанища да товарят пълни варели с бензин с пълна грижа и внимание, а след това с безразсъдно безгрижие да мятат празни варели, изпълнени с газове, въпреки че им е казано, че празните са далеч по-опасни от пълните варели. Защо правят такива глупави неща? Защото неволно смятат, че празните

варели са по-безопасни. Не са можели да преодолеят предварително оформените си идеи. Може би затова мъкнеха варели на пристанището, а не бяха станали офицери.

Друг проблем с въобразяването е, че то рядко предвижда пристигането на мистър Мърфи с неговата малка торба с откачени трикове. Но не забравяйте, че това слюзесто копеле е някъде там навън и чака да си въобразите всички онези умни неща. Знаете ли онази любима фраза на големите правителства и големия бизнес „превишаване на разходите“? А чули ли сте някога за „премалвяване“? Никога. Защото нашето прекомерно институционализирано общество приспива хората, които правят предположенията, дори онези „обективни“ бюрократи, дето съставят прогнозните бюджети, и ги прави самодоволни. Мистър Мърфи? Никога не са чували за него.

Какво приспива тези хора и ги кара да забравят Мърфи? Просто е. Нали не става въпрос за техните пари. Все им е едно.

Но дори ако имате малка фирма — и ако това са вашите пари и ви пука, — пак има вероятност да си въобгъзите тъпи неща въз основа на розови прогнози. Как така ли? Защото просто нямате достатъчно смелост да застанете лице в лице с фактите. Ако си кажете истината — че всичко, което може да се обърка, *ще* се обърка, — навярно никога няма да се осмелите да направите *нищо*.

Вероятно гледате на оптимизма като на нещо здраво. Може би е така в личния ви живот — но в бизнеса е адски опасен. В бизнеса оптимизмът е добър за продавачите, защото те могат да заразят купувачите с него и да направят продажби. Но за един ръководител това е порок — поредното необосновано въобгъзяване. Ръководителите не могат да бъдат оптимисти — те трябва да са *реалисти*. Ако правят оптимистични въобгъзявания, не след дълго ще затынат до очните си ябълки в лайна.

Нека ви кажа какво стана с един ръководител. Въобразявал си разни неща без основание, довел една голяма фирма до фалит и изкарал няколко семейства навън на студа. След това умрял и бързо заминал за ада за греха въобразяване. През първия му ден в ада го посреща дяволът и казва:

— Имаш право да избираш от три различни места, в които можеш да прекараш вечността.

Сатаната отваря врата номер едно: голяма стая, пълна с хора, които получават ритник в задника — шут след шут. Ръководителят попитал:

— Още какво имате?

Сатаната отваря стая номер две: голяма стая с хора, на които им бият шамари — *пляс, пляс, пляс!* Никой не изглежда особено щастлив. Ръководителят казал:

— Може би. Но нека видим стая номер три.

Дяволът отваря вратата. Стаята била пълна с хора, застанали до колене в лайна и хванали в ръце чашки и чинийки за кафе, а една горгона с бич ги наблюдавала. Ръководителят си въобразил нещо за последен път — защото изобщо не можел да се поучи от грешките си. Въобразил си, че може да понесе третата стая: лайната смърдели ужасно, но той обичал кафе. Затова казал на дявола:

— Трета стая.

Вратата се треснала зад гърба му. Резетата щракнали. Бил заключен във вечността.

— Окей! — изкрещяла горгоната. — Край на почивката за кафе! Заеми челна стойка!

Ръководителят е трябвало да задава повече въпроси. Не да си въобразява, че нещата винаги ще бъдат такива, каквито са сега.

Пол Маккарти, отличният и прилежен редактор на автобиографията на Свирепия воин и романите, които написахме заедно с Джон Вайсман, е майстор на невъобразяването. Той никога не приема един факт за истина, докато не го провери. И никога не си въобразява, че читателят ще разбере нещо само защото го разбира той. Затова Пол изисква абсолютна яснота от мен и Джон. В Ню Йорк има хиляди амбициозни редактори, но само малко са на нивото на Пол — отчасти, защото той е дисциплиниран по отношение на невъобразяването.

Ако искате да печелите битките си, позволете на съперника си да си въобразява — а след това открийте какво си е въобразил. Ако знаете предположенията на врага си, значи сте уловили елемента на изненадата. А ако елементът на изненадата е ваш, значи можете да определите правилата на боя. Имате контрол да определите къде да започнете сражението с противника, кога да го направите и колко продължителна да бъде схватката.

В степенята, в която е необходимо да правите предположения, трябва да изготвите алтернативен план за действие, в случай че предположенията ви се окажат погрешни. Трябва винаги да имате резервна позиция, план „Б“. Ако сте истински водач, дори резервните ви системи ще имат свои резервни системи.

И тогава, когато предположенията ви се разпаднат, вие няма да се разпаднете заедно с тях.

Бъдете гъвкави и ще побеждавате.

Бъдете сковани, приемете обичайните мъдрости, въобразявайте си — и ще загубите. Гарантирам ви.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Във войната с Виетнам така наречените най-добри и най-умни хора в Пентагона се опитваха да „формират“ войната от три хиляди мили разстояние. В края на краищата те имаха хубавите компютри. Министърът на отбраната Робърт Макнамара смяташе, че ще може да произведе военна победа, като използва същите методи от монтажната линия, които използвал в компанията „Форд“. Глупаво. Колите и убиването са два различни занаята.

Според това, което фотьюлените генерали са си въобразявали, ние там, на бойното поле, бихме следвали покорно строгите им, сковани оперативни ръководни принципи. Още веднъж глупаво. Когато си там и някой стреля по задника ти, от време на време сам изменяш ръководните принципи.

Поне аз винаги го правех. Други — не. И не всички те се върнаха у дома.

Според един ръководен принцип, когато излезем с речни лодки, за да ограничим засадите на виетнамците по водните пътища, ние трябваше да влезем в сражение с врага, докато го покорим, а след това да прекратим патрула и да си тръгнем. На пръв поглед стратегията изглежда добра. Вършиш си работата, туряш му края, тръгваш за бира, прегрупираш се и живееш още един ден, до новото сражение.

Проблемът беше там, че след като съблюдавахме тези ръководни принципи в продължение на няколко месеца, Виктор Чарли схвана картинката. Познаваше модела на действията ни.

Знаейки какво си въобразяваме и очаквайки неотклонните ни действия, Чарли виждаше патрулния ни кораб, тръгнал с бумтене

нагоре по река Басак, и изпращаше примамка — някой беден, безкъсметен копелдак, който влизаше в малка схватка с нас и умираше, избягваше или биваше пленен. След това си тръгнахме към дома, за да спазим начина на формиране на боя — като си въобразявахме, че сме срещнали врага и сме го победили. След това вие트남ците се захващаха с истинската работа. Придвижваха войските и припасите си необезпокоявани през реката.

Е, дойде ден, в който вече не можех да търпя тази идиотщина. В края на краищата имах си свой мозък и отказвах да приема, че тези нищожни малки нападения срещу нас не са измамни.

Един ден след подобно нападение завих обратно и тръгнах към дома.

Чарли си беше въобразил, че се връщаме към базата. Както обикновено. Затова започна да придвижва припасите си през реката.

Но за голяма негова изненада мистър Дик и неговите весели мъже се върнаха с гръм. С Уотсън Кръпката на газта, ние се понесохме към тях и двата извънбордови двигателя „Меркюри“ от по 110 конски сили ревяха на пълна мощност, а бордовата картечница М-60 стреляше на залпове. Виктор Чарли беше хванат по пижама, свалена от кръста надолу. Сега той беше жертва на въобразяването. Чарли пусна провизиите си във водата и побягна като луд.

Около нас водата започна да изригва на гейзери, когато се посипа дъжд от куршуми. Внезапно тюленът до мен изрева и от него започна да се лее кръв. Метнах го на палубата и изревах:

— Назад!

Чупихме се.

Стрелбата остана назад от нас, докато се носехме към дома. Разгледах ранения. Повърхностна рана. Кървава, но без последствия.

Забавихме оттеглянето си, докато го бинтовах. След това наредих да тръгваме обратно. Чувствах как Чарли си е въобразил, че боят приключи.

Имах право. Като се спуснахме отново върху тях, ни погледнаха в пълен шок: елемента на изненадата — обичам го.

Нанесохме повече щети, а след това се чупихме по дяволите, преди да дойде мистър Мърфи.

По пътя назад се готвех за сдъвкването на задника, което знаех, че ще получа. Успех или не, бях нарушил ръководните принципи, а в

тази война и по това време такова нещо не се позволяваше.

Знаех, че когато шефът на оперативните действия чуе за нашите лудории, ще намокри малките си гащички. Така си въобразявах.

И бях съвсем прав. Шефът изпадна в истерия. Не можеше да разбере, че постъпихме умно и прозряхме нещата, които Чарли си беше въобразил.

След това той продължи да ни е шеф. Но съвсем не гледахме на него като на водач.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

Ако някой е променял лика на американската развлекателна индустрия — една от малкото, които все още надвиват всичките си чуждестранни конкуренти, — то той е Лю Васерман. Васерман, дългогодишният шеф на конгломерата „Ем Си Ей“, е човек, който никога не е работил с предположения, стига да е възможно. Мрази ги колкото и аз.

Васерман, който неотдавна излезе от „Ем Си Ей“ след около петдесет години на кормилото, винаги е бил краен реалист. Неизменно е гледал да прозре под очевидното и никога не е приемал обикновените мъдрости.

„Ем Си Ей“ започнала като агенция за таланти — получавала десет процента от доходите на своите клиенти-кинозвезди. Васерман променил всичко това.

До 1950 г. в кинобизнеса се смятало, че собствениците на филмовите студиа *притежават* филмите и звездите, които се снимат в тях. Васерман оспорил валидността на това предположение. Като агент на актьора Джеймс Стюарт Васерман настоял Стюарт да получи частични собственически права върху филма си от 1953 г., „Уинчестър 73“. Филмовата студия „Юнивърсал“ отказала. Опитали се да смачкат Стюарт и да го накарат да приеме стандартната сделка. Но не било минало чак толкова много време, откакто Стюарт бил във войната, където рискувал задника си в реалния живот и реално време, и просто не се огъвал толкова лесно. Васерман и Стюарт не отстъпвали. Вдигнали шум до Бога. „Юнивърсал“ се огънали. Стюарт завършил с печалба шестстотин хиляди долара от този филм — към два пъти повече от онова, което получавали суперзвезди като Кларк Гейбъл на филм.

Друго въобразяване, което Васерман не приемал, било, че агенциите за таланти като „Ем Си Ей“ не могат сами да продуцират филми. Съгласно обикновената мъдрост това просто не може да стане — има твърде много противоречиви интереси. Но Васерман започнал да го прави и „Ем Си Ей“ станала изключително мощна и успешна, работейки „от двете страни на оградата“, като продавач и купувач. Скоро „Ем Си Ей“ не трябвало да преговаря с „Юнивърсал“, защото Васерман ги *купил*.

След това Васерман нарушил друго „ненаруσιμο“ въобразяване и увеличил мощта и богатството си в геометрична прогресия. Спрял да си въобразява, че телевизионните мрежи и продуцентските компании имат право на пълна собственост върху своите програми. Васерман казал, че ако агенция „Ем Си Ей“ предоставя основните елементи на едно телевизионно шоу — например звездите в него и директора, — значи „Ем Си Ей“ трябва да получава пълни десет процента от целия бюджет на това шоу. Всъщност искал десет процента собственост над дузини печеливши телевизионни шоупрограми. След като накрая тази система на „пакетни хонорари“ била възприета — през „мъртвите тела“ на няколко директори на телевизии, — богатството на Васерман и „Ем Си Ей“ надхвърлило всички представи.

Освен това Васерман бил обзет от манията да пази собствените си работни планове. Решен бил да стои една стъпка пред студиите и другите агенции за таланти, като знае какво си въобразяват те, но без те да знаят за него. Наредил на хората си никога да не записват нищо на хартия, освен ако е абсолютно необходимо. В „Ем Си Ей“ записките са били рядкост и е било неправилно да се оставят бележки по бюрата за цяло денонощие (дори когато единствените хора, които можели да ги видят, са служители на „Ем Си Ей“). Васерман дори не позволявал на агентите на „Ем Си Ей“ да говорят за работа на обществени места, като ресторанти. Васерман имал хора за събиране на разузнавателна информация във всяко студио и телевизионна мрежа. Често пъти знаел планове на някое студио дори преди самият негов вицепрезидент да има представа за тях.

Една легендарна история за Васерман разкрива презрението му към хората, които си въобразяват разни неща.

Веднъж Васерман назначил нов асистент в офиса — човек, който да изпълнява разни задачи, да помага на телефона и да следи работата



с документите. Това бил силно желан пост, защото асистентите на Васерман често пъти се издигали до пълни агенти, които изкарвали стотици хиляди долари годишно. Обикновено асистентите на Васерман били млади хора с отлични качества, тръгнали по пътя нагоре.

Най-новият асистент на Васерман бил също толкова амбициозен, колкото предшествениците си. Започвал работа рано, свършвал късно и не оставял нито един дребен въпрос нерешен.

Новият асистент научил бързо характерните неща в работата. Едно от тях било, че всеки следобед секретарката на Васерман му казвала, че шефът иска той да отиде с колата до дома му, за да му донесе чиста риза за вечерта. Васерман носел една и съща „униформа“ през всеки ден от кариерата си: тъмносив костюм, бяла риза марка „Сълка“ и тънка черна вратовръзка.

Един следобед младият асистент взел една допълнителна риза, съгнал я внимателно, увил я и я поставил в багажника на колата си. Така, когато Васерман поиска ризата на следващия ден, младежът можел да изтича до колата, да я вземе и да се върне почти незабавно. Въобразил си, че с такава ефективност би спечелил одобрението му. Логично.

Дошъл следващият ден, дошло и искането за ризата и асистентът изтичал до колата и се върнал мигновено. Подал ризата на секретарката на шефа си.

Пет минути по-късно секретарката дошла при него и го запитала как толкова бързо е взел ризата. Обяснил ѝ и тя отишла да предаде отговора му на Васерман.

Асистентът греел. Сигурен бил, че е направил добро впечатление. Позволил си лукса да се спре и да изпие чашка кафе.

Няколко минути по-късно секретарката излязла и му казала, че е уволнен.

Той не можел да повярва на ушите си.

— Защо?

— Защото мистър Васерман иска да правите това, което *той* желае, а не, което *вие* си мислите, че желае.

Почивката за кафе свършила.

Край на урока: *Никога не си въобгъзвявай.*

[1] Томас Едуард Лорънс („Лорънс Арабски“, (1888–1935), английски воин и писател. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА ДЕВЕТА

### ДЕВЕТАТА ЗАПОВЕД

*Който се провали, няма приятели.*  
Турска поговорка

*Който желае да постигне края, желае да намери и начина.*  
Емануел Кант<sup>[1]</sup>

**„И НАИСТИНА, НЕ ТИ СЕ ПЛАЩА ЗА ТВОИТЕ МЕТОДИ, А ЗА РЕЗУЛТАТИТЕ, КОЕТО ЗНАЧИ ДА УБИЕШ ВРАГА СИ С ВСИЧКИ ВЪЗМОЖНИ СРЕДСТВА, ПРЕДИ ТОЙ ДА ТЕ УБИЕ“**

Когато поискам някой да направи нещо важно за мен и той не успее, не искам да слушам как са положили „максимални усилия“. Да вървят на майната си максималните им усилия. Искам резултати.

Ако максималните им усилия не са достатъчно добри, то от тях зависи да ги подобрят.

В наши дни много хора, изглежда, смятат, че не е работата в това да печелиш или губиш, а в това как играеш играта. О, така ли? Тогава защо да следим резултатите?

Днешните фирмени ръководители често пъти вярват, че трябва само да „опитат, както в добрите времена в колежа“. Не насочват вниманието си върху резултатите и не поемат лична отговорност за цялостния *успех или неуспех* на фирмата.

Част от причината за тази липса на лична отговорност се крие в това, че позволяваме на фирмите си прекалено много да се бюрократизират и разделят по направления. Всеки се чувства откъснат от „общата картина“.

Друга причина за честата поява на това отношение е просто фактът, че много хора в наше време бягат от отговорността. Те

*отказват* да поемат вината, когато нещата се объркат, дори ако това означава, че няма да получат похвала, ако нещата тръгнат както трябва. Те предпочитат да са в безопасност и на топло и да преминат през живота на пръсти.

Един предводител обаче трябва да кара всички да се чувстват отговорни за успеха или провала на целия екип. Ако екипът успее, *всеки един* в него трябва да се чувства герой. Ако се провали — всеки един трябва да се чувства като изкупителна жертва.

Ако екипът ви се провали по собствена вина, не трябва да се боите да ги наказвате. Обикновено най-доброто наказание е бързото и просто сдъкване на задника. Кажете им какво точно са сгрешили и че ги държите лично отговорни за провала им. След като си вземат бележка, оставете темата напълно и завинаги. Целта е да вдъхновите чувство за лична отговорност в хората си — а не да ги карате да се чувстват като бити псета.

Ако вдъхновите чувство на лична отговорност в екипа си, вашите хора дори няма да си правят труда да идват при вас с куп оправдания за провала. Те просто ще продължават да работят, докато го превърнат в успех. Ще направят необходимото, каквото и да е то, за да победят.

Не казвам, че трябва да карате хората си да смятат, че целта винаги оправдава средствата. Не е така. Хората ви трябва да имат силно чувство за правда и неправда. В противен случай обстановката във фирмата ви скоро ще стане хаотична и вражеска.

*А може* хората да играят по правилата и пак да *побеждават*.

Необходимо е обаче вашите правила да бъдат справедливи, разумни и реалистични. Ако правилата ви благоприятстват един тип служител повече от другия или ако не отговарят на принципите на общоприетия разум, или ако спазването им е невъзможно, никой няма да им обръща внимание. Ще изгубите контрол. Вашата битка ще се превърне в неорганизиран масов бой.

Освен че подходите разумно към правилата, трябва да сте разумни и спрямо възнаграждението. Ако хората ви предоставят резултати, възнаградете ги. Използвайте „*пръчката*“ и „*моркова*“.

Ако наградите ви са достатъчно големи, хората ще правят всичко, за да постигнат желаните от вас резултати.

Възнаграждавайте успеха. Наказвайте неуспеха. Налагайте чувство на отговорност. Настоявайте за резултати. Правете всичко това и „групата“ ви ще се превърне в *екип*.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

Първото нещо, което направих при идването си в адската дупка Бейрут, Ливан, беше да започна да плащам на шофьора си комисиона. Плащах му петдесет долара награда за всеки път, когато прекосяхахме бойната зона, без да ни ударят. Искях той да има *всички стимули* да оцелее.

Тъй като бях в Бейрут като специалист по антитероризма, знаех, че градът е подложен на терор чрез минирание на автомобили. За двуседмичен престой чух десет експлозии на коли. Адски шум. Натоварете една голяма семейна кола тип седан със сто и двацет кила експлозив и сто и двацет кила отпадъчни метали, и получавате голяма осколочна бомба.

Автомобилите-бомби караха населението да се насира от страх, защото можеше да се появят *навсякъде*.

Не ми трябваше дълго време, за да разбера, че автомобилите-бомби са най-голямата заплаха за американското посолство в Бейрут. Ако един терорист може да докара колата близо до посолството, то — БУМ! — и коридорите ще се опръска с кръв.

Защитата на посолството не беше моя работа, но майната му. Не се нуждаех от покана за помощ.

Затова измислих начин за защита на посолството. Свързах се с някои инженери-проектанти на военни заряди и ги помолих да ми направят устройство, което да детонира кола-бомба от разстояние. Повечето бомби се задействаха от електронни сигнали: когато терористите излъчат сигнал с определена честота, той задействаше бомбата.

Моите познати конструктори ми изпратиха едно устройство, което излъчва вълни в широк честотен спектър. То би взривило всяка бомба на километър разстояние. С такова устройство пазачът просто може да си седи на покрива на посолството и с взрив да изпраща терористите право в ада, преди дори да са се приближили.

И тъй като аз съм си аз, трябваше да го пробвам. Реших да изляза на разходка с двама приятели. Скорчихме в една кола с устройството и

със специално разработено „куфарче“, което всъщност беше автомат „Хеклер и Кох“.

Отидохме в един район, контролиран от Организацията за освобождение на Палестина. Паркирахме пред една изгоряла сграда, която до неотдавна е била офис на Ясер Арафат. Включихме устройството.

Изведнъж една сграда на следващата пряка се разтърси от шум и огън. Покривът ѝ отхвъркна право нагоре, а стените се разпаднаха върху улицата. Очевидно това беше бомбена фабрика.

Веднага целият район се изпълни с ливански боклуци с автомати. Изчезнахме на майната си, преди някой да ни е застрелял.

Незабавно докладвах това на един от военните командири в посолството и му разказах за устройството си.

Той ме изглежда, сякаш съм луд.

Информира ме, че, първо, сигурността на посолството не е мой проблем. Нито моя работа.

Второ, опасяваше се, че ако една кола-бомба бъде взривена неочаквано, това ще наруши правилата на Държавния департамент, като ще доведе до убийството на невинни цивилни.

— А какво ще кажете за невинните американци? — попитах.

Прекъсна ме. Не искаше да слуша. Според неговите правила устройството ми беше „несправедливо“.

Намекнах, че животът на американците е по-важен от „неговите“ правила. Намекнах, че трябва да се насочи към *резултатите*, а не *правилата*. Това само го ядоса.

Изхвърли задника ми през вратата.

Скоро след това напуснах града. Взех устройството със себе си.

Към три месеца след като си заминах, един пълен с експлозиви камион спрял пред американското посолство и го пръснал на парченца. Загинаха шестдесет и трима американци. Много повече бяха осакатени.

Командирът не беше ранен.

Остана жив, за да „води“ отново.

Да се надяваме, че след тази случка има по-силно чувство за отговорност към хората си и се притеснява повече за резултатите, отколкото за *правилата*.

Но се съмнявам.

Когато Майкъл Айзнър поел боледуващата развлекателна фирма „Дисни“ по средата на осемдесетте години, отказал да спазва „правилата“, които определяли всичко в Холивуд.

Отказал да заплаща на кинозвездите огромните хонорари, които му искали. Вторият след Айзнър, Джеф Катценберг, казва:

— Имахме пари, но не искахме да плащаме на дребно.

Звездите, разбира се, реагирали злъчно. Предсказвали бърза и болезнена смърт за Айзнър във фирмения свят.

Айзнър разрушил и друго старо правило на Холивуд, когато наредил изпълнителните ръководители, отговорни за филмите в „Дисни“, да представят свои идеи за филми, а да не следват традиционния път на изчакване на режисьорите-постановчици, сценаристите, продуцентите да представят свои концепции. Това също разгневilo творческата общност. Но обещавало икономии на много пари.

А най-еретичното нещо било, че Айзнър отказал стандартните дебели заплати, които получавали другите директори на студиа. Вместо това се договарял за големи суми, изплащани накрая — ако „Дисни“ успее. Решил да закупи 510 000 акции на фирмата. Айзнър искал да рискува с резултатите — но не резултатите от *собствената си работа*, а от работата на *фирмата*.

Компания „Дисни“ започнала да ражда собствени идеи за филми и да ги изпълнява с талантиливи актьори, които имали затруднения в кариерата си. Например включили Ричард Драйфъс, Ник Нолт и Бет Милдър — и тримата били смятани за „изчерпани“ — в „Изпаднал в Бевърли Хилс“. След това „Дисни“ наели двама телевизионни актьори, Том Селек и Тед Дансън, за участие в „Трима мъже и едно бебе“. Фирмата започнала да произвежда и нови анимационни филми, например „Кой натопи заека Роджър“ — тези филми имали много ниски разходи за „актьорски талант“.

Средно разходите за филми в „Дисни“ били 12 милиона долара срещу средно за индустрията от 16,5 милиона.

Филмите на „Дисни“ ставаха хитове. Големи хитове. Очевидно старите „правила“ на Холивуд не се оказаха много разумни.

За няколко години „Дисни“ стана най-успешната развлекателна фирма в света. И още е такава.

Залагайки на цялостния успех на фирмата, Майкъл Айзнър станал доста богат. Акциите и печалбите му достигнали стойност много над 100 милиона долара.

Айзнър е бил нетрадиционен. Отхвърлил е съществуващите правила и е създал нови, по-умни.

Насочил се е към резултатите.

Поемал е пълна лична отговорност. И е пожънал пълна финансова награда.

Майкъл Айзнър доказва, че дори в Холивуд е възможно да имаш манталитета на свирепия воин-бунтар.

Ай Би Ем е една от първите големи компании, започнали да дават заплати, начислявани единствено върху производителността.

През 1958 г. Ай Би Ем изоставили стандартизираната система на часовата надница за своите служители, включително производствения си персонал. Всички преминали на месечна заплата. Заплатата се определяла само от производителността. Не от старшинството. Не от полаганите усилия. Не от званието. Само от *резултатите*.

Малко след това Ай Би Ем дали на всеки от служителите си възможност да изкупува акции на фирмата. Всеки, който работел в Ай Би Ем, можел да използва десет процента от заплатата си, за да закупува акции на фирмата с петнадесет процента по-ниско от пазарната стойност. Практически всички служители, които се възползвали напълно от тази програма, са се пенсионирали като милионери. Заложили са на резултатите от собствената си фирма — и са спечелили.

През 1992 г. Дан Мийд, бивш професор от Уест Пойнт, поел ръководството на страдащата компания за доставки на природен газ „Тенеко“. Компанията била измъчвана от вътрешнофирмени борби и непоемане на отговорност от страна на ръководството. Мийд искал да наложи промени, които по негови думи щели да бъдат „бързи и жестоки“. Възприел политика на „неприемане на оправдания“. Както



казвал, неговата „мантра“ била „Резултати, а не най-големи усилия“. Основал нова система на премиални възнаграждения, при която петнадесет процента на всички най-големи премии се определяли от способността да водиш към промени. Започнал и една брутално открита програма за колегиален контрол.

След тези промени фирма „Тенеко“ изплувала с понижени режимни разходи, повишени печалби и съживена работна сила. Тези малко на брой прости корекции създали напълно нов ориентиран към успеха начин на мислене в корпорацията.

---

[1] Емануел Кант (1724–1804), немски философ. — Б.пр. ↑

## ГЛАВА ДЕСЕТА ДЕСЕТАТА ЗАПОВЕД

*Стиснеш ли ги за топките, значи си спечелил сърцата  
и мисълта им.*

Поговорка на ветераните от Виетнам

*Който победи врага чрез измама, трябва да бъде  
възхваляван толкова, колкото и победилият със сила.*

Николо Макиавели<sup>[1]</sup>

*Конвенционалността не е моралност.*

Шарлот Бронте<sup>[2]</sup>

„ВИНАГИ НОСИ ВЪВ ВОИНСКАТА СИ МИСЪЛ И ДУША ПОСЛЕДНАТА МИ И ОСНОВНА ЗАПОВЕД: НЯМА  
ПРАВИЛА — ПОБЕЖДАВАЙ НА ВСЯКА ЦЕНА“

Не е мъдро да следваш обикновената мъдрост. Това просто е следване на правилата, които други са създали. За да бъдеш водач, трябва да създадеш свои собствени правила.

За да спечелиш една битка, трябва да диктуваш правилата на боя. Ако позволиш на противника си да решава правилата, той ще измисли такива правила, които ще бъдат в негова полза. Ако вие диктувате правилата, ще контролирате ситуацията.

Когато някой ми каже, че „обича честните схватки“, знам, че тоя човек е губещ. Последното нещо, което искам, е схватките ми да бъдат честни. Искам те да бъдат колкото е възможно по-нечестни и неравностойни — в моя полза, разбира се. Ако не мога да си оплета кошницата, ще чакам удобен момент: *след това* ще нападам.

Не казвам, че водачът трябва да бъде безпринципен и да нарушава правилата на обичайната честност. Както знаете, вярвам, че един водач трябва да се придържа към висок морален кодекс. Необходимо е да спазвате принципи, за да поддържате сплотеността на екипа си и да остават хората ви толкова лоялни към *каузата* ви, колкото и към *вас*.

И може да сте верни към принципите си и пак да създавате собствени правила. Не можете да се ограничавате в коловоза на онова, което правят всички останали, просто защото той е пътят на най-малкото съпротивление. Вие трябва да оставяте огън подир себе си. Бъдете новатори. Творете. Импровизирайте. Вашата цел е *винаги* да побеждавате. А това може да означава да правите необходимото, каквото и да е то, за да победите.

Трябва по всички възможни начини да избягвате плесенясалите начини на действие. Когато действате предсказуемо, хората ви ще спрат да мислят и ще преминат на автопилот. А *врагът* ви ще знае точно какво да очаква от вас.

Един начин да се отърсите от навика да следвате правилата на всички останали е да се създавате ситуации, при които заедно с хората си *трябва да творите*, за да побеждавате. Например представете си, че заедно с хората си сте си поставили цел да се изкачите на върха на една планина. Но когато стигнете до средата по пътя нагоре, разбирате, че не можете да слезете. Остава само една посока на движение: *нагоре*. Вие тъкмо сте създали така наречения безалтернативен вариант. Единствената ви алтернатива е да успеете. За да я постигнете, трябва да импровизирате. Просто няма друга алтернатива.

Ирландците имат следната поговорка: когато двама млади мъже достигнат стена, която не могат да прескочат, трябва да си хвърлят шапките от другата ѝ страна, защото тогава, за да не ги загубят, трябва да се прехвърлят през стената.

Когато Джек Кенеди — заповядал създаването на тюлените — се е гласил да изпрати човек на Луната, той е цитирал тази поговорка, като е казал, че Америка трябва да „хвърли шапката си над стената на космоса“. Това е било последното му предизвикателство към Америка. На следващия ден, след като изрекъл тези думи, е бил убит. Но Америка се е захванала с това, колкото и трудно да е изглеждало

тогава, и е предприела творческите стъпки, необходими за изпълнението на мисията.

Като водач трябва да отивате там, където никой не е ходил преди. Водете отпред. Начукайте го на „правилата“. Просто победете.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ ВОЙНАТА

В района на делтата във Виетнам нашият командир на речната патрулна дивизия свикна всеки ден да изпраща подривни патрули в джунглата малко след пукването на зората. Обикновено ги изпращаше нагоре по съществуващи пътеки или канали.

Почти всеки ден патрулите се натъкваха на врага, биваха обстрелвани до посирание и довличаха задниците си до дома.

Причината да ги избиват беше в това, че неизбежно ги *причакваха в засада*. В края на краищата това си беше джунглата на Чарли и затова той имаше предимството да определя правилата на сражението.

Почти винаги ние убивахме повече броя Виктор Чарли, отколкото той нас, защото имахме по-добра огнева сила и комуникации. Затова командващият офицер си мислеше, че е много проникателен военен тактик. Разбира се, хвалеше се с многото убити — а в тази война така се измерваше успехът. Според обикновената мъдрост на Пентагона, ако биехме Чарли с много „точки“, той просто щеше да се предаде. Знам, че това не е много умно, но пък и обикновената мъдрост рядко е умна.

Седнах с командира и по обичайния си дипломатичен начин подхванах темата за неговата абсолютна идиотия. В края на краищата, разсъждавах, *защо* Чарли да не ни наплясква всеки ден, след като почти винаги ходехме на едно и също място по едно и също време? Нямаше ли да е по-добре от гледна точка на *етикетията*, питах, да изпратим на Чарли една *покана*, за да знае точно къде и кога да дойде, за да нарита задника ни? Така щеше да има повече време за мисис Чарли и децата.

След този сърдечен разговор получих разрешение да проведе собствен патрул. Идеята беше да направим засада на Чарли, преди той да я направи на нас.

В деня на мисията излязохме с камуфлажно прикритие в 02:00, много преди зората, и ударихме право през храстите, като избягвахме

всички пътеки. Преходът беше бавен и болезнен, но пък поне не попаднахме на изненади.

Към 05:45, когато първата зора разсветляваше небето, бяхме клекнали на един хълм, който гледаше над главната пътека. След петнадесет минути нашата група за предварително разузнаване, или ГПР, щеше да върви по тази пътека. Идеята на играта беше да забележим Чарли, преди той да успее да тръгне към патрула ни, и да се хвърлим върху него със сериозно въоръжение. Щяхме да направим засада на засадата.

Нашата резервна позиция — в случай че не забележим Чарли *преди* засадата — беше да минем зад него, след като започне престрелката, и да го стиснем в клещи.

Моят радист, който беше във връзка с патрула ГПР, ми сигнализира, че идват. Аз сигнализирах на хората си да имат готовност.

След това изведнъж се чуха удари: *тун, тун, тун!* Земята около нас изригна в облачета прах. Мама му стара! Попаднахме в засада! По някакъв начин Чарли беше ни забелязал и сега ни беше надхитрил.

Ако не направех нещо незабавно, към половината от хората ми щяха скоро да станат само купчина торби с мъртъвци.

Исках да направя най-малко предсказуемото нещо, което може човек да си представи. Ако спазехме стандартната оперативна процедура и се закопаехме, щяха да ни скасапят.

— Нападай! — изкрещях. Хвърлих се към звука на стрелбата. — Нападай! *Нападай! НАПАДАЙ!*

Поведох отпред и моите хора — моите воители — тръгнаха след мен, като пущаха като побеснели автоматична стрелба, плътна като огнена вълна.

Направихме засада на засадата. Не бях научил тази тактика от никой военен учебник. Но знаех, че е време да изхвърля правилата, да възприема безалтернативния вариант и просто да *победя*.

Нашата „откачена“ атака накара Чарли да се насере от изненада.

Виетнамците се разпръснаха.

Повечето от тях изчезнаха в храстите, но успяхме да поведем няколко от тях към приближаващия се патрул отдолу.

Нито един от хората ми не беше убит. Никой не беше ранен.

Бяхме разчупили обичайния начин на действие и отхвърлили старите правила. Упражнили бяхме безалтернативния вариант. Когато

бяхме нападнали засадата, имяхме само един избор: да успеем или да умрем.

Бяхме успели. Те умряха.

И така свършват всички хубави разкази за войната.

#### МАНТАЛИТЕТЪТ НА СВИРЕПИЯ ВОИН: УРОЦИ ОТ БИЗНЕСА

През Втората световна война кървавата битка за Окинава е била спечелена с помощта на две хлапета от Пенсилвания, Джек Маклоски и приятеля му Стан Новак. И двамата били колежани атлети от голяма класа, които умишлено изоставили бляскавия спорт, за да се запишат във Военноморските сили. Всъщност Маклоски бил най-младият скипер във въоръжените сили и командвал десантен кораб на деветнадесетгодишна възраст.

Четиридесет и пет години по-късно те все още „воювали“ заедно в битката за световния шампионат в Националната баскетболна асоциация. Маклоски бил главен мениджър на „Детройтските бутала“, а Новак — неговият главен наблюдател на другите отбори и върховен съветник.

Маклоски бил треньор в Националната баскетболна асоциация или главен мениджър в продължение на десетилетия, но шампионството все му убягвало, както убягва на повечето главни мениджъри. Това е законът на средните стойности: двадесет и седем отбора, но само един победител. Бил стигал близо и преди — но за Маклоски близо не се брояло.

По средата на сезона на 1989 г. обаче Маклоски и Новак били дразнещо близо. „Буталата“ имали отличен екип, най-вече защото Маклоски бил пренебрегнал обикновената мъдрост за това какво е нужно, за да спечелиш в НБА. Той бил създал свои собствени *правила* за успеха.

В продължение на много години се смятало наложително да изградиш отбора си около централния нападател. Всичките шампионати от 70-те и 80-те години имали талантиливи, вдъхновени централни нападатели, като Карим Абдул Джабар, Моузес Малоун, Робърт Париш и Бил Уонтън. Но централният нападател на Маклоски се казвал Бил Лаймбиър — един бавен човекомразец с хлътнали гърди.

Маклоски заложил нападателната огнева мощ в своите пазачи — в малките хора.

Малките хора обаче не се проявили особено добре и затова Маклоски отново се проявил творчески и разпоредил екипът му да побеждава без мощно нападение. Щели да наблегнат на *защитата*. Това било ерес, но успешна. Нападателната гъста защита на отбора била впечатлителна и му спечелила прозвището „Лошите момчета“. Но този „негативен“ прякор изобщо не притеснявал Маклоски. Харесвало му да кара другите отбори да мислят, че когато играят срещу „Буталата“, ще получат ритници в задника. Това ги разконцентрирало и обикновено ги карало да играят предизвикателно, в стила на „Буталата“. Така последните диктували правилата на схватката.

Освен това Маклоски изградил екип, който имал само двама играчи от звезден клас, Исаия Томас и Ейдриън Дантли. Съгласно обикновената мъдрост му трябвали още. Но не така гледал на нещата Маклоски. Той мислел точно обратното.

Три месеца преди финалите Маклоски измислил стратегия, която нарекъл „прибавяне чрез изваждане“. Искал да прибави към отбора си, като извади водещия голмайстор Ейдриън Дантли.

Маклоски вярвал, че има само два елемента, които правят екипите велики. Първият бил „сместа“ — играчи с допълващи се умения. Вторият — „химията“ — бил играчите, които се уважавали и си имали доверие. Маклоски смятал, че Дантли не бил добър за сместа и химията на отбора.

Когато в лигата се разчуло, че Маклоски търси да замени Дантли, няколко „експерти“ го сметнали за луд. „Буталата“ трябвало да изиграят само няколко игри, за да стигнат до първото място и ако размяната не откара отбора до шампионата, Маклоски щял да бъде дамгосан като „човека, който размени титлата“. Вероятно е щял да загуби работата си.

Но Маклоски не се боял особено много от риска. Щом се почувствал нервен, си спомнял дните, когато преодолявал тайфуните на южния Тихи океан. Замислил ли се за това, животът в Националната баскетболна асоциация не му се струвал толкова опасен.

Маклоски уредил размяна. Искал да вземе малкия нападател Марк Агуайър. Отново властващата „мъдрост“ в лигата решила, че размяната за Агуайър е лудост. Агуайър бил човек, който цял живот не успял да се примири с хората, талантлив играч, който никога не можел да се разбере със съотборниците си.

Но Маклоски смятал, че може да работи с Агуайър. Ако играчът се правел на интересен, Маклоски бил напълно готов *лично да нарича задника му* при нужда.

Тъй като Дантли бил местният фаворит, общественото мнение било силно противопоставено на желанието на Маклоски да „натисне спусък“ на сделката Дантли-Агуайър.

Но Маклоски я направил. Малко по-късно казва:

— Това беше пресметнат риск. Знаех го отначало. Но човек гледа на нещата оттук и оттам и ги анализира от всеки ъгъл. Прави си домашното и не позволява на общественото мнение да му се пречка. Просто го преодолява в агония. После, след всичко това, просто вдигаш пистолета. Вдигаш го и натискаш проклетия „спусък“.

През първия ден, когато Агуайър играл с отбора, най-силният играч се блъснал с него с брутална енергия. Всъщност това била енергията, която Маклоски култивирал в отбора — енергията, за която настоявал. Агуайър се строполил на пода. За секунда представлявал голям куп месо. След това се раздвижил и започнал да добива човешки вид. Исаия Томас се приближил с думите:

— Добре дошъл в „Буталата“.

От деня на първата игра с Агуайър размяната се изплатила. Агуайър бързо се превърнал във водещ голмайстор на отбора. И се държал добре *в отбора на Маклоски*.

„Буталата“ спечелили шампионата през тази година. И през следващата година.

Маклоски постигнал крайната си цел, защото имал смелостта да направи промяна. Той разчупил правилата на обикновената мъдрост и прокарал собствена огнена диря.

Джек Маклоски, свирепият воин бунтар на Националната баскетболна асоциация, показал, че ако пренебрегнеш обикновената мъдрост и създадеш свои правила, можеш да победиш. Два пъти.

---

[1] Николо Ди Бернардо Макиавели (1469–1527), италиански политически философ. — Б.пр. ↑

[2] Шарлот Бронте (1816–1855), английска романистка. — Б.пр. ↑



## ЕПИЛОГ

ДА ПОДДЪРЖАШ ПРЕДИМСТВОТО СИ НА ВОДАЧ: ШЕСТ ВЪПРОСА, КОИТО ТРЯБВА ДА СИ ЗАДАВАТЕ  
ВСЕКИ ДЕН

Сега, след като сте прочели книгата, искам да се запитате: „Какво научих от нея?“

Ако честният ви отговор е: Нищо!, то занесете я обратно в книжарницата. Дайте я на продавача — и го накарайте да ви бие с нея, докато се насерете. Може би това ще ви вкара малко разум в главата.

Няма оправдание за това, че не сте научили ценни уроци от тази книга, защото принципите в нея са от истинска война, а не от някой екип мозъци и ако не вършат работа, то нямаше да съм жив. Това е.

Както може да си спомните, в началото на книгата ви казах, че има шест въпроса, които си задавам практически всяка сутрин. Използвам ги, за да фокусирам целта си и да разбера *себе си* и своята *мисия*.

Ако открия, че не мога да дам добър отговор — в контекста на мисията за деня, — знам, че или аз *изпълнявам неподходяща мисия*, или *има нещо неподходящо в мен*.

Тези шест въпроса са: **Какво ме движи? Винаги ли съм бил такъв? Какво ще ме удовлетвори? Признавам ли се за победен? Как мога да превърна днешните отрицателни неща в положителни? Каква е крайната ми цел?**

Когато за първи път видяхте тези въпроси в увода, може да сте имали свои отговори. Сега обаче, ако сте научили нещо от моите десет Божии заповеди за успеха на предводителя, би трябвало да имате малко по-различни отговори на тези въпроси.

За първата ви „учебна мисия“ като воин нека да разгледаме тези въпроси един по един. Аз ще ви дам моите отговори, всеки от които произтича от моите десет Божии заповеди. Ако не сте проспали книгата ми, десетте Божии заповеди ще ви помогнат да формулирате някои свои отговори.

**Какво ме движи?** — Във всяка мисия, която изпълнявам, нещото, което ме ръководи най-силно, е желанието да *намеря своите граници* — и да ги *разширя*.

Не започвам мисия с надеждата да открия колко *малко* мога да направя и пак да „се оправя“. Вместо това водя отпред и проучвам нови свои области, ценности, неща, в които вярвам, както и обкръжението си — във всяка мисия, която приемам. Така постоянно научавам къде са границите на възможностите ми и как мога да ги преодоля.

Единственият начин за истинско „повеждане“ при изпълнение на мисия — и да открия нови свои аспекти — е да оставям след себе си страха и съмнението. Това изисква само воля. Може да не е нещо, което ви харесва. То е нещо, което просто правите.

При проучването на нови свои територии открих, че практически всяко мое вътрешно ограничение — например временна неспособност да науча ново умение — е създадено от собственото ми съзнание. Прекарал съм много самотни часове в джунглите на Югоизточна Азия и пустините на Близкия изток, където размислях над своите субективни ограничения. И открих, че на практика за мен почти няма непостижима цел, стига да не съм се самоубедил в обратното.

Ако пренебрегна болката, ако се насилвам по време на учение и ако използвам проста тактика, установявам, че много често мога да „направя невъзможното“.

Моята способност да „извърша невъзможното“ се увеличава в грамадни размери, когато определя „себе си“ като моя екип и аз. Когато се слееш със своя екип от бойци, страхът ти избледнява и способностите ти се увеличават в геометрична процесия. Когато се научиш да се разширяваш, като „ставаш едно“ с екипа си, вграждаш в себе си силните страни на всички членове на своя екип. Когато прибавиш тази сила на колектива към своята собствена, ставаш практически „сврхчовек“.

Сега се запитайте: „Какво ме движи?“

**Винаги ли съм бил такъв?** — Не. Всеки нов ден ме променя. Всяка мисия ме променя. И всеки нов екип ме предизвиква.

Ако не сте активно зает с постоянно пресъздаване на самия себе си, то значи сте активно зает с навлизане в застой. В мига, в който се родите, започвате да умирате. Но ако се поддадете на процеса на постоянен застой, вие умирате „хиляди пъти“.

Моят живот с тюлените, моето командване на „ТЮЛЕН-група 6“ и моето предводителство на „Червената клетка“ ме *направиха* мъжа, който съм сега.

За да се промените в положителен смисъл обаче, трябва най-напред да разберете точно кой сте. Най-добрият начин да разберете това е да поемете отговорността за живота на други мъже — и да поставите *живота си в техните ръце*. Направите ли това, *бързо* се научавате да дефинирате себе си — с *изключителна* яснота. Тогава, след като напълно разбирате какво лежи в основата на собствения ви характер, ще можете да правите конструктивни промени.

Разбира се, вашата личност се измества малко всеки път, когато приемете нова мисия, и всеки път, когато работите с нов екип. И с измененията на вашите мисии и членове на екипа откривате пълния спектър на вашата личност и характер. Понякога харесвате откритото, друг път — не. Когато не харесвате онова, което сте забелязали в себе си, ви боли. Но тази болка е *добра*, защото ви позволява да разберете, че сте напълно откровен със себе си, и ви сигнализира да *промените нещо*. Спомнете си, че когато ви боли, значи правите всичко, както трябва.

Не е необходимо да сте на война, за да научите за себе си. Просто трябва да сте сериозен човек със сериозна мисия. Като дете започнах да се променям благодарение на прости изживявания от детството. Когато бях петгодишен и продавах вестници заедно с чичовците си, научих как да продавам себе си на другите. Това ме промени. Когато оставах в планините Катскил с леля си и чичо си през летните ваканции от основното училище, се научих да обичам приключенията — а това ме промени *завинаги*. Когато бях дванадесетгодишен и започнах да работя в една зала за боулинг, се научих да бъда независим. И когато станах на четиринадесет години и започнах да работя по осемнадесет часа седмично в една закусвалня, се научих да търпя тежка работа. Всичките тези промени ми помогнаха да уча. Най-важното нещо, което научих, беше, че колкото повече поумнявах, толкова повече осъзнавах колко съм тъп.

Ако не се променят поне малко при всяка от мисиите си, значи просто не правите нищо.

Запитайте се: Променил ли съм се неотдавна?

**Какво ще ме удовлетвори?** — За мен пълното удовлетворение идва само когато напълно слея възможностите си с *действията* си.

Не е достатъчно само да познаваш пълния си потенциал. Трябва да замъкнеш задника си там, на бойното поле, и да *достигнеш* пълния си потенциал със смели действия.

Ако не се опитваш да правиш това всеки ден, скоро ще се превърнеш в поредния въздухар с омръзнали разкази от войната.

От време на време се изкушавам да седна и да се хваля с постиженията си над две чаши джин „Бомбай“. При всеки такъв случай си налагам да се върна в реалността. Реалността е, че дисциплината е *ежедневен процес* и все още има да постигам много. И с Божията помощ винаги ще е така.

Не мога да търпя самодоволни хора, които вече не работят до предела на възможностите си.

Всяка сутрин, когато се събуждаме, ние сме еднакви: всички сме изправени пред едни и същи рискове от застояване, освен ако не си поставяме предизвикателства. Ние всички трябва да си поставяме предизвикателства, отново и отново, всеки ден.

Изглежда трудно? Трудно е. Изглежда невъзможно?

Не е.

Аз все още развивам знанията и целите си. Светът е отварял вратите на много възможности пред мен. Всяка нова възможност ми дава шанс да проверя себе си и своите вярвания, да открия истината и да продължавам да се доказвам.

Надявам се никога да не спра да раста.

Съвсем възможно е никога да не слея пълния си потенциал с действията си. Затова вероятно никога няма да бъда напълно доволен. Но не се отчайвам. Щастлив съм.

Аз съм Богът на войната и моята битка никога няма да спре.

Кога вие ще бъдете задоволени?

**Признавам ли се за победен?** — По дяволите, не! Или поне не по начина, по който повечето хора гледат на поражението.

Когато аз дефинирам поражението, аз го разбивам на съставните му думи: *de*, латинската дума, която означава „тръгвам от“, и *feat*, английска дума, значеща „постижение“.<sup>[1]</sup> Много пъти, разбира се, се е налагало „да се оттеглям от“ онова, което съм се надявал да „постигна“. Но за мен това означаваше, че съм избутан встрани, а не унищожен. Живях, за да водя нови битки.

Както Ърнест Хемингуей, аз вярвам, че „човек може да бъде унищожен, но не и победен“.

Едно нещо, което мразя най-вече във връзка с обичайното определение за поражението, е, че то предполага, че победеният човек е превъзмогнат от *външна сила* — обикновено враг. Но почти никога поразилият ви не е вашият враг, а самият *вие*.

Хората просто с лекота си въобразяват, че основната причина да не постигнат целта си е, че някой друг ги е победил. Но запомнете. Никога не си въобразявай. Ако финишираш втори, то не е, защото друг е финиширал първи. Победата на този човек е само „страничен ефект“ на вашия неуспех. Ако загубите, то е, защото не сте се наказвали достатъчно по време на учение и не сте насочвали пълната сила на личността си към победата. Ако не си признаете този факт, то няма да можете да разберете себе си — и ще се настроите за ново поражение. Ако си го признаете и се поучите от него, ще можете да гледате хората си в очите и да ги „водите отпред“. Тогава ще постигнете своята победа — втория път.

Всички ваши вътрешни ограничения, които винаги са причините за вашите неуспехи, могат да бъдат преодолені. Ако останете в боя достатъчно дълго и откажете да се предадете, скоро ще можете да преодолеете самоналожените си ограничения и да успеете. Вашата победа няма винаги да ви поставя на „първо място“, но ако се насилвате докрай и преодолеете всичките си вътрешни ограничения, вие пак ще бъдете победител. И ако вие сте победител, вероятно ще финиширате първи — евентуално.

За един воин поражението е временно състояние. Определете курса си и взривете пречките във водата пред вас!

Запитайте се: Признавам ли се за победен?

**Как мога да превърна днешните отрицателни неща в положителни?** — Започвам с разбирането, че „отрицателното“ и „положителното“ са просто етикети — често пъти използвани неточно.

Когато решите кое е положително и кое — отрицателно, вероятно се водите от миналото. Ако нещо е било отрицателно в миналото, приемате, че то пак е отрицателно. Но това може да е заблуда. Както се променят мисиите, така се променят и отрицателните и положителните неща. Отказвам да бъда роб на историята. Моята история е просто това — история. Погледът ми е насочен към бъдещето и не си въображавам, че нещо ще бъде отрицателно сега само защото е било такова в миналото.

Всичко се променя. И ако вие не се промените, скоро ще бъдете просто един стар пръдльо, отхвърлен настрани.

Ако открия, че нещо е истински отрицателно — че в значителна степен ме е наранило или е помогнало на моя враг, — аз не разсъждавам върху щетите. Вместо това се питам: Какво мога да извлека от това?

Обикновено, дори по време на бедствие, мога да спася по нещо. Ако моят джип се повреди напълно, аз ще извадя двигателя, ще сваля радиото и ще взема всяко нещо, което все още функционира.

Дори ако всяко нещо в дадена ситуация е унищожено, аз пак ще опитвам да *науча* нещо от това изживяване. Често пъти нещата, които научавам от някой малък проблем, по-късно предотвратяват голяма беда.

Дори когато врагът ми напълно успее в постигането на целта, аз не приемам успеха му като отрицателен. Аз използвам неговия успех за собственото си обучение. Аз *копирам* действията му. След това ги изпълнявам *по-добре*.

Друга причина да опитвам да избягвам традиционните етикети за положителното и отрицателното е, че те обикновено *усложняват* нещата. Ако свалите тези етикети, опростявате подхода си спрямо мисията. Ако не се тревожите за положителните и отрицателните неща, е по-лесно да насочите вниманието си просто върху нещата, които *вършат работа*, и върху тези, които *не вършат работа*. А като направите това, значително засилвате шанса си за успех.

Ако съм изправен пред сценарий с най-неблагоприятен вариант — отрицателна ситуация, в която нищо не може да бъде спасено и дори не мога да науча нищо, — аз *пак* го използвам в моя полза. Как? Използвам го за мотивация. Използвам го, за да подтиквам себе си и хората си, като го правя предизвикателство към гордостта си.

Запитайте се, дали отрицателните неща са *наистина* отрицателни? Ако е така, какво можете да *спасите*? Какво можете да *научите*? И как можете да го използвате, за да се *подтиквате* напред?

Сега нека разгледаме последния, най-интересен въпрос: **Каква е крайната ми цел?**

Като предводител е абсолютно наложително да знаете точно *какво желаете* — и как планирате да го *постигнете*.

За мен разбирането на крайната ми цел е ключът към разбирането на самия себе си, защото не мога да определя целта си, освен ако не определя предварително *кой съм аз*.

В армията имах лукса да притежавам очевидна цел. Крайната ми цел беше проста: *оцеляване*. Когато хората полагаха най-големи усилия да ме убият, аз не трябваше да *агонизирам* за това колко *сложна* е целта на живота ми.

Въпреки че целта ми не беше *сложна*, това не означаваше, че е лесно постижима. Много пъти съм стоял мъчително близо до смъртта.

Но чрез пълно насочване на вниманието върху крайната си цел — оцеляване — до болка осъзнах как трябва да я постигам. Научих се как да *оцелявам*.

Научих, че най-добрият начин да постигна крайната си цел — да оцелявам — е да следвам собствените си десет Божии заповеди. Установих, че тези десет Божии заповеди са толкова разумни и мощни, че се прилагат за почти *всеки*, който се опитва да постигне своята крайна цел.

Едно от първите неща, които научих за оцеляването, е, че не винаги вашите „врагове“ излагат на опасност живота ви. Често това са вашите „съюзници“. Много пъти съм бил изправян пред опасности от собствените си командири, които ме изпращаха на бойното поле ограничен от нелогични правила за водене на бойни действия, остаряла тактика и ненадеждно оборудване и оръжие.

От това скоро разбрах, че най-добрият начин за оцеляване за мен е да водя свои собствени битки по свой начин. Точно затова поех командването на „ТЮЛЕН-група 6“ и „Червената клетка“.

След като получих свои бойни части, бях освободен от скованите правила и политика, създадени да ръководят „масите“ военни. Освободен бях и от необходимостта да работя под командването на некомпетентни командири. Имах възможността да се бия като *воин*. Имах възможността да поемам отговорност, да показвам инициатива и да правя всичко необходимо, за да оцелявам и успявам.

Тази *свобода на действията* направи „ТЮЛЕН-група 6“ и „Червената клетка“ така ефективни. Тя ни позволяваше да оцелеем и успяваме.

Когато командвах „ТЮЛЕН-група 6“, изоставихме старото мислене. Аз водех отпред и насилвах хората си жестоко по време на учения. Претворих ги по свой собствен „воински образ и подобие“ и се отнасях еднакво с всеки — като с лайно, — *докато* докажеха себе си.

Мъжете в „ТЮЛЕН-група 6“ се научиха да тласкат себе си отвъд болката и да насочват вниманието си само върху резултатите. Те „играеха за победа“. И накрая станаха легендарните бойни сили на Америка.

Мъжете в „ТЮЛЕН-група 6“ бяха завършени специалисти по оцеляването. Те никога не губеха крайната цел от погледа си и това ги правеше победители.

Мъжете в „Червената клетка“ също бяха майстори на оцеляването и успеха.

В „Червената клетка“ ние не седяхме просто така и не си *говорехме* за нещата, които би направил терористът. Ние се превърнахме в терористи и се научихме да гледаме на света така, както терористите.

Военните, които не участваха в „Червената клетка“, никога не разбраха защо правехме всички онези неща. За тях нашите методи винаги изглеждаха „нечестни“ и „опростенчески“. На практика нашите методи бяха *нетрадиционни* и *неусложнени*. Затова успявах. И така оцелявахме.

След като напуснах Военноморските сили, открих, че в Америка има милиони хора, които се борят за оцеляване и успех в кариерите си и личния си живот.



И в много случаи светът, в който живеят — светът на работното им място и съвременното общество — е толкова непрощаващ, безскрупулен и подкупен, колкото светът на войната.

Затова установих, че голям брой от правилата, които научих във войната, помагат на хората да оцеляват и успяват в нормалния си ежедневен живот — и да постигат крайната си цел независимо каква е тя.

Например установих, че често пъти най-голямата заплаха не са конкурентите в бизнеса, а вашият съдружник в съседната врата. Може би той желае вашата работа или просто е един тъп мениджър, който не знае как да ви даде нужната подкрепа, за да оцелеете.

Освен това светът извън собствената ви фирма е брутален. Когато излезете от сградата и започнете да се ориентирате из „джунглите“ на света на бизнеса, бързо откривате, че има само един ръководен принцип — оцеляване на най-силните. Днешните бизнесконкуренти, работещи в глобален мащаб, могат да бъдат така враждебни, както снайперистите на врага, и така непредсказуеми, както терористите.

Целта им е да убият фирмата ви, преди тя да убие тяхната. Те желаят да ви унищожат с всички налични средства. Те желаят да тласкат без милост подчинените си. Те желаят да понесат болка, да нарушават правила и да принасят смели жертви, докато ви надвият.

За да оцелеете, трябва да знаете как мислят те, какво ценят, какво очакват — и какво знаят за вас.

Ако крайната ви цел е да оцелеете и успеете в кариерата и личния живот, трябва да сте по-жилав, по-мотивиран и по-концентриран от всеки друг, който би могъл да стои между вас и целта ви.

Ако желаете да бъдете човек, който оцелява, и победител, трябва да насочите *погледа* си към цели, високи колкото *небето*. И трябва да натикате *задника* си в *канавката* — за да може да се заемете с мръсната работа, която победата *изисква*.

Трябва да нападате конкурентите си по толкова изненадващ начин, че дори самите *вие* да останете изненадани.

Трябва да нападате конкурентите си още преди да са ви поставили „засада“.

Трябва да нападате мързела, слабостта и самодоволството на подчинените си — защото само така може да се изгради екип от воители.

Трябва да нападате наложените от самите вас вътрешни ограничения — защото това е първата стъпка към водачеството.

Трябва да се научите да нападате всеки ден с енергия, оптимизъм и дълбока вяра в личната кауза.

Трябва да нападате омразните ви дейности с повече страст, отколкото онези, които обичате.

Трябва да се научите да нападате обучението си с радост и посвещение.

За да оцелеете и успеете, трябва да приемете една ясна и болезнена истина: Бизнесът е война. *Животът* е война.

Ако искате да спечелите тази война:

Нападайте.

**Нападайте!**

**НАПАДАЙТЕ!**

---

[1] *Defeat* (англ.), поражение. — Б.пр. ↑

# 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.