

В чем разница между отвагой и безрассудством?

ИСКУССТВО БЫТЬ СМЕЛЫМ

Кэтлин Риардон

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОДНОГО ИЗ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ компании начинает бороться с коррупцией в высшем руководстве, но молодая сотрудница отказывается его поддерживать: она считает, что деятельность начальника может дискредитировать всю организацию. Генеральный директор другой фирмы просит у совета директоров выделить средства на экологически чистые технологии, прекрасно понимая, что многие воспримут эту идею в штыки. Подобные ситуации возникают в любой организации едва ли не каждый день. Что заставляет сотрудников совершать такие рискованные, можно даже сказать самоотверженные поступки?

Американский сенатор Джон Маккейн, прошедший через лагерь для военнопленных во Вьетнаме, считает: храбрость импульсивна: «Это тот редкий миг единения совести, страха



JARMAN '06

и решительности, рождающий в глубине души искру любви, достоинства и долга, из которой воспламеняется настоящая отвага». Сразу перед глазами возникает образ героя-одиночки, который вопреки всем трудностям, повинуясь внутреннему порыву, неожиданно для всех встает на защиту вечных ценностей.

Конечно, когда речь заходит о жизни и смерти, такая смелость очень важна. Полицейские и пожарные, рискуя погибнуть, спасали людей из горящих башен-близнецов 11 сентября 2001 года. Во время страшного цунами 2004 года в Индонезии смельчаки бросались в бурлящую воду, чтобы вытащить пострадавших. Однако в бизнесе храбрость проявляется иначе — об этом свидетельствует мое 25-летнее изучение поведения людей в организациях. Я провела более 200 бесед с руководителями высшего и среднего уровня, совершившими отважные поступки (ради общества, компании, коллег или в своих собственных интересах), и убедилась, что смелость в бизнесе редко бывает импульсивной. И возникает она не на пустом месте.

Храбрый поступок в бизнесе — это особый вид рассчитанного риска. Хорошие руководители чаще совершают решительные поступки, но при этом не забывают все как следует взвесить и подготовить, чтобы повысить шансы на успех и не погубить свою карьеру. Смелость в деловом мире — это не врожденный дар, а навык, который приобретается с опытом и постоянно оттачивается. Руководители специально осваивают искусство принимать рискованные решения, и на это у них уходят годы и даже десятилетия.

Чтобы научиться обдуманно делать ставки в бизнесе, нужно освоить разработанный мною метод, позволяющий добиться хороших результатов и избежать поспешных, непродуманных и нелогичных поступков. Метод «расчетливой смелости» состоит из шести шагов: вначале необходимо определить основные и второстепенные цели, затем оценить степень важности каждой из них, изменить расстановку сил в свою пользу, выявить соотношение между риском и выгодой, выбрать наиболее подходящее время и, наконец, разработать запасной план на случай неудачи.

Определение целей

Прежде всего надо найти ответ на несколько вопросов. Что считать успехом в этой рискованной ситуации? Можно ли вообще его добиться? Если моя основная цель связана с организацией, как же ее достижение повлияет на ценности и принципы коллег? Если же я преследую личные интересы, то что мною движет — только карьерные амбиции или еще и желание принести пользу моей компании и обществу в целом? Если мне не удастся достичь главной цели, то какие второстепенные задачи я смогу решить?

Кэтлин Риардон (Kathleen K. Reardon; docreardon@aol.com) — преподаватель теории управления и организации в бизнес-школе Маршалла (Университет Южной Калифорнии), автор книги «It's All Politics: Winning in a World Where Hard Work and Talent Aren't Enough» (Doubleday, 2005).

Предположим, один из сотрудников компании, расчищая себе путь наверх, оклеветал коллегу, пользующегося всеобщим уважением, — и его вот-вот уволят. Все ропщут, но никто не решается открыто опровергнуть клевету. Руководитель, от которого зависит решение об увольнении, не из тех, кто привык прислушиваться к мнению подчиненных, и его реакция на попытку заступиться за жертву клеветы может оказаться резкой. Стоит ли вмешиваться? Пойдет ли это на пользу вам и вашей компании? Сохранит ли в этом случае руководитель свое лицо?

Основные и побочные цели должны быть реалистичными — не нужно строить воздушные замки. Например, с точки зрения организации, основная цель в описанной ситуации — удержать способного сотрудника или помочь руководителю отказаться от неверного решения. Второстепенная цель — сообщить начальству о нечистоплотности одного из подчиненных. Основное личное устремление — добиться благодарности спасенного от увольнения коллеги. Побочное — получить удовлетворение от совершенного вами хорошего поступка.

Теперь, хотя пока еще сложно с точностью оценить шансы на успех (для этого нужно пройти остальные этапы анализа), можно подумать, какова вероятность, что мы достигнем основной цели. Тут нам поможет опыт венчурного инвестора и управляющего партнером Western Investments Capital Тани Модик.

Едва окончив колледж, Модик совершила очень рискованный поступок. У ее первой должности была одна интересная особенность: Модик занимала пост помощника директора по расширению рынка сбыта, притом что директора по расширению рынка сбыта в банке не было. Так что она никому не помогала, а работа, которую ей поручили, оказалась мало-перспективной и неинтересной. Амбициозная Модик мечтала о более динамичной карьере и хотела приносить банку более весомую пользу. Помогая вышестоящим менеджерам, она поняла: у нее достаточно навыков, чтобы занять место любого из них. И тогда в свой отпуск и на свои собственные средства она отправилась в Нью-Йорк и встретилась с несколькими старыми клиентами банка, которых ее старшие коллеги считали бесперспективными, и восстановила сотрудничество с ними. Когда она вернулась, некоторые менеджеры были недовольны такой «самодеятельностью», но руководство банка обратило на нее внимание, и спустя какое-то время ее повысили в должности.

Поступок Модик не был спонтанным. Она хорошо обдумала свои цели и оценила ситуацию: культуру организации, свои достижения и навыки, мнение окружающих. Ее основная цель затрагивала интересы компании — она стремилась вернуть «бесперспективных» клиентов, и, по ее мнению, шансы на успех составляли около 70%. Второстепенная цель Модик была личной — ей хотелось, чтобы ее заметили наверху, и здесь вероятность успеха оценивалась примерно в 60%. При этом она считала, что риск увольнения — около 50%, а в случае неудачи — еще выше. Однако Модик решила, что игра стоит свеч: в лучшем случае банк получит ощутимую выгоду, в худшем — она приобретет дурную славу (а это лучше, чем безвестность).

Она поставила все на кон, и это стало первым шагом в ее впечатляющей карьере. Как и многие другие успешные лидеры, Модик в самом начале пути поняла, что просчитывать все риски гораздо выгоднее, чем действовать импульсивно.

Оценка значимости

На втором этапе анализа необходимо ответить на следующие вопросы: насколько важно достичь главной цели? понесет ли компания убытки в случае вашего бездействия? пострадает ли ваша карьера? сможете ли вы после этого смотреть людям в глаза? стоит ли немедленно вмешиваться в ситуацию или имеет смысл действовать более расчетливо и менее рискованно? Помните: смелость нужна не для того, чтобы растрачивать свой политический капитал на решение второстепенных вопросов.

Чтобы отличить безрассудный риск от конструктивного, Джон Халленборг, старший менеджер одной лос-анджелесской компании из индустрии развлечений делит проблемы на три категории. Наименее важные вопросы — те, на которые у него нет четкого ответа (конечно, какой-то вариант решения для него предпочтительнее и он готов высказать свою точку зрения, если это не будет сопряжено с риском). Вторая категория — вопросы, по поводу которых у него есть свое мнение, но он может изменить его, если появится новая информация; эти вопросы не касаются вечных ценностей. Третья категория — темы, затрагивающие моральные принципы и приоритеты, и за них он готов биться до последнего.

Решая принципиальный вопрос, нужно трезво оценить соотношение между глубиной своих убеждений и риском, связанным с борьбой за них. Подобные ситуации возникают в тех редких случаях, когда переговоры идут трудно или невозможны, когда вам приходится иметь дело с особенно твердолобыми оппонентами или когда вы просто не можете отказаться от борьбы.

Врач Питер Рост, бывший вице-президент компании Pfizer, пошел на принцип в противостоянии со своими работодателями: он выступил в поддержку закона, разрешающего импорт дешевых медикаментов из Канады и других стран (этому активно противятся фармацевтические компании США). Кроме того, рискуя лишиться работы, он призвал законодателей запретить производителям лекарств поощрять врачей за лечение болезней препаратами, предназначенными для других заболеваний. Бросив вызов руководству, Рост погубил свою карьеру, однако проявил такую принципиальность, что игнорировать его убеждения стало невозможно. Он ушел из отрасли и написал книгу «The Whistleblower: Confessions of a Healthcare Hitman», в которой рассказал о сомнительных приемах крупных фармацевтических компаний.

Изменение расстановки сил в свою пользу

Бытует мнение, что влияние сотрудника определяется исключительно его должностью. Не желая ссориться с руководителями, в спорных ситуациях многие предпочитают оставлять свое мнение при себе. Однако в действительности даже топ-менеджеры часто увеличивают полномочия подчиненных, которым они чем-то обязаны — за уважение, совет, дружбу, понимание или помощь в установлении контактов. Так что нам вполне по силам повысить свой статус. Грамотно взаимодействуя с окружающими, можно влиять даже на тех, кому вы формально подчиняетесь. В результате у вас появится больше возможностей для смелых поступков.

Установить связи с властью имущими можно, но для этого требуется время. Вот, например, как справился с этой задачей Джек Гэллэуэй. В 1981 году он был управляющим отеля и казино Tropicana в Лас-Вегасе, которые принадлежали

Смелость в деловом мире — это не врожденный дар, а навык, который приобретается с опытом и постоянно оттачивается.

компании Ramada. Незадолго до описываемых событий Ramada потратила \$340 млн на строительство казино в Атлантик-Сити и стала продавать часть своих отелей, чтобы компенсировать 300% перерасхода средств. Естественно, в этот момент руководство и совет директоров Ramada считали немыслимым приобретать новую недвижимость. Однако Гэллэуэй был убежден: компании жизненно необходимо расширять свое присутствие на бурлящем рынке Лас-Вегаса.

Когда он впервые заикнулся о постройке новой башни отеля Tropicana, начальство посоветовало ему не лезть не в свое дело. «Даже на разработку эскизного проекта денег не дали», — вспоминает Гэллэуэй. Тогда он решил задействовать внешние связи и обратился к одному из руководителей строительной компании Mardian из Финикса. Это был разумный шаг, поскольку имя этого человека он слышал от самого председателя совета директоров Ramada.

Гэллэуэй узнал, что Mardian строит в Лас-Вегасе стадион и, значит, руководителям и сотрудникам компании потребуется гостиница. Он предложил на неделю разместить их в своем отеле и выделил им транспорт для передвижения по городу в обмен на полный комплект эскизов и архитектурную модель новой башни Tropicana (стоимость этой услуги составляет \$100 тысяч). Руководители Mardian согласились,

прекрасно понимая, что, если Ramada надумает расширяться, заказ, скорее всего, достанется компании, разработавшей первоначальный проект.

Расчет Гэллэуэя оправдался. Когда в 1982 году казино в Атлантик-Сити открылось и Ramada расплатилась с долгами, Гэллэуэй раскрыл свои карты. Он представил совету директоров комплект эскизов и готовую модель, и проект получил одобрение. Гэллэуэй знал, что, действуя вопреки решению руководства, он сильно рискует. Но ему удалось значительно снизить этот риск, изменив расстановку сил в свою пользу: ведь он сотрудничал с компанией, известной председателю совета директоров Ramada. Вместе с тем, он укрепил свою репутацию преданного сотрудника, затратив на осуществление проекта минимум средств. Благодаря инициативе Гэллэуэя, к тому времени как финансовый кризис Ramada миновал, у компании уже были прочные и очень нужные ей позиции в Лас-Вегасе.

Сопоставление риска и выгоды

Теперь вам предстоит задуматься о компромиссах. Кто, скорее всего, выиграет в этой ситуации? Кто проиграет? Какова вероятность испортить репутацию, если вы отважитесь на смелый поступок? Может, вы утратите уважение окружающих или потеряете работу? Уволят ли кого-нибудь по вашей вине? Или ваш карьерный рост замедлится?

Изучая возможные компромиссы, немаловажно избрать верный стиль поведения. Достичь цели будет легче, если отказаться от жестких методов.

Клаудиа Кеннеди, первая женщина в американской армии, ставшая трехзвездным генералом, не понаслышке знает, как трудно бывает оценить соотношение между риском и выгодой. В военном училище ей однажды пришлось доложить начальству, что один из курсантов сдал преподавателю чужую работу, выдав ее за свою. Прежде чем решиться на этот шаг, Кеннеди тщательно взвесила его последствия: негативные (неловкость от того, что ей приходится выступать в роли «стукача») и позитивные (поддержка высоких стандартов образования будущего командного состава армии США, верность своим личным принципам). Решение далось Кеннеди нелегко. В ней боролись инстинкт самосохранения, чувство долга по отношению к коллегам и преподавателям, приверженность собственным идеалам. Она хотела поговорить с этим курсантом с глазу на глаз, но поняла, что только наживет себе врага и к тому же она не обязана заниматься его воспитанием. В конце концов она решила, что важнее всего соблюсти высокие стандарты образования. «Я поняла, что если буду смотреть на это сквозь пальцы,

то невольно стану соучастником обмана», — пишет Кеннеди в своей книге «Generally Speaking». Она тайно доложила об инциденте начальству. В результате ее репутация не пострадала, а карьера пошла вверх.

Изучая возможные компромиссы, также немаловажно избрать верный стиль поведения. Достичь цели будет легче, если отказаться от жестких методов в пользу более тонкого подхода. В качестве иллюстрации приведу историю, которую я назвала «Отправьте ему розу».

Рик Сандерс (имя вымышленное) был главным редактором корпоративной газеты. Однажды к нему в офис ворвался вице-президент одного из подразделений компании, издававшей эту газету, — он славился тем, что спускал собак на подчиненных. Вот и в этот раз он обрушил на Сандерса поток ругательств: тот якобы не проверил факты, опубликованные в статье о его подразделении. Он был настолько взбешен, что Сандерс не мог вставить ни слова в свою защиту. А ведь все факты он узнал от помощника этого вице-президента.

Первым желанием Сандерса было отправить обидчику по электронной почте сообщение, полное едких замечаний. Он знал, что в этом случае непременно лишится работы. И хотя Рик был взбешен, он задумался о последствиях своего шага для всей газеты: ведь если вице-президент откажется сотрудничать с коллегами Сандерса, это испортит их репутацию в глазах гендиректора. Такая перспектива его уже абсолютно не устраивала. «Если бы я отреагировал слишком жестко, — вспоминает Сандерс, — то, скорее всего, пострадали бы и мои коллеги. И все же я не мог этого так оставить».

Тогда Сандерс посоветовался с коллегами и пошел более изощренным путем: он отправил обидчику «розу» — безукоризненно составленную докладную записку. В своем послании он напомнил вице-президенту про многолетние хорошие отношения между их подразделениями, выразил сожаление в связи с неточностью, но при этом заметил, что все факты были проверены его собственным помощником. В заключение Сандерс заявил, что надеется на дальнейшее взаимовыгодное сотрудничество. Тон записки ни в коей мере не был извиняющимся — скорее вежливым и деловым: автор словно приглашал вице-президента продолжить обсуждение вопроса в более цивилизованной форме и одновременно подавал ему пример достойного поведения. Таким образом, оценив все за и против, Сандерс избрал именно тот подход, который Джон Кеннеди в своей книге «Рассказы о мужестве» назвал менее заметным, но важнейшим проявлением мужества, позволяющим добиться отличных результатов за счет отказа от конфликта в пользу сотрудничества.

Несколько недель спустя Сандерс случайно встретился с вице-президентом, который уважительно пожал ему руку и сказал: «Мне очень приятно работать с вами». Своей докладной запиской главный редактор продемонстрировал руководителю, что такое настоящий профессионализм, и сумел сохранить с ним дружеские отношения (в то время как для

многих подобные конфликты заканчивались куда более плачевно). Он также понял, как полезно использовать свой творческий потенциал, улаживая конфликты с неуравновешенными людьми.

Выбор подходящего момента

По словам известного борца с апартеидом в ЮАР Десмонда Туту, хороший руководитель должен обладать сверхъестественным чутьем, чтобы определять своевременность своих действий. «Подлинный лидер, — пишет он, — чувствует, когда нужно идти на уступки и искать компромиссы, а когда следует проиграть сражение, чтобы выиграть войну».

Принято считать, что если ситуация требует от человека смелых действий, то о выборе подходящего момента никто не думает. Многие уверены: когда ставки высоки, а эмоции зашкаливают, храбрый человек, отстаивая свои убеждения, действует решительно и быстро. Действительно, в чрезвычайных ситуациях промедление смерти подобно, однако в бизнесе опрометчивость может привести к трагическим последствиям.

Рассмотрим такую ситуацию. Группа топ-менеджеров одной компании порекомендовала генеральному директору (которому было уже за семьдесят) разработать план передачи полномочий преемнику. Гендиректора, который относился к своим менеджерам, как к членам семьи, это сильно задело. В принципе, он ничего не имел против, однако приступить к составлению плана собирался только через год, поэтому инициатива топ-менеджеров показалась ему преждевременной и оскорбительной. Как он позже признался,

если бы подчиненные выдержали паузу, они бы добились желаемого результата. Но они продолжали настаивать на своем. Раздражение руководителя росло, и, в конце концов, один из менеджеров был уволен, а затем и другим пришлось искать новое место работы.

Несомненно, эмоции нельзя сбрасывать со счетов (они могут оказаться даже полезными, когда вы совершаете смелый поступок). Тем не менее, чтобы верно выбрать время для первого шага, следует поразмыслить над несколькими вопросами.

- Почему я хочу начать действовать именно сейчас?
- Мой поступок обдуман или импульсивный?
- Сколько времени нужно, чтобы лучше подготовиться?

Не слишком ли это долго?

- Что я потеряю и что выиграю, если подожду день, два, неделю или больше?

• Какие препятствия стоят на пути к осуществлению моего замысла? Можно ли их в ближайшем будущем устранить или уменьшить?

• Могу ли я сейчас предпринять какие-либо действия, которые впоследствии станут основой для смелого поступка?

• Достаточно ли я морально и интеллектуально подготовлен к риску?

• Позволяют ли мой опыт, навыки общения, репутация и авторитет осуществить задуманное?

Конечно, если слишком долго обдумывать ответы, проблема может превратиться в неразрешимую гамлетовскую дилемму и вы упустите время. Но если оставить эти вопросы без внимания, можно совершить опрометчивый шаг. Важно помнить: смелые поступки в бизнесе почти всегда хорошо продуманы. Ситуации, требующие немедленного реагирования, встречаются редко. Поэтому зачастую время работает на вас.

Прежде чем начать действовать, следует повысить шансы на успех: добиться поддержки и собрать необходимую информацию. Сестры Кори и Керри Ригсби долгое время работали в компании E.A. Renfroe, помогавшей State Farm и другим страховым фирмам определять размеры выплат. После урагана Катрина на страховые компании обрушилась лавина претензий, и сестры заметили, что State Farm заставляет инспекторов занижать масштаб ущерба, чтобы не выплачивать клиентам страховое возмещение. Ригсби могли бы сразу сообщить об этом прессе, но вовремя поняли, что имеющихся у них данных недостаточно. Несколько месяцев они составляли отчет объемом более 15 тысяч страниц — в него вошли внутренние документы компании, служебные записки, электронные сообщения и заявления о страховых случаях. И только тогда они передали досье федеральным и местным экспертам, а сами стали работать консультантами в Scruggs Katrina Group — организации, созданной, чтобы вести тяжбы со страховыми компаниями от имени тысяч пострадавших от урагана клиентов.

Мое исследование показывает: те, кто совершает смелые поступки в бизнесе, выбирают нужный момент интуитивно. Такие люди быстро ориентируются в ситуации, однако никогда не действуют опрометчиво. Когда обстановка не позволяет начать лобовое наступление, они заново все обдумывают



и подступают к проблеме с другой стороны, либо возвращаются к ней позже. Если же они понимают, что им не хватит умения и выносливости, они копят силы и ждут подходящего момента. Пожалуй, сложнее всего подгадать время для начала наступления. Чтобы не ошибиться, нужно быть терпеливым и тонко чувствовать ситуацию.

Выработка запасного плана

Идя на риск, мы обычно делаем лишь одну попытку — образно говоря, если стучим в дверь и нам не открывают, то уходим ни с чем. Между тем, целеустремленные люди ведут себя иначе: они заходят с черного хода, колят в окна и, если им все равно не везет, возвращаются позже.

Часто, чтобы выйти победителем из рискованной ситуации, нужно преобразиться — начать мыслить и действовать по-новому. Чем внимательнее вы отнесетесь к разработке запасных вариантов, тем больше у вас будет шансов достичь цели — как основной, так и второстепенной. Но прежде всего нужно понять, чем обернется неудача. Что произойдет, если цель не будет достигнута? Пострадает ли репутация коллектива? Придется ли вам уволиться? Если нет, то как сохранить должность и защитить репутацию? Можно ли будет извлечь пользу из поражения?

Составляя запасной план, важно проявить изобретательность. Тот, кто рискует и добивается успеха, умеет мыслить гибко и всегда готов изменить тактику. Например, Таня Модик заранее решила: если у нее ничего не получится, она свяжется с председателем правления банка, с которым у нее были неплохие отношения, объяснит ему мотивы своего поступка и пообещает впредь не выходить за рамки дозволенного. Она подумала, что лучше попросить прощения потом, чем разрешения — заранее. В случае провала поддержка председателя помогла бы ей избежать крупных неприятностей. Его помощь так и не понадобилась, зато Модик чувствовала себя уверенно.

Смелые руководители готовы к любым неожиданностям, даже к самым неприятным. Однажды Элисон Мэй вместе с другими молодыми, умными и способными брокерами участвовала в семинаре по разрешению конфликтов. Внешне все выглядело пристойно; собравшиеся вели себя любезно и раздавали друг другу комплименты, однако в действительности они друг друга не выносили, жестко конкурировали между собой и даже враждовали. Мэй с отвращением наблюдала, как они исподтишка обливают друг друга грязью. Не выдержав, она во всеуслышание заявила: «Кого мы дурачим? Мы же все друг друга презираем!» Глядя в глаза своим коллегам, она описала их самые отвратительные поступки. И тут нервы брокеров начали сдавать. Они обрушили друг на друга потоки взаимных оскорблений и претензий, и эта проблема стала


очевидной. Благодаря решительному поступку Мэй участники семинара смогли найти выход из конфликтных ситуаций.

Прежде чем высказаться, Мэй долго раздумывала о наилучшем варианте развития событий и, наконец, решила: даже если откровенность настроит коллег против нее и ее уволят, найти новую работу не составит труда. «Я бы скорее пошла жарить гамбургеры в McDonald's, чем осталась прозябать в этом гадюшнике», — вспоминает она. Поняв, что она ничего не теряет, Мэй не стала держать свое мнение при себе. К счастью, искренность не пошла ей во вред. В каком-то смысле участникам семинара стало легче оттого, что кто-то открыто заявил о накопившихся проблемах. Руководство тоже оценило смелость Мэй. Вскоре она стала финансовым директором компании Patagonia, занимающейся продажей одежды, а затем генеральным директором RedEnvelope, распространяющей подарочные каталоги.



Элисон Мэй придумала упражнение, которое поможет любому руководителю, желающему научиться смело действовать в бизнесе. Она составила список главных условий, которым должны удовлетворять все ее будущие деловые начинания: это интересная и осмысленная работа; ее компания вызывает чувство гордости; среди сотрудников и руководителей не менее половины женщин; у компании высокие цели и интересные, ценные и полезные для общества продукты; принципы ее работодателя совпадают с ее мировоззрением. На протяжении всей своей карьеры, готовясь совершить рискованный поступок, она всегда возвращалась к этому списку.

Тот, кто рискует и добивается успеха, умеет мыслить гибко и всегда готов изменить тактику.

В конечном счете, смелость в бизнесе зиждется на тех же принципах, которые определяют личную, организационную или общественную философию. Если вы подкрепите эту философию четкими и достижимыми целями, определите степень важности каждой из них, сумеете изменить в свою пользу расстановку сил, правильно оцените соотношение между риском и выгодой, выберете подходящий момент для действий и разработаете хороший запасной план, то сможете совершать храбрые поступки, которые послужат на благо вашей организации и карьеры, а также помогут вам вырасти в собственных глазах. 

РЕКЛАМА