

Дейвид Дотлик  
Питър Кайро

# ЗАЩО ШЕФОВЕТЕ СЕ ПРОВАЛЯТ

Превод от английски  
*Росен Тахов*



## СЪДЪРЖАНИЕ

---

<b>ПРЕДГОВОР</b> <b>ОТ РАМ ЧАРАН</b> .....	7
<b>ПРЕДГОВОР</b> <b>ОТ РОБЪРТ ХОГАН</b> .....	9
<b>ВЪВЕДЕНИЕ</b> .....	13
<b>Първа глава</b> <b>НАДМЕННОСТ</b> ТИ СИ ПРАВ, ВСИЧКИ ДРУГИ СА КРИВИ .....	27
<b>Втора глава</b> <b>ПРЕИГРАВАНЕ</b> ВИНАГИ СИ ЦЕНТЪР НА ВНИМАНИЕТО .....	41
<b>Трета глава</b> <b>НЕПОСТОЯНСТВО</b> НАСТРОЕНИЕТО ТИ СЕ СМЕНЯ ВНЕЗАПНО И НЕПРЕДСКАЗУЕМО .....	55
<b>Четвърта глава</b> <b>ПРЕКАЛЕНА ПРЕДПАЗЛИВОСТ</b> ТВОЕТО СЛЕДВАЩО РЕШЕНИЕ МОЖЕ БИ Е ПЪРВОТО .....	67
<b>Пета глава</b> <b>МНИТЕЛНОСТ</b> ФОКУСИРАШ СЕ ВЪРХУ НЕГАТИВНОТО .....	81
<b>Шеста глава</b> <b>ВИСОКОМЕРИЕ</b> СТРАНИШ И СЕ ИЗОЛИРАШ .....	95

<b>Седма глава</b> <b>ФРИВОЛНОСТ</b> ЗНАЕШ, ЧЕ ПРАВИЛАТА СА САМО ПРЕПОРЪКИ .....	109
<b>Осма глава</b> <b>ЕКСЦЕНТРИЗЪМ</b> ЗАБАВНО Е ДА СИ РАЗЛИЧЕН ПРОСТО ОТ ЛЮБОВ КЪМ СПОРТА .....	125
<b>Девета глава</b> <b>ПАСИВНА СЪПРОТИВА</b> МЪЛЧАНИЕТО ТИ СЕ ПРИЕМА ЗА СЪГЛАСИЕ.....	137
<b>Десета глава</b> <b>ПЕДАНТИЧЕН ПЕРФЕКЦИОНИЗЪМ</b> ВИЖДАШ МУХАТА, НО НЕ ОБРЪЩАШ ВНИМАНИЕ НА СЛОНА .....	149
<b>Единадесета глава</b> <b>КОКЕТНИЧЕНЕ</b> ТЪРСИШ ПОПУЛЯРНОСТ НА ВСЯКА ЦЕНА.....	161
<b>Дванадесета глава</b> <b>ЗАЩО ШЕФОВЕТЕ УСПЯВАТ</b> .....	173
<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b> .....	184

## ПРЕДГОВОР ОТ РАМ ЧАРАН

---

Според Дейвид Дотлик и Питър Кайро лидерският провал е феномен на поведението. С други думи, той не е въпрос на случая. Не е просто резултат на икономически превратности или други събития, които не сме в състояние да контролираме.

Обратното, лидерите се провалят заради своето поведение в конкретни ситуации. Особено когато са под стрес, те реагират чрез модели на държание, които могат да саботират работата и кариерата им. Осланят се на специфични начини на мислене, изразяване и действие, които в крайна сметка водят до провал. В много случаи дори не са наясно, че това поведение е рефлексивно.

Тази книга е съществен принос към изкуството да се ръководи, защото формулира единадесет модели на поведение, които могат да доведат до провал, и съветва как главните изпълнителни директори и други ръководители да се научат да ги управляват.

Това е книга, базирана на опита. Авторите години наред са работили с високопоставени началници и бизнес организации по целия свят и използват проницателните си наблюдения върху човешкото поведение на организационно ниво.

Разкриват защо лидерите се провалят и защо успяват, това е засвидетелствано в разказаните истории, в полезните съвети и внушения.

Дотлик и Каїро се позовават и на психолога Робърт Хоган, автор на изчерпателно и задълбочено изследване върху „лидерските спънки“. Както сами отбелязват, това изследване им е дало податки за разглежданите норми на поведение.

Защо главните изпълнителни директори и други ръководители се провалят? Различните автори дават различни отговори, но в тази книга ще откриеш единадесет провокативни причини, които ще те накарат да погледнеш на провала от нов ъгъл и да вземеш мерки потенциалните недостатъци да не накърнят ефективността ти като лидер.

*Далас, Тексас,  
февруари 2003 г.*

## ПРЕДГОВОР ОТ РОБЪРТ ХОГАН

---

Лидерството е най-важния предмет на науката за управление. Въпреки че теоретиците марксистите твърдят, че лидерите са продукт на исторически условия, по-психологически ориентирани специалисти вярват, че начинът на ръководство е функция на индивидуални характеристики. Тази книга е базирана на психологическия възглед за ръководството; въпреки че предпоставката изглежда разумна, години наред тя бе обект на ожесточени академични дебати.

Приемаме, че начинът на ръководство е функция на индивидуалните характеристики, следващият въпрос обаче е кои са определящите характеристики? Тъкмо тук нещата стават доста мъгляви. Съществуващата литература върху управлението е огромна – поразителна по обем – и всекидневно се увеличава. Тази литература е разделена на два лагера; аз ги наричам Традиция на трубадурите и Традиция на академиците. Традицията на трубадурите е далеч по-обширна. Съставена е от чудесни образци на популярната книжнина като *Лидерските уроци на Чингиз хан*, *Лидерските уроци на Исус Христос* и *Лидерските уроци на Абрахам Линкълн*. Включва също мненията и опита на безброй бивши главни изпълнителни директори. От

емпирична гледна точка тези работи са ценни като развлекателни четива, но са бедни на научни ценности, от тях можем да извлечем само някои генерални обобщения. От друга страна Традицията на академиците съдържа твърде много емпирични ядра, бисери като „Лидерите са съвсем малко по-високи от своите избиратели“. Това е валидно статистическо обобщение, което обаче не се отнася за адмирал Хорацио Нелсън (героят на Трафалгарската битка, спасил Англия от френско господство), Наполеон Бонапарт (кандидатът за господар на света), Уинстън Чърчил (спасил Англия от хитлеристка Германия) или дори нашият американски Джими Картър. От гледна точка на (неакадемичния) лаик, който се опитва да разбере лидерството, Традицията на академиците има два проблема: много от нейните прозрения са релативно тривиални, а някои се припокриват – в емпирическите студии не съществува голямо съгласие по отношение определящите характеристики на лидерството.

Така че дали онова, което знаем за лидерството, е действителното положение? Отговорът зависи от това как го дефинираме, което пък е друг спорен въпрос. За решаването на дефинитивните проблеми аз предпочитам да се обърна към произхода на човека (великолепно въведение е книгата на Кристофър Бойм *Йерархия на гората*, 1999). Хората са еволюирали като животни, живеещи на групи. Групите са се конкурирали една друга, всяка от тях се е стремяла да овладее ресурсите на другата. При покоряването на дадена група мъжките индивиди са убивани, изяждани или прогонвани и обикновено са изчезвали от генетичния фонд. Индивидът е зависел от оцеля-

ването на групата, лидерството е било ключът на груповото оцеляване и тук именно е разковничето как трябва да го формулираме. *Лидерството засяга способностите за изграждане и управление на висококачествен екип и трябва да се оценява спрямо действията на този екип.*

Какво знаем със сигурност, че определя способностите за изграждане и управление на екип? Смятам, че знаем три неща. На първо място, както е скицирано в книгата на Джим Козес и Бари Поснър *Предизвикателството на лидерството* (2002), добрите ръководители обикновено имат четири характеристики:

- ◆ Почтени – държат на думата си, не създават фаворити, казват истината.
- ◆ Решителни – вземат гласно изречени, защитими, навременни решения.
- ◆ Компетентни – видимо са добри в определени аспекти на бизнеса.
- ◆ Проницателни – могат да обяснят защо действията на екипа са важни и как тези действия допринасят за доброто на колектива.

На второ място знаем, че лидерите на успешните компании не само демонстрират почтеност, решителност, компетентност и проницателност, но също са непретенциозни и изключително упорити: виж книгата на Джим Колинс *Феноменално добър* (2002).

На трето място е фактът, че вероятно две трети от хората, които понастоящем са на лидерска позиция в Западния свят, ще се провалят; ще бъдат уволнени, понижени или изместени. Най-



разпространената причина за провала ще бъде неспособността за изграждане или управление на колектив. Тяхната неспособност за изграждане на колектив може да е функция на определени нефункционални предразположения, вътрешни тенденции, които обикновено са невидими при интервюто за назначаване и първоначалните действия. Тези тенденции обикновено се проявяват, когато хората са под напрежение или когато намалят своята бдителност. По отношение природата на нефункционалните предразположения съществува забележителен консенсус. Те със сигурност попадат в единадесет категории и могат да бъдат определени с висока степен на точност.

Настоящата книга е важен, дори фундаментален принос към литературата за лидерството, защото казва неща, които са емпирически верни, заедно с други неща, които са прагматически важни. Книгата разглежда обичайните лидерски тенденции, които могат да провалят кариерата и да причинят значителни щети на бизнес организациите. Всеки, който като цяло се интересува от организационна ефективност, и в частност от лидерството, ще намери тази книга особено полезна.

*Амелиа Айланд, Флорида,  
февруари 2003 г.*

## ВЪВЕДЕНИЕ

---

**П**осочете кой от следните отговори най-добре обяснява защо ръководителите се провалят:

- а. Неефективно реагиране на конкурентни нови технологии, продукти или обслужване.
- б. Неспособност за очертаване на ясна визия или посоки за бизнеса.
- в. Невъзможност за реализиране на блестяща стратегия.
- г. Лоша комуникация с директорския борд.
- д. Загуба на талантиливи хора и неспособност за намиране на техни заместители.

Ако си маркирал с „да“ всички възможности, донякъде си прав. Високите началници, както и всички други ръководители, се провалят, защото вършат неща – или не вършат неща, – които костват на организациите им маса пари, създават лошо обществено впечатление, подкопават конкурентната способност или прогонват качествени хора. Но на друго ниво тези отговори обясняват само конкретния повод за провала, а не основните причини, които са накарали лидерите да действат погрешно.

Главните изпълнителни директори и другите висши началници почти винаги са приветли-

ви, тактични, опитни бизнес лидери със завидни служебни досиета. Днес обаче средностатистическият престой на директорския пост става все по-кратък. Пресата е пълна с крещящи истории за паднали идоли. За много кратък период главните изпълнителни директори минаха от позицията на „най-адмирираните“ към това на хората с „най-малко доверие“. Защо очевидно талантиви ръководители вземат слаби решения, отчуждават ключови хора, пропускат възможности и пренебрегват важни тенденции и събития?

Като инструктори на много високопоставени босове из целия свят, ние сме открили, че въпросът е труден, особено в светлината на провалите през последните години. Нашият професионален опит (Дотлик е бивш ръководител в „Хониуел Интърнашънъл“, а Каїро е бивш преподавател в Колумбийския университет) ни е дал богата теоритична основа, били сме свидетели как погрешни стратегии и други стъпки на криво са нанасяли поражения на ръководители и техните компании. Установили сме също, че много провали са резултат от погрешно прилагане на инак разумни стратегии. И още нещо, много главни изпълнителни директори, направили неочаквани непоправими грешки, преди това са приемани като силни лидери. Жертва ли са на внезапна, моментна загуба на здрав разум, която ги е накарала да сбъркат? Или има нещо друго?

Изглежда има *нещо друго*. Повечето шефски провали не са причинени от недостиг на интелигентност. По правило те се случват, когато умни и способни ръководители действат по алогичен, идиосинкратичен или ирационален начин. Четейки истории за издънки, човек се пита: „Как главни-

ят изпълнителен директор не е проумял, че трябва да действа незабавно?“ Или: „Как е възможно да не е разбрала, че компанията няма да оцелее с тази стратегия?“ Или: „Защо не е знаел какво се случва?“ Тези провалени лидери са могли да опазят кариерите си, ако към конкретните ситуации бяха приложили малко логика и здрав разум.

Много от въпросните ръководители се самосаботират несъзнателно. Те са притежавали интелект, умения и опит да водят своите компании през всякакви предизвикателства, но въпреки това по някакви причини не са го направили. Нещо е извадило от релски кариерите им. Нещо, което е част от тях самите, като хора и като лидери, и което оперира под тяхното съзнание.

Установили сме, че главните изпълнителни директори, както и всички други ръководители, са уязвими към единадесет *недостатъка* – персонални особености, които афектират лидерския стил и действия. Може да ти звучи странно, но ти притежаваш поне един от тези недостатъци. Например блестящ си в анализите и този аналитичен рефлекс помага на компанията да избягва грешки, допускани от конкуренцията. В същото време твоята склонност към анализиране може да се изкриви, когато си под стрес. Ставаш толкова аналитичен, че се сковаваш, когато трябва да предприемеш действие. Нужно е да си решителен, а ти си оставаш аналитичен.

Страстта към анализиране потиска здравия разум. Въпреки това от твоя гледна точка преанализирането има смисъл. Тази особеност е вкоренена в теб и е трудно да направиш крачка назад и да осъзнаеш, че онова, което в едни условия е качество, в други се превръща в недостатък. Изоб-

що не виждаш, че грешиш – в края на краищата правил си го години наред, – и провалът нанася изненадващ удар.

Добрата новина е, че провалът може да бъде предотвратен. Когато се научиш да идентифицираш и управляваш недостатъците, ще виждаш заплахата далеч напред и ще предприемаш необходимите стъпки да опазиш кариерата и компанията си. Ние ще те запознаем с тези единадесет недостатъка, но първо искаме да споделим как усилията на няколко човека породиха идеите и инструментариума, изложен на следващите страници.

## НАУКАТА ЗА ПРОВАЛА

**Професор Робърт Хоган**, психолог в сферата на бизнеса, направи забележително изследване как „обратната страна“ на лидерите може да извади от релси кариерите им и да причини вреди на техните организации. Неговият труд върху лидерските недостатъци, основан върху по-ранна разработка в Центъра за творческо ръководство, ни даде базата и рамката да се замислим защо началниците се провалят. Партнирайки с професор Хоган, приложихме неговия модел в практиката и адаптирахме наблюденията му в специална разработка, която препоръчавме на хиляди старши ръководители в големи компании по целия свят. Тази разработка даде резултати.

Рам Чаран също повлия върху нашата работа. Чаран, блестящ стратег, консултант, писател, бивш преподавател в Харвард, участва в много от нашите програми, наблюденията му върху лидер-

ските провали ни бяха особено полезни при работата с клиентите. Преди няколко години тъкмо негова статия в сп. *Форчън* ни импулсира да направим тази книга. Статията изследва причините на лидерските провали, сочейки, че ръководителите се провалят защото не могат да управляват човешките отношения, да разбират изискванията на акционерите и да предприемат други необходими стъпки. В нашите разговори с Чаран непрекъснато се връщаме на въпроса *защо*. Защо тези инак много талантиливи главни изпълнителни директори не са направили нещата както трябва? Защо босове, които наистина искат да свършат работата добре, в края на краищата го правят зле? Чаран, Хоган и много от клиентите ни са съгласни с нашата преценка, че препъни камъкът лежи под повърхността – че много лидери несъзнателно намаляват своята способност за управление.

На трето място, забележителната работа на Даниъл Голман върху емоционалната интелигентност ни помогна да подкрепим нашата теза, че провалът по-често има връзка с това какви са хората, отколкото какво впечатление правят на околните. Заключениеето на Голман, че управлението на негативните импулси е ключът за успеха съвпада с нашето наблюдение, че най-успешните лидери са онези, които са се научили да управляват недостатъците си.

Когато преди години основахме *СДР Интернешънал*, ние се фокусирахме върху човешката страна на лидерството. От тогава насам сме обучавали и инструктирали хиляди старши ръководители в различни области, професии, страни и култури. Нашето убеждение е, че успехът или провалът като цяло се базират на това, доколко доб-

ре лидерите работят с околните и доколко добре разбират сами себе си. Отначало прилагането на тази теза в практиката беше предизвикателство. Разработките на учени като Робърт Хоган, Рам Чаран и Даниъл Голман значително улесниха усилията ни. Най-малкото те подкрепиха нашето убеждение, че сме на прав път. Започвайки да обучаваме различни ръководители, ние изградихме подход, основан на Хогановата работа върху недостатъците. С времето усъвършенствахме този подход до степен да помагаме на лидерите да предвиждат слабите си места, как и къде могат да се проявят. В редица случаи помогнахме на лидери да възстановят своята ефективност, макар че вече бяха затънали в значителни трудности. Обучавайки главни изпълнителни директори и други висши началници, открихме, че голяма част от тях не са склонни да приемат обратна информация, която ще им помогне да разберат самите себе си. В случаите, когато го правят, те са способни да коригират успешно поведението си. Със себепознание и някои лесни способности можеш да сториш същото.

## ПОГЛЕД ПОД ПОВЪРХНОСТТА: ДА РАЗБЕРЕМ КАК РАБОТЯТ НЕДОСТАТЪЦИТЕ

**Тук са изброени недостатъците, които сме открили у старши ръководители и главни изпълнителни директори:**

- ◆ **Нагменност.** Ти си прав, всички други са криви.
- ◆ **Преизграване.** Винаги си център на вниманието.
- ◆ **Непостоянство.** Настроението ти се сменя внезапно и непредсказуемо.
- ◆ **Прекалена предпазливост.** Твоето следващо решение може би е първото.
- ◆ **Мнителност.** Фокусираш се върху негативното.
- ◆ **Надутост.** Страниш и се изолираш.
- ◆ **Фриболност.** Знаеш, че правилата са само препоръки.
- ◆ **Ексцентризъм.** Забавно е да си различен, просто от любов към спорта.
- ◆ **Пасивна съпротива.** Мълчанието ти се приема за съгласие.
- ◆ **Педантичен перфекционизъм.** Виждаш мухата, но не обръщаш внимание на слона.
- ◆ **Кокетничене.** Търсиш популярност на всяка цена.

Може би веднага ще посочиш кой недостатък (или вероятно всичките) се отнася за теб, но за точна себедиагноза на повечето хора е необходима детайлната информация и методите, които предлага всяка глава. За сега не си блъскай главата; като начало имай предвид следните основни точки.

Първото и най-важното е, че обикновено недостатъците се появяват в състояние на стрес, но онова, което е стресово за един човек, не е такова за друг. За някои хора са стресови крайните срокове, докато други чувстват ужасно напрежение,



просто когато бездействат. Стрессова ситуация може да предизвика всичко, от опита да се възползваш от голяма възможност до смяна на работата и адаптиране към нова среда. Промените често причиняват стрес, въпреки че на някои хора промените се отразяват добре. Ключът е към какъв вид стрес си уязвим и какво точно пуска в ход твоите недостатъци.

Второ, целта на книгата е *не* да премахне недостатъците. Факт е, че това е невъзможно – те са част от твоята природа. Кротували са десет или двадесет години по време на кариерата ти. Били са с теб от самия старт и не са причинявали значителни отрицателни последици. Понякога на лидерите им трябва години, за да се сблъскат със ситуации или хора, които катализират спящите недостатъци. Дотогава тяхната склонност към непокорство или ексцентризъм може дори да са фаворизирани, а негативната им страна е оставала скрита. Освен това в някои случаи бизнес организациите пренебрегват или дори да насърчават негативните характеристики на своите началници. Без съмнение много хора в компанията *Енрон* са били наясно с надутото самомнение на Джеф Скилин. Тогавашни статии в печата сочеха, че в *Енрон* цари арогантна култура. Докато обаче компанията се движеше добре, хората предпочитаха да не обръщат внимание на Скилиновия ръководен стил, който в края на краищата го изхвърли зад борда. Факт е, че е било по-удачно да се гледа през пръсти, защото като цяло неговата личност допринасяше за забележителните успехи на *Енрон*. Когато обаче нещата тръгнаха надолу, неговото поведение бе разгледано под лупа и се оказа, че е допринесло за съ-

що така забележителния провал. Целта на тази книга е да помогне на ръководителите от всички нива да разберат недостатъците си, да определят в какви условия се проявяват и да се научат да ги управляват.

На трето място ще отбележим, че някои от най-ефективните и успешни лидери, които познаваме, имат по няколко недостатъка. Искаме дебело да подчертаем: някои потенциални дефекти съдържат едновременно и сила, и слабост. Надменността наистина води до провал, но на лидерът може да се гледа и като на изключително самоуверен. Трудностите идат само когато самоувереността прескочи границата и се превърне в надменност. Всяка особеност на характера има и позитивна страна, която помага на хората да постигат успехи. Влизаш в проблеми само когато не си запознат с конкретната особеност, отричаш нейното съществуване или не можеш да видиш нейната обратна страна.

Четвърто, знай, че средностатистическият човек има два или три недостатъка. Работили сме с хора, които имат много повече, и с такива, които правят впечатление, че нямат нито един. Трябва също да си наясно, че може да имаш недостатъци, които са в опозиция. Възможно е да се чудиш: „Как мога да бъда едновременно кокетъор и надменен?“ Или: „Как е възможно да съм и надменен, и театрален?“ Понякога подобни противоречия съществуват. Обяснението е, че човешката личност е комплексна и противоречива. Освен това различни хора и ситуации могат да извадят найве различни модели на поведение. Например желанието да доставяш удоволствие може да се прояви, когато контактуваш с по-висши началници,

директорски бордове или клиенти, а тенденцията към надменност – пред подчинени.

## ЗАЩО ГЛАВНИТЕ ИЗПЪЛНИТЕЛНИ ДИРЕКТОРИ СЕ ПРОВАЛЯТ ПО-ЧЕСТО ОТ ДРУГИТЕ РЪКОВОДИТЕЛИ

Главните изпълнителни директори са символи на лидерството в бизнеса и техните истории на провали – много от които с днешна дата – са крайно поучителни. Те предлагат обектив, през който се вижда как недостатъците могат да засегнат кариерата на всеки – но на най-високото ръководно ниво последствията са най-чувствителни. С други думи, ако дадена спънка може да провали главен изпълнителен директор, тя ще уязви всеки друг ръководител. Работили сме с много главни изпълнителни директори и имаме крайно точни наблюдения как настъпва провалът и как може да бъде предотвратен. В книгата сме включили и редица истории за ръководители, които не са главни изпълнителни директори, те илюстрират, че механизъмът на провал е същият – без значение какъв е ръководният пост. Искаме да си наясно, че пропадане може да настъпи на всякакво организационно ниво.

Очевидно е обаче, че главните изпълнителни директори са по-уязвими от другите ръководители. Отчасти това е заради напрежението на върха на пирамидата. Да си в центъра на вниманието, да си отговорен за кариерите на хиляди служители, да искаш бързи резултати, а си инвестирал дъл-

госрочно, да ръководиш в епохата на скорости и комплексност – всичко това може да активира недостатъците.

Като допълнение, колкото по-високо се изкачваш в бизнес организацията, толкова по-малък е шансът да получаваш честна обратна информация. Шегите на главните изпълнителни директори са по-смешни, забележките им са по-умни, на тях рутинно се гледа като на олицетворение на мъдростта. Подчинените нямат желание да намекуват, че надменността задушава, или че незначителните проблеми се обръщат в мелодрама. Изолацията от честна обратна връзка обикновено пречи на висшите началници да са наясно с причините, които пакостят на тях и техните организации.

## КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ТАЗИ КНИГА

**Тази книга** трябва да бъде полезна. Както казваме и на клиентите си, нашата цел не е само да те осветлим какво правиш и защо го правиш. Не става дума за многогодишна терапия, от която да разбереш защо например си работохолик – вероятно специалистът ще ти помогне да си спомниш как са те възпитавали родителите, – но няма да ти даде ключ, с който да спреш деструктивното поведение.

Всяка глава е посветена на отделен недостатък и съдържа свързани с него истории, методи за диагностика и начини за управление. Включили сме разкази за главни изпълнителни директори, които са се провалили, както и за широко известни ръководители, с които лично сме работили,

– но сме сменили имената им. Тази паралелна структура е целенасочена, прави недостатъците по-лесни за разбиране и информацията по-лесна за възприемане.

Читателите на тази книга ще са с различни ръководни позиции, както и с различни разбираня за провала. Някои ще са старши началници, които вече са имали неуспехи и ги познават добре – докато други не са изпитали горчилката на големия провал. Който и да си, какъвто и да е постът ти, тази книга може да помогне. Може да я използваш, за да се съвземеш от неуспех и да избегнеш същите грешки в бъдеще, или пък да предотвратиш надвиснал провал. Чрез идентифициране на своите недостатъци и необходимите стъпки за контролирането им в крайна сметка ще повишиш ръководната си ефективност.

Трябва да внимаваш за нормалната тенденция да фокусираш вниманието си върху главите с *твоите* недостатъци. Чудесно е да обърнеш специално внимание на персоналната си уязвимост. В същото време обаче не пренебрегвай другите недостатъци. По един или друг начин те могат да бъдат свързани. По-важното е да опознаеш всички недостатъци, това ще те направи по-добър ръководител, защото ще можеш да ги откриваш и у другите – подчинени, шефове, колеги, клиенти, доставчици. Познанието ще те направи чувствителен към околните, ще можеш да ги контролираш по време на стресови периоди. Ще виждаш какво стои зад загадъчното поведение на равнопоставените и на тези които са по-високо в йерархията. Ще се въоръжиш с необходимата информация да помагаш на хората около теб да управляват потенциално деструктивното си поведение.