

ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ КНИГ О ПОСТРОЕНИИ СИЛЬНЫХ КОМАНД

ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ

БИЗНЕС-РОМАН



ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

Патрик Ленсиони

Пять пороков команды

Серия «Бизнес-роман»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=620095

*Патрик Ленсиони. Пять пороков команды. Бизнес-роман: Манн, Иванов
и Фербер; Москва; 2019
ISBN 978-5-00100-204-8*

Аннотация

Этот бизнес-роман посвящен тому, как грамотно строить корпоративную среду.

В технологическую компанию, оказавшуюся на грани упадка, приходит новый руководитель и начинает налаживать работу команды менеджеров, а вернее, создавать ее заново. Вслед за героями читатель узнает о пяти пороках, которые могут уничтожить любой коллектив, а также о том, каким образом можно их нейтрализовать и превратить свою прежде рассогласованную команду в отряд победителей.

Если корпоративная среда – слабое место вашей компании, эту книгу должны прочитать все: от руководителя до рядового сотрудника.

6-е издание.

Содержание

Информация от издательства	6
От автора	8
Часть I. Проблемы	11
Пролог	12
Кэтрин	15
Почему она?	18
Недовольство	19
Наблюдения	21
Штат	23
Часть II. Конфликт	31
Первое испытание	31
Продолжение	34
Выработка курса	37
Напа	41
Речь	43
Ответ	49
Надвигающаяся опасность	53
Немного о себе	56
Сближение	58
У бассейна	63
Первые результаты	65
Открытие	67
Эго	76

Цели	85
Ключ к разгадке	89
Атака	97
Объяснение	99
Кино	111
Практическое занятие	116
Часть III. Трудный подъем	127
На рабочем месте	127
Пожарная тревога	136
Сплетни	143
Главная команда	145
Сложная работа	152
Требовательность	160
Хорошая работа	166
Неприятный разговор	168
Решительный шаг	172
Объяснение	176
Трудный подъем	179
Выздоровление	185
Часть IV. Сплочение	189
Первые плоды	189
Проверка на прочность	195
Путь команды	199
Часть V. Модель	203
Модель пяти пороков. Обзор	204
Оценка команды	208

Понимание и преодоление пяти пороков	212
Вывод	240
Фактор времени. Методы Кэтрин	242
Особые случаи командной работы	244
Благодарности	246
Об авторе	249

Патрик Ленсиони Пять пороков команды. Бизнес-роман

Информация от издательства

*Издано с разрешения Wiley Publishing, Inc. и агентства
Александра Коржсенецкого*

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Patrick Lencioni, 2002

© Издание на русском языке, перевод на русский язык,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

*Отцу, научившему меня ценить труд. Матери,
вдохновившей меня на писательский труд*

От автора

Не финансы. Не стратегии. Не технологии. Командный дух остается главным конкурентным преимуществом, потому что это большая редкость.

Мой друг, основатель компании с миллиардными прибылями, хорошо сказал об этом: «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании смотрели в одном направлении, и вы победите в любой отрасли, на любом рынке, всегда и везде».

Когда я повторял это замечательное изречение руководителям компаний, с которыми мне доводилось работать, они соглашались. Но я чувствовал, что в глубине души они не верили, что подобное осуществимо.

Однако именно командному духу принадлежит решающая роль. И хотя на протяжении многих лет этим вопросом занимаются ученые, преподаватели, коучи и СМИ, в создании великой команды есть что-то неуловимое. Дело в том, что совместная деятельность людей, каждый из которых обладает собственным характером и недостатками, затруднена по определению. Это совсем не значит, что подобная затея обречена на неудачу. Создание сильной команды вполне возможно. Но это болезненный процесс.

Работу команды можно описать как согласованную деятельность людей. Достичь согласованности теоретически

несложно, но на практике трудноосуществимо. Успех приходит только к тем, кто в процессе кропотливого ежедневного труда преодолел всевозможные недостатки и слабости, свойственные природе человека, которые и порождают проблемы внутри команды.

Несколько лет назад я написал книгу «Пять искушений руководителя», в которой рассказал о самых распространенных ловушках менеджмента. Впоследствии я заметил, что некоторые руководители, желая улучшить свою работу, брали на вооружение мои идеи – и достигали успеха!

Я понял, что пять искушений подстерегают не только руководителей, но и коллективы в целом, и речь идет не только о корпорациях. Об искушениях и вызываемых ими проблемах мне рассказывали коучи, преподаватели, работники благотворительных организаций.

Как и другие мои книги, «Пять пороков команды» начинаются с рассказа о вымышленной организации, которая вполне могла бы существовать в реальности. Мне кажется, что такое начало позволяет читателю поставить себя на место героев и понять, как применять предлагаемые мною принципы в реальной жизни, когда огромные объемы работы и ежедневные раздоры делают трудноисполнимыми даже простейшие задачи.

В последней главе книги я привожу подробное описание всех пяти пороков команды и предлагаю инструменты для преодоления негативных тенденций, которые могут суще-

ствовать и в вашей компании.

И последнее. Эта книга – результат моей длительной работы с руководителями и их командами. Она рассчитана на всех, кто интересуется принципами командной работы, будь то руководитель небольшого отдела или рядовой сотрудник, желающий улучшить взаимодействие с коллегами. В любом случае я искренне надеюсь, что эта книга поможет решить ваши проблемы и поверить в то, что команда может достичь несравненно большего, чем один человек. И в этом ее реальная сила.

Патрик Ленсиони

Часть I. Проблемы

Только один человек считал, что Кэтрин подходит на должность CEO компании DecisionTech. К счастью для Кэтрин, этим человеком был председатель совета директоров.

Не прошло и месяца после смещения предыдущего CEO, как Кэтрин Питерсен получила в свои руки то, что осталось от компании, которая всего два года назад была одной из самых известных, стабильных и многообещающих в Кремниевой долине. Кэтрин не знала, насколько ухудшилось положение компании за столь короткий промежуток времени, и не предполагала, насколько трудными окажутся для нее следующие несколько месяцев.

Пролог

Офис компании DecisionTech размещался в Халф-Мун-Бей – тихом городке на холмистом побережье залива Сан-Франциско. Эта местность не относится географически к Кремниевой долине, но ведь Долина – не столько географический, сколько культурный феномен. И DecisionTech, несомненно, была частью этого феномена.

В компании работала самая опытная – и весьма высокооплачиваемая – команда топ-менеджеров, какую только можно было представить. У компании имелся замечательный, во всяком случае на первый взгляд, бизнес-план и прекрасные инвесторы, о каких только могла мечтать молодая компания. Самые осторожные венчурные предприятия наперебой предлагали инвестиции, а молодые талантливые разработчики буквально завалили компанию своими резюме еще до того, как та сняла офис.

Но это было почти два года назад – немалый срок для высокотехнологичной отрасли. После безоблачных первых месяцев работы компания столкнулась с серьезными трудностями. Срывались сроки сдачи важных проектов. Неожиданно уволились несколько ведущих специалистов. Ухудшился моральный климат. И это несмотря на все значительные преимущества DecisionTech.

В канун второй годовщины компании совет директоров

единодушно попросил Джефа Шенли, 37-летнего директора компании и одного из ее учредителей, оставить свой пост. Ему предложили стать директором по развитию, и, к удивлению коллег, он согласился на понижение, не желая отказываться от больших денег, на которые мог бы рассчитывать, если бы DecisionTech вышла на IPO. А даже в жестком экономическом климате Кремниевой долины компания имела все шансы рано или поздно сделать это.

Никого из ста пятидесяти сотрудников DecisionTech не удивила отставка Джефа. Хотя у многих с ним сложились хорошие личные отношения, трудно было отрицать, что при нем атмосфера в компании становилась все более напряженной. Менеджеры достигли совершенства в искусстве подставлять друг друга. Команда утратила дух единства и товарищества, его сменила нудная обязательность. Любая работа затягивалась, качество падало.

Совет директоров другой компании, возможно, проявил бы больше терпения, но только не совет DecisionTech. Слишком многое было поставлено на карту, чтобы наблюдать, как компания идет ко дну из-за организационных проблем. О DecisionTech в Долине уже пошла слава как об одном из самых неприятных мест работы, и совет директоров не желал с этим мириться, особенно учитывая блестящие перспективы компании пару лет назад.

Кто-то должен был ответить за развал работы, и кандидатура Джефа оказалась самой подходящей. Похоже, все испы-

тали облегчение, когда совет объявил о его переходе на другую работу.

Обстановка накалилась снова, когда три недели спустя на работу была принята Кэтрин.

Кэтрин

Совет директоров так и не смог прийти к согласию относительно того, какие качества Кэтрин неприемлемы для DecisionTech. Их было слишком много.

Во-первых, она была немолода – просто старуха, во всяком случае по меркам Кремниевой долины. Ей было 57 лет.

Мало того, у нее не было опыта работы в высокотехнологичной компании, если не считать членства в совете директоров в Trinity Systems – крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, в частности в автомобилестроении.

Но дело было даже не в возрасте или неподходящем опыте, а в том, что Кэтрин явно не вписывалась в культуру DecisionTech.

Она начала свою карьеру как военнослужащая, затем вышла замуж за учителя местной средней школы, который заодно тренировал школьную баскетбольную команду. После того как подросли трое ее сыновей, она несколько лет работала учительницей в той же школе, пока не почувствовала тягу к бизнесу.

В возрасте 37 лет Кэтрин поступила в трехлетнюю школу бизнеса в Хейворде и окончила ее досрочно, на семестр раньше. Конечно, это был не Гарвард и не Стэнфорд, но все

же. Следующие пятнадцать лет она работала на разных предприятиях и в 54 года вышла на пенсию.

Тот факт, что Кэтрин женщина, не был препятствием для включения ее в команду топ-менеджеров – там уже работали две дамы. В прогрессивной отрасли высоких технологий это не редкость. Но даже если кого-то и смущало то, что CEO станет женщина, это было сущей ерундой по сравнению с ее вопиющим несоответствием культуре компании.

И по документам, и фактически Кэтрин принадлежала к старой школе менеджеров, к «синим воротничкам», и очень сильно отличалась от руководителей DecisionTech, большинство из которых никогда не работали за пределами Кремниевой долины. Многие из них любили похвастаться, что после окончания колледжа надевали официальный костюм разве что на свадьбу.

Неудивительно, что после того как председатель совета директоров предложил назначить на должность CEO Кэтрин, члены совета усомнились в его здравом уме. Но ему удалось убедить их.

Во-первых, председатель всех заверил, что Кэтрин справится с работой. Во-вторых, он славился чутьем на хороших работников, несмотря на прокол с Джефом, и сумел убедить совет, что не повторит прежней ошибки.

Но главной причиной (хотя о ней все предпочитали молчать) было плачевное состояние компании. Председатель дал понять, что выбор небогат: мало кто из действительно

толковых руководителей согласится взяться за неблагодарную работу по наведению порядка в разваливающейся компании. «Мы должны радоваться, что у нас есть Кэтрин – опытный и знающий руководитель», – не уставал повторять председатель и в конце концов всех убедил.

Председатель был твердо намерен назначить СЕО человека, которого он знал и кому доверял. Однако, когда он позвонил Кэтрин и сказал, что ее утвердили на эту должность, ему и в голову не могло прийти, что уже через несколько недель он пожалеет о своем решении.

Почему она?

Больше всех предложение этой работы удивило саму Кэтрин. Хотя она знала председателя совета директоров много лет (они познакомились, когда в команде ее мужа тренировался старший сын председателя), ей и в голову не приходило, что он так высоко ценит ее менеджерские качества.

Кэтрин и председатель никогда не общались тесно и в своих редких беседах не касались других тем, кроме семьи, школы и спорта. Кэтрин была уверена, что председатель видит в ней исключительно мать троих детей и жену тренера.

На самом деле председатель в течение многих лет с интересом следил за карьерой Кэтрин, удивляясь, сколь многого она достигла при таком скромном образовании. Меньше чем за пять лет она стала исполнительным директором на единственном в районе Сан-Франциско автомобильном заводе – совместном американско-японском предприятии. Благодаря ее усилиям завод за несколько лет превратился в одно из самых успешных предприятий в стране. И хотя председатель совершенно не разбирался в автомобильной промышленности, он был убежден, что Кэтрин идеально подойдет для решения проблем DecisionTech.

У нее был удивительный дар создавать команды.

Недовольство

Если у менеджеров DecisionTech были какие-то сомнения в том, что Кэтрин годится на должность CEO (а они были), то спустя уже две недели после ее выхода на работу сомнения превратились в абсолютную уверенность: Кэтрин для этой работы не подходит точно.

И дело было не в том, что Кэтрин сделала за это время что-то неуместное или неправильное, а в том, что она вообще почти ничего не сделала.

В первый свой рабочий день она организовала небольшой прием, на второй день провела беседы с каждым из руководителей подразделений. Все остальное время она ходила по офисам, болтала с сотрудниками и молча сидела на всех совещаниях, на какие только могла попасть. Самым странным было то, что Кэтрин попросила Джефа Шенли и дальше вести еженедельные совещания топ-менеджеров, на которых сидела так же молча, делая какие-то пометки в блокноте.

Единственное, что сделала Кэтрин за первые недели работы, – это объявила о серии двухдневных выездных совещаний топ-менеджеров, которые она собиралась провести в долине Напа в ближайшие несколько месяцев. Уже одного этого было бы достаточно для всеобщего возмущения: работы непочатый край, а она срывает всех с места и тащит куда-то на несколько дней!

Мало того, когда кто-то предложил тему для обсуждения на первом выездном заседании, Кэтрин ее отвергла. У нее уже была подготовлена повестка дня.

Председатель был удивлен и раздосадован поведением Кэтрин. Он решил, что, если она не справится с возложенной на нее миссией, он предложит ей отставку, а заодно уйдет и сам. Такой вариант начинал казаться ему самым вероятным исходом дела.

Наблюдения

В течение первых двух недель, изучая проблемы DecisionTech, Кэтрин несколько раз задумывалась, стоило ли вообще браться за эту работу. С другой стороны, она понимала, что ни за что не отказалась бы от нее. Выйдя на пенсию, она отчаянно скучала, и ничто не могло обрадовать ее больше, чем новая задача.

Несомненно, работа в DecisionTech – задачка не из простых и к тому же непохожая на те, что Кэтрин приходилось решать прежде. Кроме того, хотя она сама никогда не боялась поражения, ей не хотелось подводить председателя совета директоров. Кэтрин верила в свои силы, однако перспектива испортить на закате карьеры свою репутацию, опозориться перед семьей и друзьями могла бы испугать даже более уверенного в себе человека.

За плечами у Кэтрин были годы службы в армии, воспитание троих детей, наблюдения за бесконечными тренировками баскетбольных команд, изматывающие переговоры с профсоюзными лидерами... и она решила, что не стоит бояться безобидных яппи, для которых нет проблем страшнее, чем преждевременное облысение и лишний вес. Она была убеждена, что, если руководство DecisionTech даст ей время и предоставит свободу действий, она сможет изменить компанию.

Кэтрин не пугало полное незнание программирования, более того, она была уверена, что в этом ее преимущество. Большинство ее подчиненных буквально с места двинуться не могли под грузом своих самых современных знаний, как будто именно они должны писать программы и заниматься дизайном продуктов, способных вознести компанию на гребень успеха.

Кэтрин знала, что Джек Уэлч сделал General Electric лидером отрасли, не будучи специалистом по производству тостеров, а Херб Келлехер создал Southwest Airlines не потому, что день и ночь летал на самолетах.

Какими бы поверхностными ни были ее знания новых технологий, Кэтрин полагала их достаточными для того, чтобы вывести DecisionTech из тупика.

Однако, соглашаясь на новое назначение, она не знала, насколько разобщена и неопытна доставшаяся ей команда менеджеров, как не знала и того, что предстоит решить задачу, с какой ей еще не приходилось сталкиваться.

Штат

Никто, включая подчиненных, не считал топ-менеджеров DecisionTech командой, и Кэтрин полагала, что это не случайно.

Очевидно, по причине блестящего образования и уверенности в собственном интеллектуальном превосходстве топ-менеджеры во время собраний вели себя так, что Кэтрин с тоской вспоминала свой автозавод. Никто не проявлял откровенной враждебности и даже не спорил, однако явственно ощущалось внутреннее напряжение. В результате принимаемые решения казались обреченными на неудачу, дискуссии вертелись вокруг пустяков, беседа не клеилась. Присутствующие откровенно ждали окончания совещаний. Тем не менее, какой бы плохой ни казалась эта команда, все ее члены по отдельности были весьма приятными и разумными людьми. Почти все.

ДЖЕФ, БЫВШИЙ СЕО, ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ

Джеф Шенли с его любовью к нетворкингу привлек в компанию значительные средства и многих из нынешних менеджеров. Никто не мог сравниться с ним, когда дело касалось поиска инвесторов и сотрудников. Но с менеджментом

у него явно не сложилось.

Проводя рабочие встречи, Джеф становился похожим на председателя студенческого совета, старающегося провести собрание «как в учебнике». Он всегда заранее объявлял повестку дня и четко регламентировал время выступлений. При нем совещания всегда начинались вовремя и заканчивались минута в минуту – вещь абсолютно невозможная для большинства высокотехнологичных компаний. Казалось, Джефа совершенно не беспокоил тот факт, что собрания никак не влияли на работу компании, потому что на них просто не успевали ничего решить.

Уйдя с поста CEO, Джеф по-прежнему оставался членом совета директоров. Сначала Кэтрин думала, что он будет настроен против нее из-за своей отставки, но потом поняла, что она оказалась для него избавлением от ненавистных управленческих обязанностей. Кэтрин несколько смущал тот факт, что член совета директоров одновременно является ее подчиненным. Впрочем, она не сомневалась, что он славный малый.

МАЙКИ, ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

На отдел маркетинга в DecisionTech возлагались большие надежды, и совет директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе – Майки, как она просила себя называть. В Долине она считалась

гением брендинга. Удивительно, что при этом ей недоставало элементарных навыков общения.

На совещаниях она говорила больше всех и время от времени выдавала блестящие идеи, но чаще ее выступления сводились к тому, что во всех других компаниях, где ей доводилось работать, было куда лучше, чем в DecisionTech. Возникало ощущение, что в компании она посторонний наблюдатель и вообще человек случайный. Она никогда не вступала в спор с руководителями других отделов, но все знали ее привычку выразительно закатывать глаза в ответ на любое критическое замечание. Кэтрин пришла к выводу, что Майки просто не понимает, как всех раздражает, иначе она не осмелилась бы вести себя столь вызывающе.

Неудивительно, что в компании ее недолюбливали больше других, несмотря на все ее таланты и успехи. Больше, чем Майки, пожалуй, не любили только Мартина.

МАРТИН, ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

Мартина Гилмора, основателя DecisionTech, правильнее было бы назвать ее изобретателем. Ему принадлежала идея главного продукта компании, и, хотя другие сделали не меньше для ее разработки, руководство любовно называло Мартина лордом-хранителем королевской печати. Сравнение довольно тонкое: Мартин был англичанин.

Мартин считал, что разбирается в технологиях лучше

всех в Долине, и это, возможно, было правдой. Получивший ученые степени в Беркли и Кембридже, с прекрасным послужным списком (он успел организовать две процветающие технологические компании), Мартин считался главным конкурентным преимуществом DecisionTech, во всяком случае в области человеческих ресурсов.

В отличие от Майки Мартин не нарушал спокойного течения совещаний. Более того, его вообще не было слышно. Нет, он не пропускал совещаний (даже ему Джеф не позволил бы такого вопиющего нарушения правил); он просто открывал ноутбук и занимался то ли проверкой электронной почты, то ли еще чем-то столь же интересным. Но стоило кому-нибудь сморозить глупость, как Мартин отпускал язвительный комментарий.

Поначалу коллеги Мартина, руководители других отделов, находили такое поведение допустимым и даже забавным, объясняя его высочайшим интеллектом технического директора. Однако со временем это начало раздражать. А с учетом последних печальных событий в компании поведение Мартина стало попросту выводить сотрудников из себя.

ДЖЕЙ-РО, ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ

Поскольку главу отдела продаж мистера Роулинза, как и Шенли, звали Джефом, в DecisionTech его именовали Джей-Ро. Похоже, прозвище пришлось ему по душе. Джей-

Ро являлся опытным специалистом по продажам и был немного старше других (ему перевалило за сорок). Всегда загорелый, неизменно вежливый, он никогда не отказывал, если его о чем-то просили.

Правда, Джей-Ро редко выполнял обещанное, зато всегда искренне признавал свой промах и торжественно извинялся перед человеком, которого подвел.

Несмотря на то что подчиненные считали Джей-Ро ненадежным, коллеги ценили его богатый опыт. За всю свою карьеру – как в DecisionTech, так и до этого – он ни разу не пришел к концу квартала с плохими результатами.

КАРЛОС, РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТОВ

Хотя DecisionTech не могла похвастать большим числом заказчиков, совет директоров был уверен, что компании следует вкладывать средства в развитие службы поддержки клиентов, чтобы подготовиться к будущему расширению компании. Карлос Амадор работал вместе с Майки в двух компаниях, и именно она привела его в DecisionTech. Как это ни странно, их характеры были диаметрально противоположны.

Карлос говорил мало, но всегда по делу. Он был внимателен и собран на совещаниях, никогда не жаловался, если приходилось работать сверхурочно, и переводил разговор на другую тему, если его расспрашивали о прежних достиже-

ниях. Если вам требовался неприхотливый и надежный работник, то лучше Карлоса вы бы никого не нашли.

Кэтрин была довольна, что хотя бы на одного из ее непосредственных подчиненных можно положиться. Правда, ее несколько беспокоил тот факт, что потенциал Карлоса явно не был реализован в полной мере. Однако на начальном этапе ее радовало, что Карлос беспрекословно взял на себя ответственность за работу с клиентами и прочие малоприятные хлопоты, поскольку это позволило ей сосредоточиться на более важных проблемах.

ДЖЕН, ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Глава финансового отдела – одна из ключевых фигур в DecisionTech, особенно с учетом перспективы выхода на IPO. Джен Мерсино знала, на что идет, когда согласилась занять эту должность, и всячески поддерживала Джефа в его деятельности по привлечению венчурных средств и других инвестиций.

Джен вникала во все детали, гордилась знанием отрасли и экономила деньги компании как свои собственные. Члены совета директоров согласились предоставить Джефу и его менеджерам полную свободу в расходовании средств исключительно потому, что знали: Джен не позволит ситуации выйти из-под контроля.

НИК, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Послужной список Ника Фаррела выглядел особенно внушительно. Прежде он был вице-президентом в одной крупной компьютерной фирме на Среднем Западе, а устроившись на работу в DecisionTech, перебрался вместе с семьей в Калифорнию. К несчастью, у него в компании была самая неопределенная роль.

Официально Ник пришел в DecisionTech на должность исполнительного директора – таково было его условие. Джеф и совет пошли ему навстречу, рассчитывая, что через год он действительно станет исполнительным директором, если будет надлежащим образом исполнять должностные обязанности. Более того, совет директоров уже привык приглашать на вакантные должности исключительно звезд первой величины, поэтому отказаться от Ника значило нанести болезненный удар по самолюбию.

Джефу не доставало способностей менеджера, и Ника наняли как раз для того, чтобы поддержать бурный рост компании, то есть создать инфраструктуру, открыть новые представительства по всему миру, скоординировать деятельность DecisionTech по слияниям и поглощениям. Но большая часть его обязанностей уже была распределена между другими сотрудниками, так что Нику практически нечем было заниматься, он ни на что не мог влиять.

Крайне раздосадованный этим обстоятельством, Ник тем не менее не жаловался открыто. Напротив, он старался наладить отношения с коллегами, что ему не слишком удавалось, поскольку в глубине души он был уверен, что все они ниже его по уровню. И хоть он ни разу не позволил себе заявить об этом вслух, Ник считал себя единственным достойным кандидатом на роль СЕО. Невооруженным глазом было видно, что конфликт не за горами.

Часть II. Конфликт

Первое испытание

Это письмо ничем не отличалось от множества стандартных электронных посланий, которые Кэтрин получала постоянно с тех пор, как стала работать в DecisionTech. Тема сообщения – «На следующей неделе можем получить нового клиента» – выглядела безобидно и даже обнадеживающе, особенно с учетом того, что письмо пришло от Мартина, технического директора. Письмо было кратким. Обычно чем печальнее новость, тем короче сообщение о ней.

Письмо было разослано всем менеджерам DecisionTech, что только подчеркнуло содержащуюся в нем скрытую угрозу:

«Только что звонили из ASA Manufacturing. Они хотят ознакомиться с нашим продуктом и готовы приобрести его в следующем квартале. Мы с Джей-Ро встречаемся с ними на будущей неделе.

Возможно, получится заключить сделку. Вернемся во вторник утром».

Тот факт, что Мартин даже не упомянул о совпадении сроков предстоящей поездки и выездного совещания, заставил Кэтрин призадуматься. Технический директор не по-

просил разрешения пропустить совещание в понедельник и утром во вторник то ли потому, что не считал его заслуживающим внимания, то ли потому, что не хотел на нем присутствовать. Кэтрин решила, что это и неважно.

Кэтрин очень хотелось отправить Мартину ответ по электронной почте и избежать тем самым неприятного разговора с глазу на глаз. Однако она решила, что это ее первое серьезное испытание на посту CEO, своего рода момент истины, поэтому надо действовать решительно.

Кэтрин нашла Мартина в его темном угловом кабинете. Он сидел спиной к двери, просматривая электронную почту. Кэтрин вошла без стука.

– Извините, Мартин. – Кэтрин пришлось подождать, пока он повернется. – Я только что получила ваше письмо о встрече с ASA.

Он кивнул, и она продолжила:

– Отличная новость, но вам придется отложить встречу на несколько дней из-за выездного совещания.

Мартин помолчал, потом ответил очень спокойно, его английский акцент стал особенно заметен:

– Я думаю, вы не понимаете. Речь идет о возможности очень выгодной сделки. Может, лучше перенести выездное...

Кэтрин прервала его и бесстрастно ответила:

– Я все понимаю, но полагаю, что ASA подождет до следующей недели.

Мартин явно не был готов к открытой конфронтации и занервничал:

– Если вы придаете такое значение этому выезду в Напу, то, мне кажется, у нас разные цели. Для нас главное – встреча с потенциальным клиентом.

Кэтрин сделала глубокий вдох и улыбнулась, стараясь не выдать своего раздражения:

– Моя первая и главная цель – объединить нас всех в команду, иначе нам просто незачем будет встречаться с клиентами.

Она надеялась, что Мартин что-нибудь скажет, но он молчал. После неловкой паузы Кэтрин произнесла:

– Итак, я жду вас в Напе в понедельник. – Она направилась к двери, но на полдороге обернулась: – Кстати, если вам понадобится помощь, чтобы перенести встречу с ASA, дайте мне знать. Я знакома с Бобом Теннисоном, их директором. Мы с ним оба были членами совета директоров в Trinity Systems, и он с удовольствием пойдет мне навстречу.

С этими словами Кэтрин вышла из комнаты. Было ясно, что, хотя Мартин не решился спорить с ней, он отнюдь не собирался сдаваться.

Продолжение

На следующий день Джеф заглянул к Кэтрин и пригласил ее на ланч. Она собиралась просмотреть отчет, но была рада изменить планы ради возможности пообщаться с одним из своих непосредственных подчиненных. Старейший мексиканский ресторан в Халф-Мун-Бей – место для трудного разговора не лучше и не хуже любого другого, думал Джеф, ведь все местные обедают тут.

Прежде чем Джеф объяснил, о чем он хочет с ней поговорить, Кэтрин взяла инициативу в свои руки:

– Джеф, хочу поблагодарить вас за то, что последние две недели вы вели все совещания. Это дало мне отличную возможность понаблюдать за менеджерами.

Он вежливо кивнул, принимая ее искреннюю благодарность. Кэтрин продолжала:

– После выездного заседания на следующей неделе я буду вести все собрания сама. Но я не хочу, чтобы из-за этого вы отстранились от работы. Вы должны участвовать в совещаниях так же, как любой менеджер.

Джеф не задумываясь кивнул:

– Хорошо. Без проблем. – Он помолчал, собираясь с мыслями. Пора было переходить к вопросу, для обсуждения которого он пригласил Кэтрин в этот ресторан. Нервничая, он передвинул нож, чтобы тот лежал параллельно вилке, и на-

чал:

– Кэтрин, раз уж вы заговорили о выездном совещании, я хотел бы кое о чем спросить у вас.

– Давайте. – Кэтрин почти забавляла его неловкость. Она поняла, что речь пойдет о стычке с Мартином, и была спокойна и уверена в себе.

– Вчера после работы я на автостоянке разговорился с Мартином. – Джеф сделал паузу, надеясь, что Кэтрин подхватит тему, но она молчала, и он продолжил: – Он рассказал мне о предложении ASA и о ваших планах насчет выездного совещания.

Джеф снова замолчал, ожидая, что начальница придет ему на помощь и что-нибудь скажет. Она действительно заговорила:

– И что же?

Джеф глубоко вздохнул:

– В общем, он считает, и, честно говоря, я с ним согласен, что встреча с клиентами куда важнее, чем выездное совещание. Поэтому, если Мартин и Джей-Ро пропустят денек-другой в Напе, я думаю, ничего страшного не случится.

Кэтрин заговорила, тщательно подбирая слова:

– Джеф, я поняла вашу точку зрения и не вижу ничего страшного в том, что она не совпадает с моей. Спасибо за откровенность.

У Джефа явно стало легче на душе – но рано он радовался. Кэтрин заговорила снова:

– Однако меня наняли для того, чтобы ваша компания стала работать, а сейчас она не работает.

По лицу Джефа было видно, что он не знает, обижаться ему или злиться, поэтому Кэтрин добавила:

– Я не собираюсь критиковать вас, Джеф, потому что, как мне кажется, никто не беспокоится о компании больше, чем вы. – Польстив таким образом собеседнику, Кэтрин закончила мысль: – Но в данный момент у нас абсолютно отсутствует то, что можно хотя бы с натяжкой считать командой. И одна-единственная встреча с клиентом никак не скажется на нашем будущем, по крайней мере пока мы не решим своих внутренних проблем.

Плохо зная Кэтрин, Джеф решил, что продолжать разговор бессмысленно, более того, это может повредить его карьере. Он кивнул, словно бы говоря: «Ну что ж, как знаете». После этого разговор перешел на общие темы, и оба собеседника постарались закончить обед в рекордно короткое для Халф-Мун-Бей время, после чего вернулись в офис.

Выработка курса

Беседа с Джефом не выбила Кэтрин из колеи. Конечно, она ожидала реакции на инцидент с Мартином со стороны сотрудников, но не думала, что в конфликт включится председатель совета директоров. Когда вечером он заглянул к ней в гости, Кэтрин сначала восприняла это как проявление поддержки.

– А мне только что звонил Джеф, – вполне миролюбиво заявил председатель.

– Значит, ты уже знаешь о моей стычке с Мартином.

Насмешливый и уверенный тон Кэтрин заставил председателя настроиться на серьезный лад:

– Знаю. И мне это не нравится.

Кэтрин была застигнута врасплох:

– А в чем дело?

– Знаешь, Кэтрин, я не собираюсь тебя учить жизни, но, кажется, тебя пригласили строить новые мосты, а не сжигать старые.

Кэтрин помолчала, собираясь с мыслями. Несмотря на внезапность атаки, она мгновенно взяла себя в руки: сказывался многолетний опыт руководящей работы.

– О'кей, я намерена кое-что сказать и прошу понять меня правильно: я не хочу никого обидеть и не собираюсь оправдываться.

– Что ж, говори, Кэтрин.

– И я не хочу прятаться за красивыми словами – ты для этого слишком умен.

– Спасибо.

– Но тебе может не понравиться то, что я скажу.

Председатель принужденно рассмеялся:

– Не бойся, не упаду.

– Во-первых, не думай, будто я наугад кидаю камни по кустам, чтобы все забегали. Последние две недели я очень внимательно наблюдала за этими людьми, и теперь все, что я делаю, а также все, что я собираюсь сделать, все мои действия целенаправленны и обдуманно. Я вовсе не срывала злость на Мартине.

– Я думаю, тут...

Кэтрин не дала ему закончить:

– Выслушай меня. Это важно.

– Хорошо. Продолжай.

– Если бы ты знал, как сделать то, что я пытаюсь сделать, то обошелся бы без моей помощи. Я права?

– Абсолютно права.

– Я искренне ценю твою заботу о компании и обо мне и знаю, что ты желаешь добра нам обоим. И тем не менее должна сказать, что твои добрые намерения больше вредят компании, чем помогают.

– Извини, но я не понимаю тебя.

– За последние полтора года ты общался с Джефом и дру-

гими менеджерами DecisionTech больше, чем любой другой член совета директоров, и ты не мог не видеть, что команда утрачивает дееспособность и цели. Поэтому ты и обратился ко мне за помощью. Тебе же нужна команда, верно?

– Несомненно. Именно это мне и нужно.

– Тогда ответь на один вопрос: предоставляя мне полную свободу действий, подумал ли ты о последствиях? Знаешь ли ты, что может произойти, если я все буду делать так, как считаю нужным? – Видя, что председатель собирается ответить, Кэтрин остановила его: – Не торопись с ответом. Подумай.

Она помолчала и продолжила:

– Это трудный путь. И долгий. Для компании. Для менеджеров. Для меня. И для тебя тоже.

Председатель молчал, изо всех сил сопротивляясь искушению заверить Кэтрин, будто он готов делать все, что она сочтет нужным.

Кэтрин расценила его молчание как готовность слушать продолжение ее импровизированной лекции:

– Ты, наверное, знаешь, что мой муж сравнивает слабую команду со сломанной рукой или ногой. Команда, как и кость, должна срастись, а это процесс болезненный. Более того, кость порой приходится вновь ломать, если она срослась неправильно. А это еще хуже, потому что делается преднамеренно.

После долгой паузы председатель заговорил:

– Кэтрин, я понимаю тебя. Делай что считаешь нужным.

Я не буду вмешиваться.

Кэтрин почувствовала, что он говорит искренне. Потом он поинтересовался:

– Я задам только один вопрос: сколько человек в команде ты собираешься сломать, чтобы она срослась?

– Это я буду знать к концу месяца.

Напа

Для выездных совещаний Кэтрин выбрала долину Напа, потому что, с одной стороны, это было недалеко от работы и дорога не требовала больших затрат денег и времени, а с другой – достаточно далеко от города. Работники DecisionTech часто ездили туда отдохнуть, там всегда хотелось замедлить шаг, расслабиться.

Отель, выбранный Кэтрин для проведения совещаний, представлял собой небольшой замок. Он нравился Кэтрин своими умеренными ценами в межсезонье и большим комфортабельным конференц-залом на втором этаже, с балконом, откуда открывался прекрасный вид на виноградники.

Начало совещания было назначено на 9:00, и это означало, что большинству менеджеров DecisionTech предстояло выехать из дома рано утром. К 8:45 все участники прибыли, зарегистрировались в отеле и заняли свои места в конференц-зале. Точнее, все, кроме Мартина.

Никто из сотрудников не заговорил о Мартине, но все то и дело посматривали на часы, пытаясь угадать, приедет Мартин вовремя или опоздает. Казалось, даже Кэтрин немного нервничала.

Ей не хотелось, чтобы ее первое совещание осталось в памяти сотрудников благодаря нагоняю, полученному кем-то из подчиненных за опоздание. В какой-то момент она едва не

поддалась панике: что делать, если он вообще не явится? Она же не может уволить его за неявку на совещание! Или может? Прислушается ли к ее мнению совет директоров? Господи, да кто такой этот Мартин? Что он себе позволяет?!

Когда в 8:59 Мартин появился в дверях конференц-зала, Кэтрин вздохнула с облегчением и мысленно отчитала себя за напрасное беспокойство. У нее было замечательное настроение: наконец-то начинается то, чего она ждала почти месяц. И, как ни тревожило ее возможное сопротивление со стороны сидящих за столом людей, Кэтрин не стала бы отрицать, что именно благодаря таким моментам она знала, какое это счастье – быть лидером.

Речь

Мартин занял последний из пустующих стульев в конце стола, как раз напротив Кэтрин. Он сразу же достал из портфеля ноутбук и положил его перед собой, но не включил.

Решив не отвлекаться, Кэтрин с улыбкой, спокойно и непринужденно обратилась к сотрудникам:

– Доброе утро! Для начала мне хотелось бы сказать несколько слов. Должна заметить, что эти слова я буду повторять довольно часто.

Никто не знал, сколько значения вложила Кэтрин в эту фразу.

– У нашей компании замечательные менеджеры – более опытные и талантливые, чем у конкурентов. Нам удалось привлечь капитала больше, чем другим молодым компаниям. Благодаря Мартину и его отделу у нас самые передовые технологии. У нас очень сильный совет директоров. И тем не менее две компании опережают нас как по уровню прибыли, так и по объемам продаж. Кто-нибудь может объяснить почему?

Молчание.

Кэтрин продолжала в том же доброжелательном духе:

– Я провела собеседования с каждым из вас, поговорила с сотрудниками и в конце концов поняла, в чем состоит проблема DecisionTech. – Она сделала выразительную паузу

и закончила свою мысль: — Мы не состоялись как команда. Каждый гребет в свою сторону, в результате лодка стоит.

Присутствующие стали поглядывать на Джефа, ожидая его реакции. Джеф сидел с безмятежным видом, но Кэтрин видела, что он нервничает.

— Я не считаю, что это вина Джефа или кого-то другого. Я просто констатирую факт. Именно этот факт мы и будем обсуждать на протяжении ближайших двух дней. Я знаю, что многим показалась смешной и бессмысленной моя идея проводить совещания в Напе. Однако надеюсь, что после последнего совещания те из вас, кто еще останется в DecisionTech, поймут, для чего я все это затеяла.

Последняя фраза произвела должное впечатление.

— Да-да, именно так. Хочу предупредить, что в ближайшие месяцы DecisionTech ожидают большие перемены, и, вполне вероятно, кому-то они придется не по нраву. За это время мы превратимся в совершенно иную компанию, в которой кому-то из присутствующих не захочется работать. Это не угроза, и я никого конкретно не имею в виду. Это суровая реальность, и перемены неотвратимы. Все мы работаем по контракту, и ничего страшного не случится, если кому-то придется сменить место работы, когда этого потребуют интересы DecisionTech и нашей команды.

Кэтрин встала и подошла к белой пластиковой доске. Она продолжала говорить, тщательно подбирая слова, чтобы не настроить собравшихся против себя:

– Позвольте мне заверить вас, что все, что я собираюсь сделать, направлено на достижение единственной цели – процветания компании. И ничего больше. Все мы в одной лодке, и никто из нас не заинтересован в том, чтобы кто-то из коллег оказался за бортом.

Среди присутствующих раздались смешки.

– И естественно, мы собрались в Напе не для того, чтобы водить хороводы, петь песни и купаться при луне голыми.

Все радостно захохотали, и даже Мартин выдавил из себя улыбку. Кэтрин дождалась тишины и заговорила снова:

– Думаю, вы поняли, что мы приехали сюда в полном составе с одной целью: работать. Компании нужны результаты. На мой взгляд, это единственный показатель эффективности команды. И именно о результатах мы будем заботиться в первую очередь – начиная с сегодняшней встречи и до тех пор, пока я занимаю эту должность. Я очень надеюсь, что уже в следующем году мы добьемся роста доходов и прибыли, повысим процент лояльных клиентов, улучшим качество обслуживания, а при удачной рыночной конъюнктуре – добьемся роста курса наших акций. Но ничего этого не произойдет, если мы не устраним причины, которые мешают нам быть одной командой.

Кэтрин помолчала, чтобы до присутствующих дошел смысл ее слов, затем продолжила:

– За долгие годы работы я поняла, что существует пять пороков, которые мешают команде эффективно трудиться.

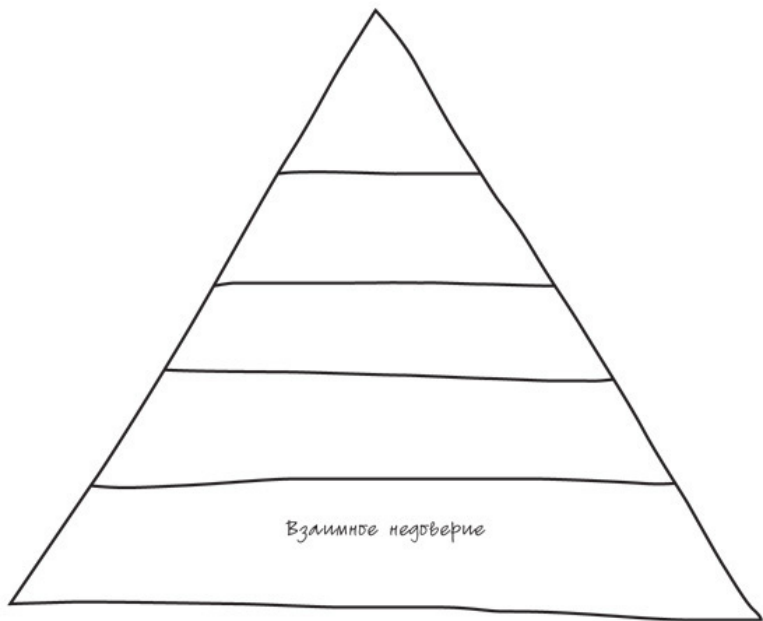
Она нарисовала на белой доске треугольник и разделила его горизонтальными линиями на пять частей. Затем повернулась к участникам:

– В ближайшие два дня мы будем вписывать в пустые сегменты треугольника *пороки команды* и искать пути борьбы с каждым из них. Вы увидите, что для этого не требуется сверхъестественных способностей. Более того, это окажется удивительно просто – на бумаге. Самым трудным будет воплотить наши абстрактные построения в жизнь.

Присутствующие молчали, удивленные.

– Сегодня я хотела бы поговорить о главном пороке команды – *взаимном недоверии*.

Она повернулась к доске и написала в основании треугольника: «*Взаимное недоверие*».



Присутствующие иронически переглядывались: «И это все? Ну и беда!»

Кэтрин уже сталкивалась с подобной реакцией аудитории и спокойно продолжала:

– Доверие – вот основа настоящей командной работы. Первый порок команды возникает, когда некоторые ее члены отгораживаются от коллег. Может, кому-то это кажется невероятным, но я это знаю точно. Доверие очень важно. Может быть, это даже самое важное.

Кэтрин чувствовала, что ее слова нуждаются в объяснении.

– В настоящей команде люди живут как одна семья, с готовностью признают свои ошибки и слабости, свободно говорят о том, что их беспокоит, и не боятся, что их осудят или поднимут на смех.

Казалось, присутствующие были согласны со словами Кэтрин, однако большого эмоционального отклика ее расуждения не вызвали.

Кэтрин сказала с нажимом:

– Дело в том, что если мы не доверяем друг другу, – а я вижу, что в DecisionTech так оно и есть, – то мы не сможем стать командой, которая достигает своих целей. Поэтому в первую очередь нам надо позаботиться о создании доверительных отношений.

Ответ

В конференц-зале повисло напряженное молчание. Наконец Джен подняла руку. Кэтрин улыбнулась:

– Когда-то я действительно работала учительницей, но здесь не школа и не обязательно поднимать руку, чтобы что-то сказать. Вы можете прервать меня в любой момент и высказать все, что вас беспокоит.

Джен кивнула:

– Не подумайте, будто я хочу затеять спор или сомневаюсь в ваших словах, но почему вы считаете, что мы не доверяем друг другу? Может, вы просто плохо нас знаете?

Кэтрин ответила не сразу, обдумывая свои слова:

– Мое утверждение основано на различных данных, Джен. На наблюдениях во время собраний, на словах ваших подчиненных и даже на ваших собственных высказываниях.

Джен казалась удовлетворенной ответом Кэтрин, однако та продолжала:

– Но больше, чем чьим-то словам, я доверяю собственным наблюдениям. О том, что вам не хватает доверия, я сужу по отсутствию конфликтов во время совещаний и других встреч команды топ-менеджеров. Но я не хочу забежать вперед, потому что это уже другая часть модели.

Однако Ника явно заинтересовала поднятая тема:

– Но ведь отсутствие конфликтов еще не означает отсут-

ствия доверия? – Эти слова прозвучали не как вопрос, а скорее как утверждение. Всем в зале, включая Мартина и Майки, хотелось услышать ответ Кэтрин.

– Думаю, не означает, – согласилась она. Ник расцвел, польщенный тем, что его замечание сочли правильным, однако Кэтрин пояснила:

– Теоретически отсутствие конфликтов и споров можно считать хорошим признаком, если между сотрудниками царит взаимопонимание, если все они плечом к плечу трудятся для достижения общей цели, если в компании царит атмосфера доверия и взаимного уважения.

На лицах присутствующих появились виноватые улыбки, настолько описание не соответствовало ситуации в DecisionTech. Выражение удовлетворения исчезло с лица Ника, а Кэтрин продолжала, глядя на него:

– Должна заметить, что во всех эффективных командах, с которыми мне довелось работать, существует определенный уровень конфликтных ситуаций. Даже в командах с очень высоким уровнем взаимопонимания разногласий хватает.

Теперь Кэтрин обратилась ко всем:

– Как вы думаете, почему у нас так мало горячих споров и дискуссий?

Некоторое время никто не отвечал, и Кэтрин не спешила нарушать неловкую тишину. Наконец Майки пробормотала что-то себе под нос.

– Извините, Майки, я не расслышала. – Кэтрин сделала

вид, что не заметила сарказма в тоне Майки. Сарказм она возненавидела, еще когда работала учительницей седьмых классов.

– У нас просто нет времени, – повторила Майки, на этот раз громко и отчетливо. – Я думаю, мы слишком заняты, чтобы устраивать горячие споры по пустякам. Мы просто работаем, вот и все.

Кэтрин поняла, что не все согласны с Майки, однако никто не осмеливается с ней спорить. Она хотела было взять инициативу в свои руки, как вдруг Джеф осторожно заметил:

– Не могу с тобой согласиться, Майки. Дело не в недостатке времени. Мне кажется, мы просто не хотим портить друг с другом отношения, не знаю почему.

Майки ответила быстро, если не сказать резко:

– Может быть, потому, что наши совещания всегда так хорошо организованы и скучны.

Первым желанием Кэтрин как матери было вступить за Джефа хотя бы потому, что он осмелился открыто возразить Майки. Но она решила не вмешиваться и посмотреть, как будут развиваться события.

После паузы в разговор вступил Карлос, но его слова были адресованы не Майки, а всем присутствующим:

– Подождите, подождите. Я согласен, что совещания скучны и повестка дня довольно однообразна, но мне кажется, мы действительно боимся споров. Ведь на самом деле мы не всегда и не во всем согласны друг с другом.

– Не думаю, что мы вообще хоть в чем-то согласны друг с другом, – поддержал его Ник.

Все засмеялись, кроме Мартина, который уже открыл ноутбук и включил его.

Кэтрин вступила в завязавшуюся дискуссию:

– Итак, по многим вопросам у вас существуют разногласия, и в то же время вы не хотите признать, что у вас есть проблемы. Я не психолог, но, по-моему, это как раз признак кризиса доверия.

Некоторые из присутствующих закивали, чем-то напоминая изголодавшихся людей, получивших наконец крошку хлеба. По крайней мере так показалось Кэтрин.

В этот момент всеобщее внимание привлек стук клавиш. Мартин, совершенно отключившись от дискуссии, что-то быстро писал в своем ноутбуке. Лишь на долю секунды внимание участников совещания переключилось на Мартина, но этого оказалось достаточно, чтобы нить разговора была потеряна.

С самого первого совещания менеджеров, на котором ей довелось присутствовать в DecisionTech, Кэтрин ждала этого момента и страшилась его. И хотя ей совсем не хотелось ссориться с Мартином, да еще утром первого дня выездного совещания, нельзя было спускать ему с рук демонстративное пренебрежение.

Надвигающаяся опасность

Кэтрин молча смотрела на Мартина, пальцы которого стремительно бегали по клавиатуре ноутбука. Остальные тоже молчали. Обстановка накалялась. Впрочем, никто из присутствующих не рассчитывал на то, что Кэтрин осмелится сделать Мартину замечание. Но они ее плохо знали.

– Извините, Мартин...

Мартин перестал печатать и поднял глаза.

– Вы над чем-то работаете? – Вопрос Кэтрин прозвучал искренне, без тени иронии.

Присутствующие замерли в ожидании ответа на вопрос, который каждый из них хотел задать Мартину на протяжении двух последних лет.

Казалось, Мартин вообще не снизойдет до ответа, однако он все-таки сказал: «Мне нужно кое-что записать», – и продолжил печатать.

Кэтрин оставалась совершенно спокойной и продолжала сдержанным тоном:

– Мне кажется, сейчас самое время обсудить правила проведения выездных заседаний.

Мартин снова поднял глаза от экрана, а Кэтрин обратилась ко всем присутствующим:

– Для выездных заседаний у меня немного правил, но я требую их неукоснительного соблюдения.

Все выжидательно уставились на нее.

– Я требую двух вещей: чтобы все присутствовали и все участвовали. Это означает, что все присутствующие должны думать только о том, что мы обсуждаем.

Даже Мартин понял, что спорить бесполезно. Он задал вопрос, и в тоне его звучали примирительные нотки, совершенно для него нехарактерные:

– А если обсуждаемые вопросы касаются не всех? Иногда мы говорим о вещах, которые, как мне кажется, лучше оставить для беседы с глазу на глаз.

– Прекрасно, – Кэтрин поняла, что Мартин у нее на крючке. – Если мы тратим время на обсуждение вопросов, которые лучше рассмотреть наедине, то каждый имеет право свободно сказать об этом!

Мартин удовлетворенно хмыкнул. Кэтрин продолжала:

– Но правило остается неизменным: я хочу, чтобы все были поглощены только теми вопросами, которые мы обсуждаем. И если кто-то вместо записной книжки использует компьютер, как вы, Мартин, то, на мой взгляд, это отвлекает остальных. Ведь кто-нибудь может подумать, что вы проверяете электронную почту или занимаетесь посторонними делами.

Майки решила прийти на помощь Мартину, хотя он в этом явно не нуждался:

– Кэтрин, при всем уважении к вам хочу заметить, что вам не приходилось работать в высокотехнологичных компаниях

и вы не знакомы с нашей культурой. У нас немножко другие правила. Не знаю, как там у вас на автозаводе...

– Вы знаете, на автозаводе правила точно такие же, – вежливо прервала ее Кэтрин. – И проблемы тоже. Тут дело в воспитании, а не в специфике отрасли.

Джеф кивнул и улыбнулся, словно говоря: «Хороший ответ». А Мартин закрыл ноутбук и убрал в чехол. У многих из присутствующих на лицах было такое выражение, точно Кэтрин на их глазах вела переговоры с вооруженным грабителем и уговорила его бросить пистолет и отказаться от ограбления.

Если бы и дальше все шло так легко!

Немного о себе

Кэтрин знала, что теперь надо переходить к решающей части совещания, от результатов которой зависит дальнейшее развитие событий в DecisionTech. Для нее это было первое по-настоящему трудное испытание на сегодняшнем собрании.

— Прежде чем перейти к действительно серьезным вопросам, давайте займемся тем, что я называю личными историями, — начала Кэтрин.

Она объяснила, что задаст всем присутствующим пять вопросов личного характера, и закончила шуткой, которая понравилась даже Мартину:

— Я хочу кое-что узнать о вашем детстве, но не в том смысле, в каком оно интересовало доктора Фрейда.

Один за другим руководители DecisionTech отвечали на вопросы о месте рождения, о братьях и сестрах, о детских увлечениях, о страхах в подростковом возрасте, о первой работе.

В ответах каждого обнаружились факты, неизвестные доселе коллегам.

Карлос являлся старшим ребенком в большой семье, в которой было девять детей. Майки занималась балетом в одной из известных студий Нью-Йорка. Джеф играл нападающим за бостонских Red Socks. Детство Мартина прошло в Индии.

У Джей-Ро имелся брат-близнец. Джен выросла в семье военнослужащего. Выяснилось даже, что Ник в средней школе играл в баскетбол против команды, которую тренировал муж Кэтрин.

А Кэтрин показалось, что на ее подчиненных самое большое впечатление произвела не ее служба в армии и не ее многолетняя работа в автомобилестроении, а то, что в колледже она играла в национальной сборной по волейболу.

Получилось довольно интересно. Меньше часа члены команды говорили о себе, но им казалось, что они неожиданно стали дружнее и ближе друг другу. Однако Кэтрин по своему богатому опыту знала, что эйфория исчезнет, как только разговор перейдет с личной жизни на работу.

Сближение

Когда команда вернулась в зал после небольшого перерыва, стало ясно, что пыл поостыл. Несколько часов до ланча они провели, анализируя свои индивидуальные поведенческие склонности с помощью различных тестов, которые по просьбе Кэтрин заполнили еще до приезда в Напу. В числе прочих там был и тест Майерс-Бриггс.

Кэтрин была приятно удивлена тем, что даже Мартина, казалось, захватило обсуждение. Впрочем, напомнила она себе, людям всегда нравится говорить о собственной персоне. Во всяком случае, пока дело не доходит до критики. Но без критики тут не обойтись.

Однако Кэтрин решила не затевать серьезный разговор после обеда, учитывая, сколько сил участники затратили утром. Поэтому она предложила отдохнуть несколько часов, просмотреть электронную почту, заняться спортом, просто побездельничать. Кэтрин знала, что сегодня предстоит работать допоздна, и ей нужно было, чтобы все сохранили бодрый настрой.

Мартин провел это время у себя в номере, работая с электронной почтой. Ник, Джеф, Карлос и Джей-Ро играли в теннис на корте рядом с отелем, а Кэтрин и Джен обсудили в холле некоторые вопросы бюджета компании. Майки читала книгу возле бассейна.

Когда все собрались к ужину, Кэтрин с удовольствием обнаружила, что начатый утром разговор возобновился без ее помощи. Похоже, все оценили новый стиль общения и оживленно обсуждали разные интересные темы, например кем лучше быть – интровертом или экстравертом. Видно было, что всем легко и весело.

На ужин были пицца и пиво, атмосфера становилась все более легкомысленной. Карлос ни с того ни с сего принялся поддразнивать Джен за склонность к аналитике, а Джеф отпускал шутки по поводу рассеянности Джей-Ро. Даже Мартин развеселился, когда Ник назвал его «буйным интровертом». Никто из присутствующих не обижался на добродушные подначки – за исключением Майки. И не потому, что над ней шутили зло, а потому, что над ней вообще не шутили, и это было хуже всего. Ее просто игнорировали, и неудивительно, что она не принимала участия в общем веселье.

Кэтрин хотела было вовлечь Майки в общую беседу, но потом решила не торопиться со своей помощью. Все шло хорошо, даже лучше, чем она рассчитывала, и команда явно горела желанием обсудить те самые контрпродуктивные модели поведения, которые Кэтрин наблюдала на совещаниях топ-менеджеров. Однако Кэтрин не считала нужным провоцировать конфликтную ситуацию в первый же вечер, особенно после стычки с Мартином.

Но события неожиданно вышли из-под контроля: Майки сама напросилась на ссору. Когда Ник заметил, что психоло-

гические тесты очень полезны, она, по своему обыкновению, закатила глаза.

Кэтрин хотела было одернуть Майки, но Ник опередил ее:

– И что это значит, Майки?

– Что? – Майки сделала вид, будто не понимает, о чем идет речь.

– Объясни. Ты закатила глаза. Я сказал какую-то глупость? – Казалось, Ник говорил шутя, но тон его был раздраженным.

Майки была сама невинность:

– Но я же ничего не сказала.

На этот раз не выдержала Джен:

– Тебе и не нужно ничего говорить, Майки. У тебя на лице все написано. – Джен явно хотела погасить начинающийся конфликт и помочь Майки выйти из неловкой ситуации, не потеряв лица. – Иногда я думаю, что ты сама не понимаешь, что делаешь.

Майки не приняла помощи и не собиралась сдаваться:

– Я действительно не понимаю, о чем вы говорите.

Не отступал и Ник:

– Да ладно. Все ты понимаешь. Ты всегда ведешь себя так, будто мы все идиоты.

Кэтрин про себя решила, что в следующий раз пива за ужином не будет. Но ее не могло не радовать, что скрытые обиды начинают прорываться наружу. Она принялась жевать пиццу, наблюдая за всеми и подавляя желание утихомирить

спорщиков.

А Майки между тем перешла в наступление:

– Послушайте, вы все. Лично я в это психологическое ля-ля не верю. Очень сомневаюсь, что конкуренты, которые дышат нам в затылок, тоже сидят в каком-нибудь отеле в Напе и рассказывают друг другу, чем они увлекались в детстве и откуда черпают энергию.

Присутствующие, захваченные врасплох резкой критикой процесса, который всем казался таким увлекательным и интересным, растерянно уставились на Кэтрин, ожидая ее реакции. Но Мартин отреагировал первым:

– Я тоже сомневаюсь.

Все были ошарашены: Мартин, который так явно наслаждался обсуждением, защищает Майки! А тот, выдержав эффектную паузу, своим обычным небрежным тоном, с высокомерным британским акцентом произнес, глядя прямо на Майки:

– Что им делать в Напе? Они наверняка в Кармеле¹.

Будь это сказано кем-нибудь другим, все просто рассмеялись бы, но из-за того, что эти слова прозвучали из уст Мартина, присутствующие буквально взвыли – все, кроме Майки, которая замерла с жалкой улыбкой.

В первый момент Кэтрин подумала, что гений брендинга встанет и уйдет. Пожалуй, это было бы лучше всего. Однако

¹ Кармел – курорт на тихоокеанском побережье, популярный среди художников и знаменитостей. *Прим. перев.*

вместо этого Майки осталась и полтора часа просидела молча, не проронив ни слова, пока остальные участники продолжали обсуждение.

Постепенно разговор естественным путем перешел на вопросы бизнеса. Джен обратилась к Кэтрин:

– Ничего, что мы говорим о работе?

Кэтрин покачала головой:

– Думаю, это очень хорошо, что, обсуждая наше поведение, мы подошли к рабочим вопросам. Соединяем, так сказать, теорию с практикой.

Кэтрин была довольна улучшившимися на глазах взаимоотношениями подчиненных, однако поведение Майки красноречиво говорило о том, что доверительных отношений у той ни с кем нет.

У бассейна

В начале одиннадцатого вечера Кэтрин объявила, что собрание закончено, и все разошлись по номерам, кроме Джен и Ника, у которых завязалась дискуссия по поводу бюджета. Номера Кэтрин и Майки находились рядом, на первом этаже около бассейна, и они пошли вместе. По дороге Кэтрин решила поговорить с Майки с глазу на глаз.

– Вы в порядке?

Кэтрин постаралась, чтобы ее вопрос не звучал слишком конкретно или навязчиво.

– Конечно. – Майки не удалось скрыть горечь.

– Я знаю, что все это непросто, и понимаю, как неприятно, когда над тобой подшучивают.

– Подшучивают? Послушайте, я не позволяю смеяться над собой даже своим близким и тем более не позволю делать этого на работе. Да они понятия не имеют, как вытащить компанию из дерьма!

Реакция Майки была настолько неожиданной, что Кэтрин даже растерялась. Помолчав, она сказала:

– Ну хорошо, мы поговорим об этом завтра. Пожалуй, вам надо поделиться с ними своими мыслями.

– Ну уж нет, я им ничего не скажу.

Кэтрин решила не принимать слова Майки близко к сердцу, понимая, что это чисто эмоциональная реакция. Она

примирительно заметила:

– Надеюсь, завтра настроение у вас будет лучше.

– Настроение тут ни при чем. Они ничего от меня не услышат.

– Что ж, тогда спокойной ночи. – Кэтрин решила не перечить.

Они уже подошли к дверям своих номеров, когда Майки язвительно откликнулась:

– Я всегда спокойна.

Первые результаты

На следующее утро, когда в конференц-зале находились только Кэтрин и Джен, появилась Майки. Она была оживлена, казалось, события предыдущего вечера никак на ней не отразились, что приятно удивило Кэтрин.

Когда пришли все остальные, Кэтрин начала совещание, вкратце повторив речь, которая предвляла предыдущую встречу:

– Прежде чем приступить к делу, мне кажется, следует вспомнить, для чего мы здесь собрались. У нас больше денег, опытнее специалисты, лучше технологии и обширнее связи, чем у наших конкурентов, однако по крайней мере две компании опережают нас на рынке. Наша задача – приумножить доход и прибыль, увеличить количество клиентов, повысить их лояльность, возможно даже задуматься о расширении бизнеса. Но ничего этого не будет, если мы не станем командой.

Она замолчала, удивляясь, как внимательно ее слушают. Казалось, они слышат это впервые.

– Есть вопросы?

Вопросов никто не задавал, однако несколько человек закивали, словно говоря: «Вопросов нет, давайте поскорее начинать». По крайней мере именно так восприняла это Кэтрин.

В течение следующих нескольких часов группа обсуждала материалы, которые рассматривались накануне. Однако спустя примерно час Мартин и Ник начали откровенно скучать, а Джей-Ро становился все более рассеянным с каждым звонком переключенного в виброрежим мобильного телефона, отвечать на звонки Джей-Ро не решался. Опасаясь, что подчиненные начнут болтать на посторонние темы, Кэтрин решила прояснить свою позицию:

– Я понимаю, о чем вы думаете: «Разве мы не говорили об этом вчера?» Да, мы повторяемся. Но дело в том, что мои методы не дадут результата, пока вы полностью не поймете, как они действуют.

Еще примерно час группа обсуждала последствия выбора того или иного стиля общения, а также возможности и угрозы, которые несет в себе каждый стиль. Майки высказывалась несколько раз, и каждое ее выступление уводило дискуссию в сторону. Мартин большей частью помалкивал, однако внимательно следил за беседой.

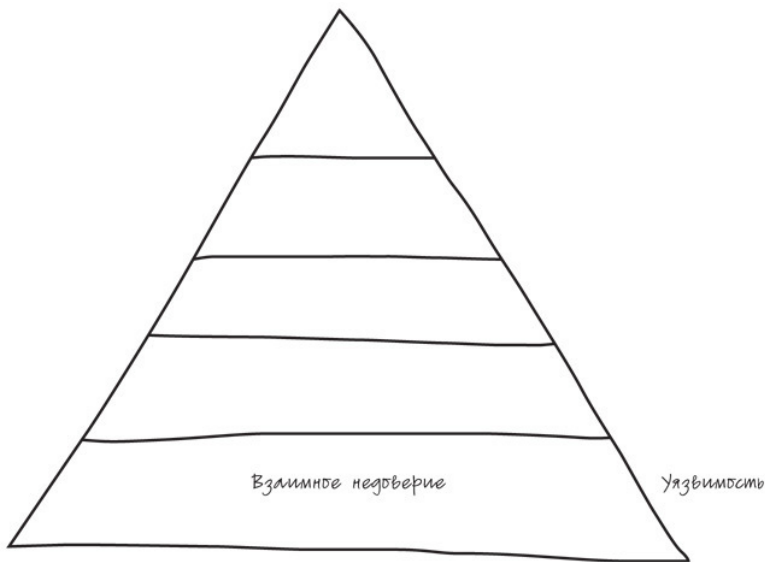
К полудню группа закончила обсуждение стилей межличностного общения и моделей командного поведения. Когда до обеда оставалось меньше часа, Кэтрин решила предложить еще один тест. Уже потом, оглядываясь назад, она поняла, что он стал моментом истины для Майки, да и для всех остальных членов команды.

Открытие

Подойдя к белой доске, Кэтрин начала:

– Помните, что работа команды начинается с доверия друг к другу. А единственный путь к созданию доверия лежит через признание собственной уязвимости.

На доске рядом со словами *взаимное недоверие* она написала: *уязвимость*.



Затем Кэтрин продолжила:

– Итак, сегодня мы занимаемся тем, что демонстрируем собственную уязвимость – в разумных пределах, однако чтобы это было заметно.

Кэтрин предложила, чтобы каждый в течение пяти минут обдумал свои слабые и сильные стороны с точки зрения их влияния на деятельность DecisionTech.

– Конечно, не стоит описывать свои вредные привычки. Также я не хочу, чтобы вы скрывали свои сильные качества из-за скромности. Отнеситесь к этому простому заданию серьезно и постарайтесь быть искренними и откровенными.

Когда все закончили делать записи, Кэтрин начала обсуждение:

– Ну что ж, я буду первая. – Она бегло просмотрела свои заметки. – Я думаю, что самая сильная моя сторона, во всяком случае значимая для успеха, – это способность улавливать главное, отбрасывая второстепенное. Я умею не обращать внимания на малосущественные детали и вижу суть проблемы, что позволяет сэкономить время.

Кэтрин помолчала, затем продолжила:

– Мой главный недостаток в том, что я не умею выступать на публике. Я отвратительный оратор. Я вообще недооцениваю роль пиара, и, если мне приходится говорить перед большой аудиторией или, еще хуже, перед телекамерой, я непременно ляпаю что-то не то. Поэтому мне понадобится ваша помощь, если мы собираемся добиться того успеха, на

который рассчитываем.

Все, за исключением Джей-Ро и Майки, делали заметки по ходу выступления Кэтрин. Она сочла это добрым знаком.

– О’кей, кто следующий?

Никто не выразил желания. Все переглядывались: одни в надежде, что добровольцем станет кто-то еще, другие – точно спрашивая разрешения заговорить.

В конце концов Ник набрался храбрости.

– Ну ладно. Попробую я. – Он уставился в свои записи. – Моя сильная сторона в том, что я совершенно не испытываю страха при работе с другими компаниями – партнерами, поставщиками или конкурентами. Я умею вести переговоры и даже манипулировать собеседниками. Я всегда могу добиться, чтобы они сделали больше, чем намеревались. Мой основной недостаток в том, что иногда я бываю высокомерным.

Кое у кого из присутствующих эти слова вызвали нервный смех. Ник улыбнулся и продолжил:

– Да, это началось еще в колледже, а может, и раньше. Я бываю язвительным, порой даже грубым, а иногда я веду себя так, будто считаю себя умнее других. Это еще может сойти при общении с поставщиками, но могу себе представить, насколько я подчас раздражаю вас, коллеги и друзья, – и вряд ли это поможет нам достичь того, чего мы намерены достичь.

– Такое впечатление, что твой недостаток – это лишь продолжение твоих достоинств, – прокомментировал Джеф.

Ко всеобщему удивлению, ему ответил Мартин:

– А разве это не всегда так?

Некоторые закивали, соглашаясь.

На Кэтрин произвели впечатление искренность Ника и горячий интерес его коллег. Она была рада, что первым оказался именно Ник.

– Хорошо. Это именно то, чего я хотела. Кто следующий?

Вызвалась Джен и сообщила, что ее сильная сторона – это большой опыт в менеджменте и внимание к деталям, с чем все немедленно согласились. Своим главным недостатком она сочла присущий ей консерватизм, чрезмерный для компании, которая работает на рынке высоких технологий. Джен считала, что это из-за того, что ей пришлось довольно долго работать в крупных компаниях, а вторая причина – весьма легкомысленное отношение большинства коллег к финансам.

– Поэтому вас всех, наверное, отталкивает мое постоянное стремление контролировать каждый доллар.

Карлос заверил Джен, что теперь все станут относиться к ее требованиям с большим пониманием.

Следующим вызвался Джеф. Он попытался представить в качестве своей сильной стороны умение строить отношения с инвесторами и партнерами, но Джен не дала ему развернуться:

– Да ладно тебе, Джеф. Что мы все тут умеем делать хорошо, так это выкачивать деньги из инвесторов и рассказывать всякие чудеса о нашей компании. Не думай, что ты один

такой.

Джеф скрепя сердце согласился и неожиданно удивил всех признанием:

– Я ужасно боюсь поражений. Поэтому я всегда все проверяю и перепроверяю и все стараюсь делать сам. Я не люблю объяснять другим, что нужно делать, хоть и понимаю, что из-за этого вероятность провала только возрастает. – Было заметно, что Джеф дал волю эмоциям, но через секунду взял себя в руки. Он был уверен, что никто не заметил его порыва. – И я думаю, именно из-за этого наша компания терпит поражение, а я больше не директор DecisionTech. – Он умолк и тут же добавил: – И слава богу!

Присутствующие сочувственно засмеялись. Кэтрин не могла поверить, что первые трое выступающих так успешно справились с задачей. У нее появилась надежда, что эксперимент удался и теперь все пойдет как надо. Но тут в игру включилась Майки.

– О'кей, теперь я. – В отличие от коллег она говорила, не поднимая взгляда от своих записей. – Моя сильная сторона – знание рынка высоких технологий и умение находить общий язык с аналитиками и СМИ. Мой недостаток – слабое знание финансов.

Она закончила, но никакой реакции не последовало. Все молчали.

Присутствующие, как и Кэтрин, испытывали противоречивые эмоции: облегчение от того, что Майки не сказала ни-

чего неприятного, и разочарование из-за откровенной фальши ее выступления. Кэтрин, однако, чувствовала, что не следует торопить события, принуждая вице-президента по маркетингу к откровенности. Майки должна сама прийти к этому.

Молчание затягивалось, становилось все более неловким, и каждый в глубине души мечтал, чтобы кто-нибудь нарушил его. Всех выручил Карлос.

– Я буду следующим, – сказал он.

Стараясь вернуть разговору прежнюю искренность и непринужденность, он рассказал, что его сильная сторона – доводить до конца любое дело, а слабая – неумение требовать того же от подчиненных.

Едва он закончил, Джен безапелляционно заявила:

– Карлос, ты перепутал достоинство с недостатком!

Кэтрин была удивлена прямоотой этого заявления, она еще не знала, что Карлос и Джен – близкие друзья. А Джен продолжала:

– Во-первых, твое достоинство – это умение выполнять черную работу не жалуясь. Трудно даже представить, что с нами всеми было бы, если бы ты не помогал нам на каждом шагу.

Раздались одобрительные возгласы.

– А что до отрицательной стороны, то ты мог бы назвать привычку отмалчиваться на совещаниях. Такое ощущение, что ты постоянно думаешь о чем-то постороннем.

Все ждали, что ответит Карлос, но он просто кивнул, сделал пометку в своем блокноте и сказал:

– О'кей.

Джей-Ро был следующим. Все расхохотались, когда он объявил:

– Всем известны моя привычка доводить начатое дело до конца и внимание к деталям.

Дождавшись, когда утихнет смех, Джей-Ро продолжал:

– Правда-правда, а еще я умею создавать длительные, прочные отношения с клиентами. Это у меня действительно хорошо получается. – Фраза была произнесена с нарочитой скромностью, чтобы все оценили. – Если же говорить о недостатках, то, если я считаю что-то не слишком важным, то есть не ведущим напрямую к заключению сделки, могу иногда об этом забыть.

– Иногда? – спросил Ник. Все снова захохотали.

– Знаю, знаю, – вспыхнул Джей-Ро. – Я просто не все успеваю. Даже не знаю почему. Но думаю, что этим подвожу нашу команду.

Осталось выслушать только Мартина.

– Кажется, моя очередь. – Он глубоко вздохнул. – Мне не нравится рассказывать о себе, но раз уж приходится, скажу, что у меня хорошо получается решать проблемы, заниматься аналитикой и все в этом духе. Но мне трудно общаться с людьми. – Он помолчал. – Это не значит, что я вообще не умею общаться, но мне всегда больше нравится иметь дело

с теми, кто не страдает излишней чувствительностью. Мне нравится беседовать на отвлеченные темы и при этом не ломать себе голову над тем, что мой собеседник чувствует и как он воспринимает мои слова. Может, тут что-то не так?

– Все нормально, – рискнул вступить в разговор Джеф. – Просто при таком подходе людям иногда кажется, что ты их терпеть не можешь. У них возникает ощущение, будто они отвлекают тебя от очень важных дел.

Мартин был явно обескуражен замечанием Джефа:

– Ничего подобного! В смысле, они меня не отвлекают. Боже! Неужели я произвожу такое впечатление? Это ужасно. Я и не знал... хотя примерно понимаю, как это получается. Но я не знаю, как измениться.

Впервые за все утро Майки улыбнулась:

– Очень просто: обратиться к психиатру, дружок. Но, боюсь, это как раз тот случай, когда медицина бессильна. Ты просто высокомерный сукин сын. Впрочем, вы, технари, все такие, разве нет?

Майки засмеялась, но никто не поддержал ее, кроме самого Мартина, который явно был смущен замечанием Майки и попытался обратить его в шутку. На самом деле он был задет за живое.

Позже Кэтрин ругала себя за то, что сразу не одернула Майки, выпад которой можно было объяснить, вероятно, крайне неразвитой способностью к сопереживанию. Стало окончательно ясно, что поведение Майки очень сильно вли-

яет на моральный климат в группе.

Эго

Когда после перерыва все заняли свои места, Кэтрин объявила:

– Итак, мы продолжим тему построения команды, но в течение следующего месяца еще много раз будем возвращаться к боязни уязвимости и значению доверия. И если кому-нибудь это не нравится, запаситесь терпением.

Все решили, что речь идет о Майки. Никому и в голову не пришло, что в команде есть еще люди, которым эта тема поперек горла.

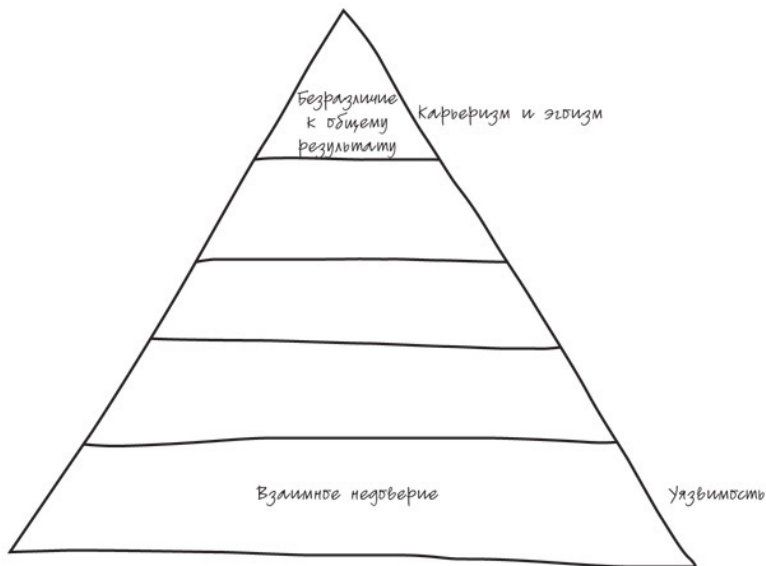
Кэтрин подошла к доске и в верхней части треугольника написала: *безразличие к общему результату*.

– Сейчас мы подойдем к верхней части нашей схемы и поговорим о последней проблеме – о стремлении членов команды добиваться личного признания и одобрения в ущерб общему результату; я имею в виду результат как достижение целей, стоящих перед всей командой.

Ник спросил:

– Вы про эго?

– В какой-то степени да, – ответила Кэтрин. – Но это не означает, что члены команды должны быть начисто лишены самолюбия. Наша цель – добиться, чтобы коллективное самолюбие стало сильнее личного.



– Не понимаю, как это связано с результатом, – заметил Джеф.

– Когда каждый сосредоточен на общем результате и использует его как мерилу собственного успеха, это остается под контролем, – пояснила Кэтрин. – И еще. Неважно, как каждый оценивает собственное положение, но, если команда проигрывает, проигрывают все.

Кэтрин видела, что не все понимают ее, поэтому решила зайти с другой стороны:

– Вчера я рассказывала, что мой муж тренирует местную

школьную баскетбольную команду.

– Он замечательный тренер, – добавил Ник. – Когда я учился в школе, его каждый год пытались переманить в другие команды, но он всегда отказывался. Кен Питерсен – настоящая легенда.

Кэтрин гордилась мужем, и ей приятно было услышать от Ника столь лестный отзыв. Она заметила:

– Конечно, он в некотором роде уникален, но дело свое знает отлично. Команда – его конек. Поэтому многие его подопечные, окончив школу, продолжают успешно играть в командах колледжей и университетов, хотя особым талантом не блещут. Они играют в *командный* баскетбол и оттого побеждают более одаренных, быстрых и мощных игроков, которые играют *каждый за себя*.

Ник согласно кивнул: его команда не раз проигрывала команде Кена Питерсена.

– Время от времени в команду моего мужа попадают игроки, которых не интересуют результаты команды, – продолжала Кэтрин. – Несколько лет назад пришел к нему один такой парнишка: его волновали только личный счет заброшенных мячей и личные достижения – аплодисменты зрителей, снимки в газетах, поклонницы и все такое прочее. Его не расстраивал проигрыш команды, если ему удавалось забросить много мячей. С другой стороны, он не радовался победе, если не набирал сам достаточного количества очков.

– И как же поступил ваш муж? – любопытствовала

Джен.

Кэтрин улыбнулась: ей нравилось рассказывать о муже.

– Получилась интересная вещь. Парень, без сомнения, был одним из самых способных игроков в команде, но Кен частенько держал его на скамейке запасных. Без него команда играла лучше, и в конце концов он ушел.

– Жестоко, – заметил Джей-Ро.

– Да. Но на следующий год он вернулся совсем другим человеком, а после окончания школы играл за колледж Святой Марии. Спросите его, и он скажет, что это был главный год в его жизни.

– Вы считаете, что такие люди могут измениться? – спросила Джен.

Кэтрин ответила не раздумывая:

– Конечно, нет. На одного такого парня приходится десять, которых ничто не изменит.

Участники совещания притихли, услышав столь решительный ответ, и почти все в этот момент подумали о Майки. А Кэтрин закончила свою мысль:

– Возможно, это прозвучит жестко, но Кен всегда говорит, что его цель – гениальная команда, а не гениальные игроки. И именно в этом, я считаю, и заключается моя задача здесь, в DecisionTech.

Джеф обратился к коллегам:

– Кто-нибудь из вас играл в командные игры в школе или колледже?

Кэтрин хотела было прервать Джефа и продолжить обсуждение по намеченному плану, но остановила себя, решив, что любая импровизированная дискуссия полезна, если служит делу укрепления команды.

Джеф прошелся по комнате, ожидая ответов на свой вопрос.

Ник заявил, что кроме баскетбола играл в колледже в бейсбол. Карлос – тоже, в школьной команде он был защитником.

Мартин с гордостью объявил:

– Я играл в футбол, я имею в виду настоящий футбол, европейский.

Все дружно захихикали, вспомнив, что Мартин им не чета – европеец.

Майки сказала, что занималась бегом.

Ник попытался возразить, что это не командная игра, на что Майки со знанием дела ответила, что участвовала в эстафете.

Кэтрин напомнила, что играла в волейбол.

Джен вспомнила, что в школе была заводилой болельщиков футбольной команды и чирлидером на футбольном поле, а когда присутствующие заулыбались, шутливо пригрозила:

– Если кто-то скажет, что это не командная игра, я наполовину урежу бюджет его отдела.

Все засмеялись.

Джеф признался, что никогда не занимался спортом, и до-

бавил:

– И вообще я считаю, что получить навыки командной работы можно не только в спорте. Я, например, играл в школьном оркестре, и, думаю, это меня многому научило.

Кэтрин воспользовалась возможностью направить дискуссию в нужное русло:

– Правильно. Навыки работы в команде можно приобрести в любой сфере деятельности, где люди работают сообща. Однако не случайно, когда речь заходит о команде, на ум приходит именно спорт. – Кэтрин неожиданно почувствовала себя учительницей средней школы, предлагающей ученикам самостоятельно отыскать верный ответ: – Кто-нибудь может это объяснить?

Как это часто бывало в ее школьной практике, присутствующие явно не знали, что сказать. Но Кэтрин была уверена, что, если подождать, кто-нибудь обязательно найдет правильный ответ. На этот раз догадался Мартин.

– Счет. – Как всегда, он был немногословен.

– Объясните, – велела Кэтрин, как будто он был одним из ее учеников.

– Во многих видах спорта по окончании игры подводится счет. Здесь всего лишь две возможности: победа либо поражение. Значит, нет неопределенности, как нет места и для... – он замолчал, подыскивая нужное слово, – для завышенной субъективной оценки, когда из самолюбия ты пытаешься убедить себя, что не проиграл, а выиграл, если вы по-

нимаєте, что я хочу сказать.

Раздались одобрителыные возгласы.

– Минуточку! – воскликнул Джей-Ро. – Ты что же, хочешь сказать, что у спортсменов нет самолюбия?

Мартин растерялся, но ему на помощь пришла Кэтрин:

– Почему же? Самолюбие у них ого-го, но оно четко и однозначно связано с определенным результатом – с победой. Они просто очень хотят, чтобы их команда выиграла, – больше, чем попасть в сводки спортивных новостей или увидеть себя в рекламе, и даже больше, чем заработать кучу денег.

– Не уверен, что таких команд много, во всяком случае в профессиональном спорте, – заявил Ник.

Кэтрин засмеялась:

– Это и хорошо. Команды, которые это поняли, имеют огромное преимущество перед соперниками, которые представляют собой собрание единоличников, ищущих личной выгоды.

– И какое это имеет отношение к компании, производящей программное обеспечение? – У Майки был такой вид, будто разговор ей порядком надоел.

Оживленная беседа немедленно затихла. И все же Кэтрин не хотелось быть резкой с Майки, хотя она уже начала сомневаться, что ту удастся перевоспитать. Собравшись с мыслями, Кэтрин спокойно ответила:

– Очень хороший вопрос. Это имеет отношение к каждому из нас. Видите ли, мы должны рассматривать наши кол-

лективные результаты как счет в футбольном матче. Успех может быть только общим, любая иная точка зрения ведет лишь к раздуванию самолюбия.

– А разве у нас нет результатов? – поинтересовалась Майки.

– Вы говорите о прибыли? – уточнила Кэтрин. Майки кивнула, на лице у нее было написано: «Господи, а о чем же еще?»

– Конечно, прибыль очень важна, – терпеливо пояснила Кэтрин. – Но это краткосрочный результат, можно сказать, промежуточный. Если мы будем судить только по объему прибыли, то о плохой работе команды узнаем, лишь когда будет слишком поздно.

– Вы меня совсем запутали, – прервал ее Карлос. – Разве не прибыль наш главный показатель?

– Да, я слишком сложно объясняю, – улыбнулась Кэтрин. – Давайте попроще. Наша цель – добиться того, чтобы нужные результаты были совершенно очевидны для каждого из присутствующих. Тогда никому и в голову не придет работать только во имя укрепления собственного статуса или с целью получить персональное поощрение: такие действия не позволят достичь общих целей. Тогда мы все проиграем.

Уловив понимание в глазах слушателей, Кэтрин с воодушевлением продолжала:

– Главное, конечно, определить общие цели и ожидаемые

результаты так, чтобы они были понятны каждому из нас и вполне достижимы. Прибыль – понятие слишком расплывчатое; нужны критерии, тесно связанные с нашей повседневной работой. Раз уж мы к этому пришли, давайте попробуем придумать что-нибудь прямо сейчас.

Цели

Кэтрин разделила всех присутствующих на группы по два-три человека и попросила составить перечень результатов, которые могут служить критериями успешной работы команды.

– Только не надо включать туда плановые показатели, – посоветовала она.

За час общими усилиями было сформулировано больше пятнадцати критериев. Путем объединения сходных и устранения дублирующих критериев исходное количество уменьшилось до семи: доходы, расходы, привлечение новых клиентов, удовлетворение имеющихся клиентов, удержание сотрудников, знание рынка и качество продукта. Также было решено, что достижения по этим критериям следует оценивать ежемесячно, потому что оценка раз в квартал не позволяет оперативно выявлять возникшие проблемы и принимать эффективные меры.

К сожалению, как только речь зашла о бизнесе, обсуждение потеряло былую доброжелательность, а ее место заняла критика. Первым начал Мартин.

– Извините, Кэтрин, но это всё прописные истины, – заявил он. – Последние девять месяцев мы исправно пользовались именно этими показателями.

Чувствовалось, как доверие к Кэтрин тает на глазах. В

разговор вступил Джей-Ро:

– Точно. И это не помогло нам увеличить доходы. Честно говоря, если мы в самом ближайшем будущем не заключим несколько крупных сделок, то все эти показатели гроша ломаного стоить не будут.

Кэтрин почти развеселилась, настолько предсказуемо было все происходящее. Она знала, что, как только при подобном обсуждении дело доходит до реальных проблем бизнеса, участники немедленно возвращаются к тем моделям поведения, которые уже не раз заводили их в тупик. И она была к этому готова.

– О’кей, Мартин, – сказала она. – Сформулируйте, пожалуйста, цель вашей деятельности по оповещению рынка о нашем продукте в последнем квартале.

Майки поправила ее:

– Мы называем это пиаром или связями с общественностью.

– Хорошо, буду знать. – Кэтрин повернулась к Мартину: – Можете ли вы рассказать мне о целях вашего пиара?

– Нет, не могу. Это работа Майки. Зато могу отчитаться о сроках разработки и тестирования новых программных продуктов.

– Хорошо. И все же расскажите мне о наших успехах в сфере пиара. – Кэтрин снова обратилась к Мартину, тем самым подчеркивая, что он должен знать ответ.

Он был озадачен:

– Господи, да откуда мне знать... Я думаю, это работа Джефа и Майки. Единственное, что я могу сказать, – пиар был не слишком удачен, судя по объемам продаж.

Майки восприняла его слова на удивление спокойно, и от того ее ответ прозвучал особенно обидно:

– Послушайте, да я на каждое совещание приносила свои предложения и данные о продажах, но никто из вас ни разу не поинтересовался ими. Кроме того, как я обеспечу вам пиар, если мы ничего не продаем!

Хотя эти слова должны были задеть в первую очередь Джей-Ро, слово взял Мартин. Со своей обычной язвительностью он заметил:

– Забавно, но я всегда был уверен, что маркетинг и пиар нужны как раз для того, чтобы помогать нам продавать. Наверное, я чего-то не понимаю.

Пропустив мимо ушей слова Мартина, Майки продолжала защищаться:

– Я уверена, что наши проблемы не связаны с маркетингом. И вообще я считаю, что мой отдел прекрасно справляется со своими задачами, учитывая, в каких условиях и с какими продуктами нам приходится работать.

Карлос хотел ей возразить: твой отдел не может прекрасно справляться, потому что вся компания идет ко дну, а если компания тонет, то тонут все, и в такой ситуации мы не можем утверждать, что каждое подразделение по отдельности хорошо работает... Но он не хотел давить на Майки, видя,

что ей и без того несладко, и опасаясь, что при таком повороте разговора ему тоже достанется. Поэтому он промолчал.

Раздосадованная, как и остальные, Кэтрин тем не менее чувствовала, что еще немного – и команда поняла бы нечто очень важное для себя. Однако, как уже не раз бывало, разговор зашел в тупик и замер.

«Вот так всегда», – огорченно подумала Кэтрин.

Ключ к разгадке

Но Кэтрин не собиралась отказываться от борьбы:

– Кажется, я понимаю суть проблемы.

– Неужели? – Вопрос Джефа прозвучал безукоризненно вежливо, но в улыбке таился сарказм.

Кэтрин засмеялась:

– Я очень проницательна, правда? Тем не менее, – серьезно продолжила она, – когда я говорю, что мы должны сосредоточиться на общих результатах, а не на индивидуальных достижениях, то имею в виду, что мы должны поставить перед собой единые, согласованные цели и на их основе принимать коллективные решения по любым вопросам.

Видя, что очевидная, казалось бы, истина ускользает от понимания слушателей, Кэтрин решила помочь им, задав наводящие вопросы:

– Как часто вы обсуждаете перераспределение ресурсов между отделами в середине квартала, если достижение какой-то цели оказалось под угрозой?

Выражения лиц участников совещания говорили красноречивее слов: «Никогда».

– А насколько внимательны вы были на встречах во время обсуждения целей отделов, глубоко ли вникали во все детали, задумывались ли над осуществимостью этих целей?

Она снова знала ответ. В разговор вступил Джеф:

– Я объясню. У нас так сложилось, что Майки отвечает за маркетинг, Мартин – за разработку продукта, Джей-Ро – за продажу. Порой я вмешивался, но вообще считаю, что руководители должны сами отвечать за работу своих подразделений. Кроме того, я всегда предпочитал обсуждать их проблемы с глазу на глаз.

Кэтрин опять вернулась к спортивной аналогии, полагая, что аудитории это будет понятнее:

– О'кей, представьте себе тренера баскетбольной команды, который в перерыве приглашает к себе для обсуждения игры (с глазу на глаз!) сначала нападающего, затем центрального и так далее – всех игроков по очереди, причем каждый из них понятия не имеет, что обсуждалось с другими. Это не команда, это собрание единоличников.

Никто из присутствующих не посмел бы отрицать, что это очень верная характеристика DecisionTech.

Кэтрин недоверчиво улыбалась, словно говоря: «Неужели мне придется повторить все сначала?» Потом мягко сказала:

– Каждый из вас, вы все отвечаете за продажу – не только Джей-Ро. Вы все отвечаете за маркетинг – не только Майки. Вы все отвечаете за разработку продукта, работу с клиентами и финансы. Неужели это непонятно?

Пораженные простотой и истинностью слов Кэтрин, потрясенные своей несостоятельностью как команды, присутствующие окончательно расстались с иллюзией единства и сплоченности, возникшей в первый день работы.

Ник покачал головой, а потом заговорил, словно не мог больше сдерживаться:

– Знаете, я только что подумал: может, мы просто занимаем не свои места? Может, компании следует нанять других, более опытных специалистов, которые смогут найти для нас солидных клиентов и подобрать стратегических партнеров?

Джей-Ро явно был удручен косвенной критикой в свой адрес, но, как всегда, промолчал. Кэтрин – нет:

– А вы, коллеги, посещали когда-нибудь сайты конкурентов?

Несколько человек кивнули, не понимая, куда она клонит.

– Что вы знаете о послужных списках людей, которые возглавляют конкурирующие компании?

Недоуменные взгляды.

– Вот именно. У них в штате тоже нет опытных специалистов, как вы это называете. Почему же им удастся опережать нас?

Джеф предложил свое объяснение:

– Ну, Wired Vineyard стала партнером Hewlett-Packard едва ли не в первый день своего существования, а Telecart основную часть доходов получает на рынке профессиональных услуг.

Кэтрин ответ показался неубедительным:

– Ну и?.. Что же мешает вам поступить так же: наладить партнерские отношения или скоординировать свой бизнес-план с другими компаниями?

Джен подняла руку, чтобы ей разрешили ответить, но вспомнила, что Кэтрин просила этого не делать, и заговорила, не дожидаясь, пока ей предоставят слово:

– Прошу понять меня правильно, Кэтрин. Но вы не могли бы говорить *нам* и *мы* вместо *вас* и *вы*? Вы СЕО DecisionTech, а значит, часть нашей команды.

Все замерли, ожидая, как Кэтрин отреагирует на замечание. Та помолчала, заглянула в свой ноутбук, словно обдумывая ответ, затем подняла глаза:

– Вы правы, Джен, я здесь не консультант. Спасибо, что сказали об этом. Видимо, я просто еще не успела почувствовать себя частью команды.

– Что ж, я тоже!

Слова Джен многим показались непонятными.

– Что ты, собственно, имеешь в виду? – спросил Ник.

– Не знаю, как вы, коллеги, но я не очень хорошо представляю, что происходит за пределами моего финансового отдела. Иногда я сама ощущаю себя не более чем консультантом. В других компаниях я участвовала в работе и отдела сбыта, и производственного отдела, а сейчас ничего, кроме своих бумаг, не вижу.

Карлос согласился:

– Да уж, на совещаниях, которые мы обычно проводим, каждый преследует свои цели. Каждый норовит вытребовать для своего отдела побольше ресурсов и всеми силами старается избежать участия во всем, что не касается его напря-

мую.

Никто не возразил Карлосу, и он продолжал:

– Вы, наверное, думаете, что я ненормальный, потому что всегда готов выполнять чужую работу, но именно так и поставлено дело в большинстве компаний, где мне довелось работать прежде.

Кэтрин так обрадовал прорыв в восприятии ее идей, что она необдуманно заявила:

– Вы, здешние руководители, меня поражаете – вы же просто интриганы. А все потому, что у вас на первом месте собственные цели и вы из-за этого сосредоточены исключительно на собственном успехе.

Ник нахмурил брови:

– Минуточку, я согласен, что мы не самый успешный коллектив топ-менеджеров в Долине, но вам не кажется, что вы напрасно называете нас интриганами?

– Нет. Я думаю, вы самые опытные интриганы из всех, что я встречала.

Лишь произнеся эти слова, Кэтрин поняла, что ей следовало быть поделикатнее: теперь слушатели сплотились, забыв давние обиды, чтобы дать отпор ее жесткой критике.

Даже Джеф был задет:

– Ну не знаю, Кэтрин. Возможно, вы просто не работали в компаниях, связанных с высокими технологиями. Мне доводилось работать во многих местах, и могу сказать совершенно точно: по части интриг мы далеко не первые.

Кэтрин не терпелось ответить, но она молчала, позволяя всем желающим выпустить пар. Ник не стал отмалчиваться:

– Думаю, что в интригах мы стоим выше среднего уровня, если судить по тому, что я слышал от других руководителей. Ну и что? Не забывайте, на нашем рынке очень жесткая конкуренция!

Почуввав, куда ветер дует, Майки подлила масла в огонь:

– Вот именно! Не забывайте, вы пришли в компанию в трудное время. Делать выводы, проработав у нас всего лишь несколько недель, довольно легкомысленно. – Она понимала, что коллеги не одобряют ее резкость, однако и не станут одергивать, рискуя потерять шанс поставить на место нового босса.

Кэтрин дождалась, пока выскажутся все желающие, затем заговорила:

– Прежде всего, простите, если мои слова задели кого-то. Я действительно не работала в сфере высоких технологий, и мои суждения могут быть не совсем кстати.

Произнеся это формальное извинение, она помолчала, давая присутствующим время отреагировать, и продолжила, контролируя себя, чтобы не начать следующее предложение с «но»:

– И конечно, я не хочу, чтобы у вас сложилось впечатление, будто я стараюсь унижить вас. Это помешало бы нам достичь того, что мы все вместе запланировали.

Кэтрин почувствовала, что некоторые из присутствующи-

щих – Джен, Карлос и Джеф – оценили ее искренность и смягчились. Она продолжила:

– В то же время я не хочу преуменьшать опасность положения, в котором мы оказались. У компании большие проблемы, и я достаточно долго наблюдала за вами, чтобы понять: вы все интригуете и даже сейчас не оставили этого занятия. – Таким образом Кэтрин давала понять, что не собирается отказываться от своих слов. – К тому же лучше преувеличить проблему, чем недооценить ее. Я стараюсь для блага команды, а не для удовлетворения своих амбиций, уверяю вас.

Последовательность, с которой Кэтрин отстаивала свою позицию, и уверенность, с которой она говорила, убедили слушателей в ее правоте.

Ник хмурился, но было непонятно, сердится он или смущен:

– Может быть, вы все же объясните, почему называли нас интриганам?

Кэтрин на мгновение задумалась, а потом ответила, точно рассказывая определение по памяти:

– Интриганы – это люди, которые говорят и поступают так, чтобы окружающие действовали в их личных интересах, а не так, как того требуют интересы дела.

Тишина.

Мартин, как всегда серьезный, первым нарушил молчание:

– Да, тогда мы действительно не топ-менеджеры, а топ-интриганы.

Хоть он и не собирался шутить, Карлос и Джен громко расхохотались. Джеф улыбнулся и покачал головой.

Несмотря на очевидный прогресс, наметившийся в отношениях команды менеджеров и нового СЕО, Кэтрин видела, что большинство членов группы все еще не решили, что им делать: воспринять ее идеи или критиковать их. И тут же стало ясно, что без критики не обойдется.

Атака

К удивлению Кэтрин, вызов ей бросил Джей-Ро, но сделал это, как всегда, очень мило:

– Надеюсь, вы не заставите нас ждать еще три недели, чтобы рассказать о других пороках нашей команды? Может, вы просто перечислите их, а мы все вместе посмотрим, что еще у нас не в порядке, и подумаем, как с этим справиться.

На первый взгляд вопрос был совершенно невинный, даже несколько абстрактный, точно Джей-Ро задал его из праздного любопытства. Однако именно в тот момент, да еще из уст человека, известного своим добродушным характером, он произвел впечатление самой жесткой критики за весь период пребывания в Напе.

Будь у Кэтрин чуть меньше опыта руководящей работы, у нее опустились бы руки. На какое-то мгновение она почувствовала острое разочарование от того, что доброжелательная атмосфера, которую она так старательно создавала, исчезает на глазах, но тут же поняла, что вопрос Джей-Ро – это проявление открытого сопротивления, которое и требуется группе для первого шага на пути решительных изменений.

И поскольку Кэтрин собиралась придерживаться своего плана и поэтапно знакомить группу со своей моделью, она легко согласилась последовать совету Джей-Ро:

– Ну что ж, давайте рассмотрим три оставшихся порока

прямо сейчас.

Объяснение

Кэтрин подошла к доске, но не стала ничего писать, а задала группе вопрос:

– Почему, на ваш взгляд, мы такое значение придаем доверию? Что может произойти с группой, члены которой не доверяют друг другу?

После некоторой паузы ответить попыталась Джен:

– Проблемы с дисциплиной. Неэффективность.

– Слишком глобально, – покачала головой Кэтрин. – Есть вполне конкретная причина, по которой группе необходимо доверие.

Похоже, никто из присутствующих не мог ответить на вопрос, и Кэтрин не стала затягивать паузу. Над словами *взаимное недоверие* она написала: *уход от конфликтов*.

– Если мы не доверяем друг другу, то у нас не может быть открытого, конструктивного, плодотворного конфликта. Поэтому для нас в порядке вещей *фальшивое согласие*.

Ник сказал с вызовом:

– Как вы сами могли убедиться, Кэтрин, у нас масса конфликтов, зато согласия явно недостает.



Кэтрин возразила:

– Нет. У вас ссоры, а не конструктивные конфликты. Колкости и язвительные замечания, которыми вы столь охотно обмениваетесь, не имеют никакого отношения к полезному конфликту, о котором идет речь.

Карлос, который все это время сидел с отсутствующим видом, казалось, проснулся:

– А что плохого в согласии?

– Собственно, плохо отсутствие конфликтов. А согласие – вещь хорошая, но только если оно является результатом по-

стоянного преодоления трудностей и разрешения конфликтов. Если же под согласием мы понимаем всеобщую апатию и боязнь высказать собственное мнение или искренние чувства, то это очень плохо. Такому бесполезному согласию я всегда предпочту бурное, но эффективное обсуждение насущной проблемы, при условии, конечно, что участники не переходят на личности.

Карлос согласно кивнул. Кэтрин перевела дух и продолжала:

– Я присутствовала на нескольких ваших совещаниях и знаю, что спорить вы не умеете. Если вам что-то не нравится, вы язвите и иронизируете, но чаще всего не позволяете своему недовольству прорваться. Я не права?

Вместо того чтобы прямо ответить на полуриторический вопрос Кэтрин, Мартин поддел ее:

– Ну ладно, станем больше спорить. Правда, я не понимаю, почему это должно повысить нашу эффективность, зато на совещания будет уходить гораздо больше времени.

Майки и Джей-Ро одобрительно закивали. Кэтрин хотела возразить, но ее опередили Джен и Карлос. Первой была Джен:

– А вы не думаете, что мы теряем еще больше времени, не желая обсуждать свои проблемы? Сколько времени мы посвятили аутсорсингу? Мы возвращаемся к этой теме на каждом совещании, но дело никогда не сдвинется с мертвой точки, потому что голоса «за» и «против» разделились при-

мерно пополам и никому не хочется нарушить равновесие и разозлить коллег.

Карлос добавил с несвойственной ему горячностью:

– Однако именно это больше всего нас и злит!

Мартину явно не терпелось увидеть всю модель целиком, и он перебил Карлоса:

– А дальше? Какие еще пороки бывают у команды?

От обычной сдержанности Мартина не осталось и следа, и это была явная победа Кэтрин.

Руководитель DecisionTech повернулась к доске:

– Следующий порок команды – это *необязательность* и саботаж принятых решений. – Она записала эту проблему над предыдущей. – И, как следствие, постоянная *неопределенность*. – Она написала это слово рядом.



Ник вострепенулся:

– Обязательность? Я знаю такое слово: все время слышу его от тещи.

Все посмеялись над его незатейливой шуткой, однако Кэтрин не позволила группе отвлечься:

– Я имею в виду, что если вы сами саботируете выполнение договоренностей, то и остальные будут делать так же. Именно поэтому такое значение имеет готовность идти на конфликт.

Самомнение Мартина было столь велико, что он не побо-

ялся показаться глупым:

– Боюсь, не улавливаю связи.

Кэтрин объяснила:

– Все очень просто. Люди, которые не решаются высказать свое мнение или боятся реакции на него, не чувствуют себя полноправными участниками проекта и не станут работать над ним до изнеможения.

– Но их можно заставить, – возразил Ник. – Полагаю, ваш муж не спрашивает у своих игроков, согласны ли они с тем, что в тренировку включен бег.

У Кэтрин ответ был готов:

– Нет, не спрашивает, но позволяет им высказать свое мнение. И если оно покажется ему неубедительным (а в ситуации с бегом, я думаю, так оно и было бы), он изложит свои доводы, а затем отправит спортсменов на беговую дорожку.

– Стало быть, согласие не достигнуто. – Утверждение Джен больше походило на вопрос.

– Господи, нет, конечно! – Кэтрин снова стала похожа на школьную учительницу. – Согласие – это ужасно. Точнее, это просто отлично, если все действительно пришли к общему мнению. Но такого обычно не бывает, поэтому чаще всего это попытка угодить всем.

– А в результате все недовольны, – горько заметил Джеф, словно вспомнил что-то свое.

– Верно, – подхватила Кэтрин, – большинство нормальных людей не вступают в дискуссию исключительно ради

процесса. Они хотят, чтобы их мнение выслушали, учли и отреагировали на него.

Ник поинтересовался:

– А при чем же тут необязательность?

– Бывает, что желание достичь всеобщего согласия просто парализует команду, и она так никогда и не выберется из споров.

Джей-Ро засмеялся:

– В чем проблема? Не соглашайся, но работай.

– То есть? – не поняла его Кэтрин.

– В компании, где я работал прежде, это называлось «можешь не соглашаться, но выполняй». Вы можете спорить, не соглашаться и тем не менее должны подчиниться большинству, как будто сами голосовали за его решение.

До Джефа дошло:

– Ага, я понял, в какой ситуации нужен конфликт. Даже если люди готовы подчиниться, они не делают этого, потому что...

Карлос не дал ему договорить:

– Потому что они хотят понять, действительно ли поддерживают принятое решение.

Теперь все присутствующие, похоже, поняли, о чем речь.

– Это и есть последняя проблема?

Все удивились, что этот вопрос задала Майки, причем ее явно интересовал ответ.

Кэтрин направилась к доске, чтобы заполнить оставшее-

ся поле треугольника. Но тут Мартин открыл ноутбук и принялся что-то набирать на клавиатуре. Все замерли. Кэтрин уставилась на технического директора, который, казалось, не замечал вызванного им замешательства.

Однако всеобщее напряжение, видимо, все же передалось ему; он поднял голову и смутился:

– Ох, простите, я только... я просто хотел записать это... Посмотрите!

И он попытался показать всем текст, который был на экране.

Все были приятно удивлены желанием Мартина объяснить свое поведение и боязнью нарушать правила команды. Кэтрин засмеялась, обрадованная неожиданным смущением Мартина, и успокоила его:

– О'кей, мы верим. Ничего страшного.

Она взглянула на часы. Уже несколько часов группа работала без перерыва!

– Уже поздно, – сказала Кэтрин, – давайте отдохнем полчаса и закончим после перерыва.

На лицах подчиненных появилось откровенное разочарование, хотя вряд ли они догадывались об этом. У Джей-Ро хватило мужества высказать общее мнение:

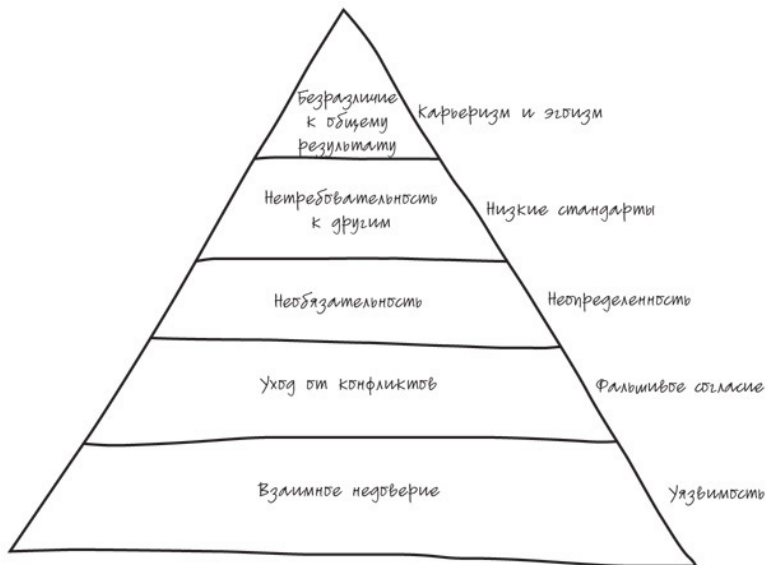
– Давайте лучше закончим. Не думаю, что кто-нибудь из нас сможет спокойно отдыхать, не зная, в чем состоит последний порок.

Несмотря на нотку сарказма, в словах Джей-Ро сквозила

благодарность – то ли за то, что Кэтрин простила его недавнюю грубость, то ли за ее объяснение, не важно: тон, которым была произнесена фраза, говорил больше, чем слова.

Кэтрин с готовностью согласилась, вернулась к доске и написала: *нетребовательность к другим*.

– Как только мы достигаем определенности и распределяем обязанности, каждый из нас отвечает перед коллективом за свои действия, за качество работы и свое поведение; а коллектив и каждый его член имеют право потребовать от каждого из нас отчета. Кажется, это просто, однако большинство менеджеров всеми силами стараются этого избежать. И особенно неприятно им проявлять требовательность к коллегам, поскольку больше всего на свете мы не хотим испортить отношения с окружающими.



– А можно поточнее? – перебил Джеф.

– Например, вы понимаете, что ваш коллега делает что-то не так, но, вместо того чтобы напрямую высказать ему это, вы решаете промолчать, потому что у вас не хватает мужества в глаза сказать ему, например...

Она запнулась, и Мартин закончил за нее:

– ...например, чтобы он прекратил, черт побери, проверять электронную почту во время совещаний.

– Абсолютно верно, – с благодарностью взглянула на него Кэтрин.

Карлос заметил:

– Верно, лично у меня на это не хватает духу. Не представляю, как можно взять и заявить коллеге, что он плохо работает. Проще сделать самому, только бы избежать... – Он остановился, подыскивая подходящее слово.

Джен пришла на помощь:

– Конфликта.

Карлос согласно кивнул:

– Да-да, конфликта. – Он на мгновение задумался, затем продолжил: – Однако это странно. Я без проблем могу высказать своим подчиненным все, что думаю об их работе. И мне нетрудно проявить строгость, даже если это чревато конфликтом.

Кэтрин была взволнована его замечанием:

– Правильно. Но даже с подчиненными трудно идти на конфликт, а уж с коллегами – еще труднее.

– Почему? – спросил Джеф.

Вместо Кэтрин ответил Ник:

– Потому что предполагается, что мы равны. И кто я такой, чтобы указывать Мартину, как выполнять его работу? Или Майки, или Джен? Даже если я попытаюсь, это будет выглядеть так, будто я сую нос не в свое дело.

Кэтрин продолжила:

– Действительно, из-за того что все члены команды занимают примерно одинаковое служебное положение, нам так трудно быть требовательными друг к другу. Но не только из-

за этого. Кто может назвать другую причину?

На этот раз желающих не оказалось, и Кэтрин была готова ответить сама, однако внезапно лицо Майки просияло, точно ей удалось решить сложную головоломку:

– Это не их решение.

– Что-что? – удивился Ник.

– Я хочу сказать, что члены команды не чувствуют своей ответственности, если не согласны с утвержденным планом действий. Другими словами, если план им не нравится, то на упреки в плохой работе они могут сказать: «А мне эта затея с самого начала была не по душе, и я вас об этом предупреждал».

Кэтрин была поражена успехами «ученицы», которую считала самой нерадивой, а та, словно желая усилить впечатление, добавила:

– И между прочим, они совершенно правы.

Присутствующие переглянулись, точно не веря своим ушам.

Решив, что на данный момент достаточно, Кэтрин отпустила подчиненных на перерыв.

Кино

Несмотря на огромный опыт работы по формированию команд, Кэтрин до сих пор не привыкла к тому, что некоторые моменты приходится повторять по несколько раз. «Почему все не может идти гладко?» – всякий раз спрашивала себя она.

Казалось бы, теперь, когда в процесс включились Майки и Мартин, организовать командную работу станет намного проще. Но опыт Кэтрин подсказывал ей, что предстоит большая работа. Разобщенность, ставшую привычной за два года, не преодолеть с помощью одной лекции, даже самой успешной. Чтобы стать командой, собравшимся придется потрудиться.

До конца первого выездного совещания оставалось несколько часов, и Кэтрин очень хотелось закончить встречу пораньше и на оптимистичной ноте, чтобы все вернулись на работу в хорошем настроении. Однако это означало бы потерю двух очень важных часов.

Надо было успеть сделать как можно больше и как можно скорее, чтобы закрепить достигнутый успех.

Поэтому после окончания перерыва Кэтрин предложила обсудить более интересную тему, которая, как ей казалось, привлечет внимание участников совещания даже в конце напряженного дня.

– Давайте поговорим о конфликтах.

Она почувствовала, что подчиненных не обрадовала перспектива говорить на столь щекотливую тему. Что касается Кэтрин, ей давно хотелось послушать, что думают о конфликтах топ-менеджеры DecisionTech.

– Кто-нибудь может сказать, где чаще всего возникают конфликты?

После паузы Ник неуверенно произнес:

– Совещания?

– Именно. И если на рабочих встречах мы не научимся создавать конструктивный, продуктивный конфликт, мы должны забыть об успехе.

Джен улыбнулась.

– Не вижу ничего смешного, – нахмурилась Кэтрин. – От умения открыто спорить о том, что нам требуется для успеха, наше будущее зависит в той же степени, что и от разрабатываемых продуктов и заключаемых контрактов.

Дело шло к вечеру; Кэтрин чувствовала, что команду разморило и мысли присутствующих витают далеко от этой душной комнаты. Надо было срочно придумать что-нибудь интересное, привлечь внимание!

– Поднимите руки те, кто предпочтет совещание походу в кино.

Желающих не нашлось.

– Почему?

Через некоторое время до присутствующих дошло, что

вопрос не риторический, и Джеф ответил:

– Потому что фильм намного интереснее, даже самый нудный.

Все захихикали.

– Правильно. – Кэтрин даже не улыбнулась. – Но если задуматься, совещание должно быть таким же интересным, как кино. Мой сын Уилл посещал кружок кинолюбителей, и от него я узнала, что у совещаний и кинофильмов много общего.

Слушатели смотрели на Кэтрин с нескрываемым недоверием, но по крайней мере ей удалось привлечь их внимание.

– Подумайте сами. Кинофильм длится в среднем от полутора до двух часов – как и стандартное совещание.

Присутствующие вежливо согласились.

– К тому же совещания интерактивны, а кино – нет. Мы не можем предупредить главного героя: «Не заходи в этот дом, идиот».

Все снова засмеялись. «Может, я им все-таки чуточку нравлюсь?» – пришла в голову Кэтрин совершенно несвоевременная мысль. На какое-то мгновение она почувствовала себя очень одинокой, но отогнала это чувство и решительно продолжила:

– Кроме того, и это очень важно, кино не влияет на нашу жизнь. Фильм не заставляет нас совершать какие-то поступки, не включает зрителя в свой сюжет. А совещания не только интерактивны, но и вполне реальны. Мы обязаны выска-

зывать на них свое мнение, а исход большинства дискуссий имеет весьма ощутимые последствия для нашей жизни. Не поэтому ли совещания наводят на нас такой ужас?

Никто не ответил, и Кэтрин повторила более требовательно:

– Ну же, почему мы так ненавидим совещания?

– Потому что на них скучно. – Казалось, Майки в восторге от своего ответа.

– Правильно, совещания скучны. А чтобы понять почему, давайте сравним их с кино.

В группе проснулся некоторый интерес. Кэтрин взяла быка за рога:

– Какой бы фильм мы ни взяли: боевик, драму, комедию или даже авангардистское кино без сюжета, – везде мы обнаружим один ключевой компонент. Какой?

Мартин ответил сухо:

– Поскольку мы уже битый час говорим о конфликте, я думаю, что это конфликт.

– Да, я сама подсказала вам. В каждом хорошем фильме есть конфликт. Без конфликта мы остались бы равнодушными к судьбам героев.

Кэтрин сделала паузу, желая произвести эффект, и заговорила снова:

– Уверяю вас, что с этого момента ни одно совещание в DecisionTech не обойдется без конфликта. Совещания должны перестать быть скучными. А если нам не о чем будет

поспорить, то и совещаний не будет.

Последнее заявление, похоже, пришлось команде по вкусу, и Кэтрин решила ковать железо, пока горячо:

— Поскольку темы для обсуждения у нас имеются, начнем прямо сейчас. — Она посмотрела на часы. — У нас еще два часа. Думаю, нам хватит времени провести свое первое по-настоящему содержательное совещание в качестве полноценной команды.

Ник очень серьезно возразил:

— Кэтрин, я не уверен, что это мне по силам. — Все удивленно воззрились на него, и он пояснил: — Я не знаю повестки дня.

Все поняли, что Ник поддразнивает Джефа, и расхохотались, а вместе со всеми и сам Джеф.

Практическое занятие

Кэтрин сразу перешла к главному.

– Отлично, я вижу, у вас хорошее настроение. Прежде чем мы разъедемся по домам, необходимо сформулировать то, что я назвала бы ключевой целью года. Не вижу, почему бы нам не сделать это прямо здесь и сейчас. Кто хочет начать?

– Что вы имеете в виду под ключевой целью? – спросила Джен. – Что-то вроде главной задачи?

– Ну да. Если мы будем чем-то серьезно заниматься начиная с сегодняшнего момента и до конца года, то что это должно быть?

Ник и Джей-Ро хором ответили:

– Увеличение доли рынка.

Все закивали, кроме Мартина и Джен, и Кэтрин обратилась к ним:

– Вы, похоже, не согласны. У вас другие предложения?

Мартин сказал:

– Я думаю, нам следует заниматься совершенствованием продукта.

Джен добавила:

– А я считаю, что приоритетным должно стать сохранение прежних цен на наши продукты при любом развитии событий.

Кэтрин очень хотелось возразить, но она обратилась к

группе:

– Кто-нибудь может прокомментировать?

Слово взял Джей-Ро:

– О'кей, я уверен, что наши технологии не хуже, а может, и лучше, чем у обоих наших конкурентов. Однако у них больше клиентов, чем у нас. Если они еще сильнее опередят нас по доле рынка, качество нашего продукта просто перестанет кого-либо волновать, как и сам продукт.

Мартин слегка нахмурился:

– Тогда попробуй представить, как мы будем выглядеть, если они еще сильнее опередят нас по качеству.

Миролюбивый от природы Карлос спросил:

– А у нас может быть несколько ключевых целей?

Кэтрин покачала головой:

– Когда одинаково важно все, на самом деле не важно ничего.

Она потребовала, чтобы группа продолжила обсуждение. Джен снова взяла слово:

– Может кто-нибудь объяснить, почему мы не можем сделать своей целью сохранение прежних цен на наши продукты?

Майки презрительно ответила:

– Потому что, если мы не найдем способ зарабатывать деньги, нас не спасет никакая экономия. – Несмотря на неприятный тон Майки, с ее утверждением нельзя было не согласиться. Даже Джен вынуждена была признать это.

Кэтрин подбодрила подчиненных:

– Что ж, пока что это самая продуктивная дискуссия за все время моего пребывания в DecisionTech. Продолжайте.

Эти слова вселили мужество в Джефа, который прежде отмалчивался:

– Я, конечно, не знаю... Но сомневаюсь, что наш успех определяется долей рынка. Мы даже точно не знаем емкость этого рынка и динамику его развития. – Он помолчал, размышляя. – Я думаю, нам нужно побольше хороших, постоянных клиентов. А будет их на двадцать больше или на двадцать меньше, чем у наших конкурентов, не столь важно.

Майки прервала его:

– Но это то же самое, что доля рынка.

– Не совсем, – миролюбиво откликнулся Джеф.

Майки закатила глаза. Все знали, чем это кончится, поэтому Ник попытался спасти ситуацию:

– Послушайте, какая разница, как это назвать – долей рынка или привлечением клиентов. Нам просто нужно продавать свой продукт!

Кэтрин сочла своим долгом вмешаться:

– Думаю, разница все-таки есть. Как вы считаете, Джей-Ро?

– Пожалуй, Джеф прав. Если у нас будут постоянные клиенты, да еще готовые рекомендовать нас другим, у нас все наладится. Честно говоря, в данный момент меня меньше всего беспокоит наше положение относительно конкурентов.

Заботиться об этом сейчас – значит зря растрачивать силы, ведь мы еще не развернулись на полную мощность, а рынок окончательно не сформировался.

Мартин казался раздраженным:

– Знаете, все это мы сто раз слышали на предыдущих совещаниях. Что важнее: доля рынка или прибыль, удержание клиента или его удовлетворение? Все это бессмысленное теоретизирование!

Кэтрин усилием воли заставила себя молчать, давая группе время переварить слова Мартина, затем спросила:

– И чем обычно заканчивались эти обсуждения?

– Истекало время, и мы расходились, – пожал плечами Мартин.

– Хорошо. Давайте подведем итоги. У нас осталось пять минут. Кто из присутствующих считает, что наша главная цель на ближайшие девять месяцев связана с долей рынка, клиентами, прибылью и т. д.? Может, кто-нибудь считает, что мы на неверном пути? Пусть скажет об этом открыто, прямо сейчас.

Присутствующие переглянулись, пожимая плечами.

– Хорошо, давайте тогда четко сформулируем результат сегодняшнего обсуждения. Хотелось бы услышать доводы в защиту прибыли. Джей-Ро, может быть, вы скажете?

– Конечно, трудно спорить, что прибыль – наша главная цель, ведь нам действительно нужны деньги. Однако, честно говоря, я считаю, что гораздо важнее сейчас показать всему

миру, что есть клиенты, заинтересованные в нашей продукции. Доход не так важен, как сделки и привлечение новых заказчиков. А вы как думаете?

– Думаю, вы правы, – заметила Кэтрин и уточнила: – Значит, тут нет никого, кто считал бы прибыль нашей главной целью?

Джен искоса посмотрела на нее и спросила:

– Вы все-таки уверены, что прибыль не может быть нашей главной целью?

– Разумеется, прибыль – одна из наших основных целей. Я просто хочу сказать, что в настоящий момент не прибыль является главным мерилom нашего успеха. Мы сошлись на том, что успех определяется долей рынка и новыми клиентами. Кто-нибудь может объяснить, почему доля рынка – правильный ответ? Майки?

– Доля рынка, по мнению финансовых аналитиков и прессы, и есть главный показатель успеха.

– Нет, Майки, – возразил Мартин. – Когда у меня берут интервью как у основателя компании, то всегда интересуются нашими клиентами. Всем интересно, кто с нами сотрудничает и кто готов сотрудничать.

Майки пожала плечами. Кэтрин тут же спросила:

– Вы пожимаете плечами потому, что не согласны, но не хотите спорить, или потому, что вам нечего возразить?

Майки некоторое время размышляла над вопросом.

– Мне нечего возразить.

– Отлично, переходим к привлечению новых клиентов. Кто-нибудь может убедить меня, что именно это должно стать нашей ключевой целью?

На этот раз Кэтрин не пришлось назначать отвечающего, Карлос вызвался сам:

– Привлечение новых клиентов будет отмечено прессой, придаст уверенности нашим сотрудникам и обеспечит отзы-вы о продуктах для Мартина и его разработчиков, к тому же мы получим рекомендации, а значит, и новых клиентов в следующем году.

– Не говоря уже о повторных продажах, – добавил Джей-Ро.

– Дамы и господа! – объявила Кэтрин. – Если в ближай-шие пять секунд я не услышу новых предложений, позвольте считать, что мы в первом приближении определили ключе-вую цель.

Присутствующие переглянулись, словно спрашивая друг друга: «Неужели мы действительно придем к единому мне-нию?»

Но Кэтрин еще не собиралась закрывать совещание. Ей нужны были детали.

– Сколько новых клиентов нам нужно?

Казалось, группу воодушевила раскованная, непринуж-денная атмосфера дискуссии. Следующие полчаса все дружно обсуждали, сколько новых клиентов можно и нужно за-получить.

Джен, Ник и Майки считали, что чем больше, тем лучше. Джей-Ро, разочарованный тем, что его идея была отвергнута, требовал минимизировать количество новых клиентов, не желая добавлять хлопот отделу продаж. Джеф, Карлос и Мартин придерживались золотой середины.

Когда все доводы были высказаны, а спорящие выдохлись, Кэтрин снова вмешалась:

– Думаю, мы выслушали все точки зрения. Вероятно, мы не придем к единому мнению, но это и хорошо, ведь перед нами не задача из учебника, у которой известен правильный ответ. Давайте попытаемся определить желаемое число новых клиентов, а потом будем работать над их привлечением.

Она остановилась на минуту, затем продолжила:

– Джен, мы не сможем привлечь тридцать клиентов до конца года, хотя я знаю, как вас обрадовали бы показатели прибыли. Джей-Ро, я понимаю ваше желание избавить своих подчиненных от лишней нагрузки, однако десяти новых заказчиков нам недостаточно. Наши конкуренты привлекают ежегодно в два раза больше.

Джей-Ро не пытался возражать.

– Я думаю, – продолжила Кэтрин, – если у нас появится восемнадцать новых клиентов и десять из них согласятся рекомендовать нас другим, мы справимся со своей задачей.

Она умолкла, давая возможность высказаться остальным. Поскольку все молчали, она объявила:

– Итак, вопрос решен. К 31 декабря мы должны получить

восемнадцать новых клиентов.

Казалось невероятным, что за двадцать минут команда добилась большего, чем за месяц совещаний. В течение следующего часа они обсудили стратегию и тактику привлечения новых клиентов и определили, что должен сделать каждый из присутствующих, чтобы к концу года компания заключила восемнадцать сделок.

За пятнадцать минут до официального завершения выездного совещания Кэтрин подвела итог:

– Ну что ж, наше совещание подходит к концу. Через две недели будет следующее, на котором мы подробнее обсудим эти и некоторые другие проблемы.

Участники вздохнули с облегчением. Кэтрин задала последний вопрос:

– У кого есть замечания, предложения или вопросы, которые надо обсудить до того, как мы разойдемся?

Всем явно хотелось поскорее закончить, однако Ник взял слово:

– Должен сказать, за эти два дня мы сделали больше, чем я мог ожидать.

Джен и Карлос кивнули, соглашаясь. Майки, ко всеобщему удивлению, не закатила глаза.

Кэтрин трудно было судить, выражает ли Ник признательность ей лично или просто констатирует прогресс в работе группы. Впрочем, прочь сомнения! Она решила считать слова Ника комплиментом в свой адрес. Слово взял Джей-Ро:

– Я согласен с Ником. Мы сделали очень много, а определение главной цели придаст нашей работе новый импульс.

Кэтрин почувствовала какой-то подвох и не ошиблась.

– Вот я и думаю, – подвел итог Джей-Ро, – нужно ли продолжать эти выездные совещания? Мы многое поняли, а в ближайшие месяцы нас ждет масса работы, ведь надо выполнить все, что мы сегодня запланировали. Может, имеет смысл посмотреть, как пойдут дела, а там...

Он не договорил, словно все и так было ясно. Мартин, Майки и Ник тут же согласно закивали.

Чувство удовлетворения, которое испытывала Кэтрин несколько минут назад, растаяло без следа. Ей очень хотелось резко возразить Джей-Ро, поставить его на место, но она сдержалась, надеясь, что это сделает кто-нибудь другой. И когда она совсем было решила, что никто не придет ей на помощь, заговорил Джеф, и стало понятно, что многие идеи Кэтрин нашли отклик в его душе:

– Мне кажется, не стоит торопиться отменять выездные совещания. Боюсь, что, вернувшись на рабочие места, мы быстро скатимся к тому непродуктивному стилю, который так мешал нам в течение предыдущих двух лет. Поверьте, мне очень нелегко далось понимание того, насколько несостоятельным я оказался в создании команды. И я уверен, что мы только в начале пути.

Джен и Карлос согласились с Джефом. Кэтрин воспользовалась возможностью подготовить команду к следующему

занятию. Сначала она обратилась к Джей-Ро и Нику:

– Я ценю ваше желание уделять работе максимум времени, чтобы заключить как можно больше новых сделок. – Это было совсем не то, что ей хотелось им сказать, но Кэтрин решила держать себя в руках. – Однако я напому, с чего мы начали совещание вчера. По сравнению с конкурентами у нас больше денег, лучше технологии и опытнее сотрудники, но мы позади. Нам не хватает умения работать вместе, и я клянусь вам, что у меня как у директора нет более важной задачи, чем сделать из вас, то есть из нас, по-настоящему эффективную команду.

Никто не возражал, но Кэтрин повысила голос:

– А теперь я скажу еще кое-что. Это очень важно, гораздо важнее того, о чем мы говорили здесь два дня. – Она сделала эффектную паузу. – В течение следующих двух недель я буду абсолютно нетерпима к любому проявлению взаимного недоверия или эгоцентризма. Я буду поощрять любой конфликт, способствующий прояснению ситуации, и рассчитываю, что вы все будете помнить о своих обязанностях. Я буду наказывать за неподобающее поведение и надеюсь, что вы последуете моему примеру. У нас больше нет времени.

В комнате стояла тишина.

– Итак, через две недели мы встретимся здесь снова. Счастливого пути, будьте внимательны на дорогах. До встречи завтра в офисе.

Пока подчиненные укладывали вещи и разъезжались по

дома, Кэтрин пыталась убедить себя, что довольна результатами двухдневной работы. Однако ей пришлось признать, что гордиться пока нечем и ситуация может ухудшиться очень резко, а пойдет ли она на улучшение – неизвестно.

Почти все топ-менеджеры DecisionTech предчувствовали болезненные перемены. Никто из них не удивился бы, узнав, что на следующее выездное совещание приедут не все члены их маленького коллектива; правда, все они решили бы, что речь идет о Майки. Но это была не Майки.

Часть III. Трудный подъем

На рабочем месте

Когда топ-менеджеры вернулись к нормальной работе в офисе, Кэтрин обнаружила: почти все, чего удалось добиться во время выездного совещания, утрачено безнадежно. Несколько новых шагов (например, общей встречи отделов Карлоса и Мартина, посвященной проблемам удовлетворенности клиентов) оказалось достаточно, чтобы сотрудники стали шушукаться. И все же, по мнению Кэтрин, пока ничто не указывало на то, что команда кому-то нужна.

Наблюдая за поведением топ-менеджеров, можно было подумать, что они абсолютно забыли о двух днях, проведенных в Напе. Они мало общались между собой и совершенно не демонстрировали желания налаживать продуктивное сотрудничество. Казалось, что они стыдились своей откровенности на выездном совещании и теперь изо всех сил делали вид, что ничего не произошло.

Все это Кэтрин видела уже много раз. Да, она была разочарована тем, что группа оказалась не в состоянии усвоить все уроки выездного совещания, однако было понятно, что это стандартная первая реакция. Она также знала, что ничего не остается, кроме как вернуть команду в привычную рабочую

атмосферу и ждать, пока не проявятся результаты выездного совещания. Однако Кэтрин и не предполагала, насколько глубоко проникли ее идеи.

Это произошло через несколько дней после выездного совещания, на первом же совещании топ-менеджеров DecisionTech.

Совещание было созвано по инициативе Ника для обсуждения возможности приобретения новой компании. Он пригласил всех желающих, но дал понять, что присутствие Кэтрин, Мартина и Джей-Ро обязательно. Карлос и Джен пришли сами.

Перед началом совещания Ник спросил:

– А где Джей-Ро?

– Его с утра нет в офисе, – ответила Кэтрин. – Начнем без него.

Ник пожал плечами и раздал коллегам глянцевые буклеты.

– Компания называется Green Banana, – пояснил он.

Все развеселились, Ник тоже улыбнулся:

– Ну да, просто удивительно, откуда они берут эти названия. В общем, это бостонская компания, которая может стать для нас либо отличным дополнением, либо сильным конкурентом – в последнем можно не сомневаться. В любом случае я предлагаю рассмотреть возможность ее приобретения. Им очень нужны деньги, а мы получим больше, чем потеряем.

Джеф, чувствуя себя в первую очередь представителем совета директоров, задал вопрос:

– Что же мы получим?

Ник, который для себя уже решил, что овчинка стоит выделки, ответил не задумываясь:

– Клиентов, сотрудников, технологии.

– Сколько конкретно клиентов? – заинтересовалась Кэтрин.

Не успел Ник ответить, как Мартин задал свой вопрос:

– А что известно об их технологиях? Я никогда не слышал о такой компании.

У Ника были ответы на все вопросы:

– Клиентов у них примерно в два раза меньше, чем у нас, – он заглянул в свои записи, – около двадцати, я полагаю. Что касается технологий, то клиенты довольны.

У Мартина на лице появилось скептическое выражение. Кэтрин тоже нахмурилась:

– А сколько служащих? И все они в Бостоне?

– У них около 75 человек, и все, кроме семерых, работают в Бостоне.

Во время выездного совещания Кэтрин удавалось сдерживаться и не навязывать свое мнение, чтобы научить членов команды самостоятельности. Но в реальном мире бизнеса, где принимаются важные решения, сдержанность ей постоянно изменяла:

– Стойте. Ник, это какая-то ерунда. Мы увеличим штат

компании на пятьдесят процентов и получим совершенно новую продуктовую линейку. Боюсь, проблем тут гораздо больше, чем выгоды.

Ник, хоть и был готов к возражениям, тоже перешел на повышенный тон:

– Если мы будем постоянно избегать риска, то нам никогда не обойти конкурентов. Давайте мыслить шире!

На этот раз закатил глаза Мартин. А Кэтрин железным голосом сказала:

– Во-первых, хочу заметить, что на этом совещании должна присутствовать Майки. Я хочу знать, как потенциальное приобретение изменит наше позиционирование на рынке и маркетинговую стратегию. Во-вторых, я...

Ник не дал ей закончить:

– Это не ее ума дело. Мы обсуждаем стратегию компании, а не пиар-кампанию или рекламные акции.

Кэтрин была возмущена тем, что Ник так отзывается об отсутствующей коллеге, и не собиралась этого скрывать. Однако она решила отложить воспитательный момент на другое время и, не меняя тона, продолжила:

– Я еще не закончила. Хочу добавить, что проблема, которой мы коснулись в Напе, а именно ваша склонность к интригам, только обострится с приобретением новой компании.

Ник глубоко вздохнул, всем своим видом говоря: «Боже мой, и с этими людьми мне приходится работать!» Но не

успел ничего произнести вслух, потому что вмешалась Джен:

– Я понимаю, что наше финансовое положение лучше, чем у наших конкурентов, даже лучше, чем у девяноста процентов высокотехнологичных компаний в Долине. Но именно поэтому нам следует проявлять осмотрительность. Мы должны вкладывать деньги только в те проекты, которые гарантированно принесут прибыль.

Теперь Ник не скрывал досады:

– При всем моем к вам уважении, Кэтрин, должен заметить, что хотя вы отлично умеете вести совещания и налаживать командную работу, но в нашем бизнесе ничего не смыслите. Я думаю, при обсуждении рабочих вопросов вам стоит прислушиваться к моему мнению и мнению Джефа.

Все замерли. Кэтрин была уверена, что кто-нибудь вступится за нее, но этого не произошло. Более того, у Мартина хватило дерзости посмотреть на часы и заявить: «О, простите, у меня еще одна встреча. Дайте мне знать, если вам понадобится мое участие». С этими словами он поднялся с места и вышел.

Кэтрин была готова обвинить присутствующих в деструктивном поведении, которое может разрушить команду, но опасалась, что это будет воспринято как банальное сведение счетов. Однако преподать Нику урок было необходимо. Вопрос состоял только в том, следует ли это сделать в личном разговоре или же в присутствии всей группы.

– Ник, нам надо поговорить. Как вы предпочитаете: с гла-

зу на глаз или прямо при всех?

Ник некоторое время раздумывал, потом сказал:

– Конечно, как настоящий мужчина, я должен заявить что-то вроде: «Если вам есть что сказать, говорите при всех». Но все же лучше нам поговорить наедине.

Он улыбнулся или ей это только показалось?

Кэтрин попросила остальных покинуть кабинет и напомнила, что после обеда ждет всех на очередном совещании. Не скрывая радости, присутствующие вышли.

Как только они остались с Ником вдвоем, Кэтрин заговорила мягко и спокойно:

– Прежде всего не следует пренебрежительно отзываться о коллегах в их отсутствие. Мне все равно, что вы думаете о Майки, но она член нашей команды, и, если у вас есть к ней претензии, следует высказать ей их в глаза или обратиться ко мне. Пожалуйста, запомните это на будущее.

Ник явно не рассчитывал, что она так быстро овладеет собой. Высокий и сильный, он стал похож на семиклассника, вызванного в кабинет директора. Однако обида за проваленное совещание придала ему сил:

– Хорошо, хотя это не имеет отношения к теме совещания. Однако мы вроде бы договорились, что должны сделать все для увеличения темпов роста, в том числе активно участвовать в слияниях и поглощениях. Не могу же я сидеть сложа руки и...

Кэтрин прервала его:

– Так вы это делаете для себя?

– Что? – Ник, казалось, не понял вопроса.

– Вы затеяли это приобретение, потому что вам нечего делать?

Ник был сбит с толку, но пытался овладеть ситуацией:

– Да нет, я просто считаю, что это хорошая идея. Приобретение могло бы иметь для нас стратегическое значение.

Он ожидал возражений, но Кэтрин молчала, и Ник, точно преступник на допросе, потерял уверенность и принялся оправдываться:

– Ну в какой-то степени я чувствую себя не у дел... Я перевез в эту долбаную Долину свою семью в надежде, что однажды возглавлю эту компанию, а теперь умираю от скуки. Никто мне не помогает, только и остается смотреть, как мои коллеги разваливают работу...

Плечи Ника опустились, он умолк и уставился в пол, покачивая головой, точно признавая свою вину и все же отказываясь верить в свое поражение.

Кэтрин тоже немного помолчала и очень спокойно спросила:

– А вы не считаете, что работа разваливается в том числе и по вашей вине?

Он удивленно поднял глаза:

– Нет, конечно. Меня пригласили на эту должность, чтобы я обеспечил развитие инфраструктуры, а также проводил слияния, поглощения и приобретения. Но мы ничего не при-

обретаем, потому что совет директоров решил...

— Я говорю о другом. Взгляните на проблему шире. Как вы считаете, ваши действия укрепляют команду или усугубляют ее проблемы? Думаю, команде пользы от вас никакой. — Она помолчала. — Хотя вам есть что предложить компании независимо от того, кто ее возглавляет, — я или вы.

Ник пустился в объяснения:

— Если вы думаете, будто я хочу занять ваше место, то это, между прочим, не так. Вы меня не так поняли. Я, конечно, погорячился...

Кэтрин жестом велела ему замолчать:

— Оставим это. Мало ли что можно сказать сгоряча? Речь идет о другом: я не вижу, чтобы вы помогали остальным. Хуже того, вы все время тянете одеяло на себя.

Ник явно не ожидал таких слов.

— А что же я, по-вашему, должен делать?

— Ну, например, для начала рассказать команде, кто вы и откуда приехали. Скажите им то, что только что сказали мне: что чувствуете себя не у дел, что перевезли свою семью в эту долбаную...

— Но это не имеет никакого отношения к приобретению Green Banana.

Они оба невольно улыбнулись смешному названию. Ник продолжил свою мысль:

— Другими словами, раз они не понимают, что нам нужно заниматься приобретением компаний вроде этой, тогда...

Он остановился. Кэтрин закончила его мысль:

– Что тогда? Тогда вам лучше уйти из DecisionTech?

Нику стало не по себе:

– Так вот для чего все эти разговоры! Могли бы сказать об этом прямо. Раз вы этого хотите, мне лучше уйти самому.

Кэтрин не спешила с ответом, ей хотелось, чтобы Ник сам все понял. Но он молчал, и она заговорила:

– Дело не в том, чего я хочу. Дело в вас. Вы должны решить, что для вас важнее: успех команды или повышение по службе.

Кэтрин спросила себя, не слишком ли далеко она заходит, но понадеялась на свою интуицию, которая подсказывала ей, что все в порядке.

– Не понимаю, почему вы считаете, что одно исключает другое, – удивился Ник.

– А я этого и не сказала. Просто одно должно быть важнее, чем другое.

Ник уставился в стену, качая головой и раздумывая, сердиться ему на Кэтрин или благодарить ее за то, что заставила задуматься. «Какая разница». Он молча встал и вышел.

Пожарная тревога

К двум часам все собрались за столом в конференц-зале, ожидая начала совещания, – не было только Ника и Джей-Ро. Кэтрин взглянула на часы и решила начинать без них:

– Итак, сегодня каждый из вас расскажет в общих чертах, над чем он работает, а затем мы не торопясь разработаем план по заключению восемнадцати новых сделок.

Джеф как раз собирался спросить у Кэтрин, как быть с отсутствующими, когда в конференц-зал вошел Ник:

– Извините за опоздание.

За столом было два свободных места: одно возле Кэтрин, другое – на противоположном конце стола. Ник выбрал место подальше от своей начальницы.

Учитывая состоявшийся в первой половине дня разговор, Кэтрин решила не ругать Ника за опоздание. Присутствующие, казалось, оценили ее такт. Она перешла к сути дела:

– Прежде чем начать, я должна...

– Позвольте мне сказать несколько слов, – перебил ее Ник.

Все знали, что Ник может быть грубоват в обращении с коллегами, но то, что он перебил СЕО, не говоря уже о том, что перед этим позволил себе опоздать, показалось присутствующим неслыханной дерзостью. Как ни странно, Кэтрин это ничуть не задело.

Ник между тем говорил:

– Послушайте, я хочу кое в чем признаться. – Все молчали, не ожидая ничего хорошего. – Во-первых, по поводу утреннего совещания. Я вел себя неподобающим образом. Я не должен был говорить о Майки в ее отсутствие.

Майки удивилась, затем разозлилась, но промолчала. Ник повернулся к ней:

– Не сердись, Майки. Я потом тебе все расскажу. Ничего страшного не произошло.

Удивительно, но Майки, похоже, поверила ему. Ник продолжал:

– Во-вторых, поскольку мы не решили вопрос о Green Banana, я продолжаю настаивать на покупке этой компании – и не только потому, что это оправдывает мое присутствие здесь. Видите ли, я начинаю чувствовать, что сделал ошибку, согласившись на эту должность, и мне нужно чем-то заняться. Иначе я просто не знаю, как смогу описать когда-нибудь эти восемнадцать месяцев в своем резюме.

Джен взглянула на Кэтрин – та сохраняла полнейшую невозмутимость, в отличие от всех остальных, потрясенных заявлением Ника, который и не думал останавливаться:

– Но, как мне кажется, настало время проанализировать ситуацию и принять решение. Я должен измениться. Мне нужно решить, как я могу помочь команде и всей компании. И здесь мне не обойтись без вашей помощи. Иначе мне придется оставить эту должность, а к этому я еще не готов.

В тот момент Кэтрин очень хотелось верить, что Ник оста-

нется исполнительным директором, но позже она призналась мужу, что в глубине души уже тогда чувствовала, что его уход с этого поста предreshен. Так или иначе, на нее произвела впечатление его решительность.

Все молчали, не зная, как реагировать на эту эскападу, столь несвойственную Нику и всему стилю отношений в команде. Кэтрин хотела поздравить Ника, выразить признательность за его мужественный поступок, но решила подождать реакции команды. Когда стало ясно, что присутствующие еще не оправились от потрясения и не в состоянии быстро отреагировать на происходящее, ей пришлось снова взять инициативу в свои руки:

– Я все-таки должна сообщить вам нечто важное.

Мартин был уверен, что сейчас начнутся рассуждения о значении командного духа, об плече друга и прочая сентиментальная чепуха. Однако он ошибся. Кэтрин сказала совсем не то, чего все ожидали:

– Джей-Ро вчера вечером написал заявление об уходе.

В зале и прежде было тихо, но теперь тишина стала гробовой; впрочем, лишь на мгновение.

– Что?! – Мартин пришел в себя первым. – Но почему?

– Я и сама до конца не поняла, – пожалала плечами Кэтрин, – его объяснения были довольно сбивчивы. Очевидно, он решил вернуться в AddSoft на пост вице-президента по региональным продажам.

Кэтрин хотела было утаить некоторые подробности разго-

вора с Джей-Ро, но решила, что это будет нечестно:

– Еще он сказал, что не хочет больше тратить время на выездные совещания, где мы занимаемся самокопанием и решением своих личных проблем.

Повисла гнетущая тишина. Кэтрин ждала. Первой заговорила Майки:

– Отлично, оказывается, мы довольно далеко зашли в работе по созданию команды. Что-то я не пойму: стало лучше или хуже?

Даже Карлос поднял брови, точно его развеселили слова Майки. Ситуация накалилась до предела, и Кэтрин чувствовала, что неприязнь присутствующих к ней растет с каждой секундой.

Спустя несколько мгновений, которые показались Кэтрин самыми длинными за время ее работы в DecisionTech, заговорил Мартин:

– Я думаю, ни для кого не секрет, что я ненавижу, когда из меня делают команду. На меня это действует как звук железа по стеклу.

Кэтрин почувствовала, что больше не выдержит. А Мартин помолчал и закончил:

– Однако со стороны Джей-Ро это просто свинство. Хотя, я думаю, все дело в том, что он так и не научился продавать программное обеспечение.

С ним согласился Джеф:

– Несколько месяцев назад, помните, когда мы пили пиво

в аэропорту, Джей-Ро признался мне, что ему никогда еще не приходилось работать на рынке, которого как бы не существует, и продавать товар, который нельзя пощупать руками. И что ему хотелось бы работать с известными торговыми марками. А еще он сказал, что никогда в жизни не проигрывал и не собирается начинать список поражений с нашей компании.

Джен добавила:

– А помните, он ведь терпеть не мог, когда мы задавали ему вопросы о продажах. Ему казалось, будто мы проверяем его.

В разговор вступила Майки:

– Между прочим, большинство сделок, которые мы заключили, были подготовлены Мартином и Джефом. Я сомневаюсь, что Джей-Ро вообще знал, как...

Кэтрин хотела было вмешаться, но ее опередил Ник:

– Слушайте, вы все знаете, как часто я критиковал Джей-Ро – в глаза и за глаза. Но сейчас его нет, и он не может ответить на наши обвинения. Давайте лучше подумаем, как быть теперь, когда он ушел.

Карлос тут же предложил:

– Я могу взять продажи на себя, пока мы не найдем замену.

О близких отношениях Джен и Карлоса было известно всем, и реакция Джен никого не удивила:

– Мы все знаем, что на тебя можно положиться, Карлос,

однако здесь есть и другие люди, у которых и времени побольше, и опыта. — Она посмотрела на Джефа, который сидел рядом с Ником. — Вы двое, например.

Джеф не заставил себя долго ждать:

— Поймите меня правильно. Я сделаю все, что вы сочтете нужным, но мне никогда не доводилось возглавлять отдел продаж или что-то в этом роде. Мне нравится работать с инвесторами и даже с клиентами, но только если рядом есть кто-то, кто понимает, что происходит.

Майки тут же отреагировала:

— Ник, ты, помнится, отвечал за организацию торгового персонала в своей предыдущей компании, а еще раньше возглавлял отдел продаж.

Ник кивнул. Мартин заметил:

— Но я помню также, что, когда мы проводили собеседование с Ником при поступлении на работу, он решительно заявил, что не хочет продолжать карьеру торгового работника. Он выразил желание взять на себя административные функции. — У Мартина была привычка говорить о присутствующих в третьем лице, точно их тут не было. Впрочем, это не выглядело грубо, скорее несколько церемонно.

Ник кивнул, удивляясь про себя хорошей памяти Мартина:

— Верно, мне казалось, что ко мне навсегда приклеился ярлык продавца, специалиста по торговому персоналу, руководителя отдела продаж и т. д.

Несколько мгновений все молчали, и Ник заговорил снова:

– Однако я действительно чертовски хорошо умею продавать и, главное, получаю от этого удовольствие.

Кэтрин изо всех сил сдерживала себя, чтобы не начать уговаривать Ника возглавить отдел продаж. Джеф точно прочел ее мысли:

– Во всяком случае, у тебя отличные отношения с менеджерами по продажам. К тому же ты сам все время сетовал, что мы заключаем слишком мало сделок.

– Давай, Ник! Если ты не согласишься, им придется взять на эту должность меня, – пошутил Карлос.

Кэтрин пожала плечами, глядя на Ника, точно говоря: «Другого выхода нет».

Все засмеялись, и в этот момент завывла пожарная сигнализация.

Джен схватилась за голову:

– Ой, совсем забыла! У нас сегодня учения по пожарной безопасности. Представитель пожарной охраны сказал, что мы должны проводить такие учения дважды в год.

Все принялись собирать свои вещи. Мартин не удержался и пошутил напоследок:

– Что ж, наша команда в огне не горит и в воде не тонет.

Сплетни

Несколько дней спустя у Кэтрин возникли проблемы с ноутбуком, и она позвонила в отдел ИТ, чтобы кто-нибудь устранил неполадки. В отделе ИТ было всего четыре человека, а возглавлял его некто Брендан, один из подчиненных Джен. По причине малочисленности сотрудников отдела он нередко сам занимался устранением неполадок, особенно если надо было обслужить начальство, тем более СЕО.

Брендан тут же явился в кабинет Кэтрин и быстро определил, в чем проблема. Он сказал, что ноутбук ему придется забрать, и она согласилась, но предупредила, что он понадобится ей к концу недели.

– А как же! К выездному совещанию закончим.

Кэтрин не удивилась осведомленности Брендана. Более того, она была довольна тем, что все сотрудники знают, как руководство проводит время вне офиса. Однако следующее замечание руководителя отдела ИТ заставило ее задуматься:

– Жаль, что я не могу туда попасть.

Кэтрин удивилась:

– Да? А почему?

Брендан, чья бестактность могла сравниться разве что с его выдающимися техническими способностями, ответил не задумываясь:

– Ну, у нас тут многие готовы заплатить большие деньги,

лишь бы увидеть, какие номера откалывает Майки.

С одной стороны, Кэтрин испытала злорадное удовлетворение от того, что к выходкам Майки рядовые сотрудники относятся с явным неодобрением, а с другой стороны, ей было неприятно. Интересно, что еще сотрудники DecisionTech знают о происходящем на встречах топ-менеджеров? Она ограничилась тем, что заметила Брендану:

– Боюсь, вы неверно представляете себе, что происходит на выездных совещаниях.

«Он же ни в чем не виноват», – подумала Кэтрин и сменила тему:

– Спасибо, что нашли время позаботиться о моем ноутбуке.

Брендан ушел, а Кэтрин стала размышлять о новой теме для беседы с Джен и другими членами команды.

Главная команда

Спустя несколько дней после знаменательного совещания, окончившегося сигналом пожарной тревоги, топ-менеджмент DecisionTech в полном составе выехал на очередную встречу в Напе.

Кэтрин начала разговор с уже знакомой всем участникам фразы:

– У нас больше денег, лучше технологии, более талантливые и опытные руководители, однако конкуренты опережают нас. Хочу напомнить, что мы собрались здесь, чтобы научиться эффективнее работать в команде.

Затем Кэтрин подняла трудный вопрос, но выбрала для этого самый доброжелательный тон, какой только имелся в ее арсенале:

– Хочу задать всем присутствующим один вопрос. Что вы рассказывали своим подчиненным о первом выездном совещании, если, конечно, что-то рассказывали?

Как Кэтрин ни старалась, угрожающие нотки, видимо, все же прозвучали в ее голосе, потому что присутствующие занервничали, как на допросе.

– Я не собираюсь никого наказывать, – продолжала Кэтрин, – просто хочу напомнить, что мы должны вести себя как одна команда.

Джеф немедленно признался:

– Я лично ничего не рассказывал своим подчиненным. Вообще ни слова.

Все засмеялись, поскольку у Джефа больше не было подчиненных.

Следующей была Майки:

– А я только сказала, что мы выполняли разные забавные психологические упражнения и тесты. – Она пыталась говорить шутливым тоном, но никто не засмеялся.

А Мартин вдруг обиделся:

– Если кто-то из нас сболтнул что-то лишнее, скажите нам об этом прямо. Я лично не стану скрывать, что несколько раз довольно откровенно беседовал со своими разработчиками на эту тему. У меня возникло ощущение, что они считают наши выездные совещания пустой тратой времени. Я подумал, что они имеют право знать правду. Если я тем самым нарушил какие-то правила, примите мои извинения.

Было странно слышать из уст Мартина столь горячую и длинную речь. Кэтрин едва не рассмеялась:

– Спокойнее, спокойнее. Я ведь не сказала, что сержусь на кого-то. Я не требовала от вас держать в тайне наше времяпрепровождение в Напе. Более того, я прямо объявила в прошлый раз, что все сотрудники должны быть в курсе происходящего.

Мартин, казалось, успокоился и несколько смутился. К Кэтрин неожиданно обратилась Джен:

– Боюсь, я рассказала своим подчиненным больше, чем

кто-либо еще. Наверное, кто-то из них поделился этим с вами.

Кэтрин почувствовала, что Джен застала ее врасплох.

– Действительно, поднять эту тему меня заставил разговор с одним из ваших подчиненных.

Похоже было, что Майки обрадовала промашка Джен.

– Но дело не в вас или в ком-то другом лично, – продолжала Кэтрин. – Я просто хочу понять, какую информацию мы должны считать конфиденциальной и есть ли у вас, топ-менеджеров, доверенные лица.

– Доверенные лица – это кто? – поинтересовался Ник.

– Я хочу выяснить, кого вы считаете своей главной командой, ближайшими соратниками. – Стараясь не обращать внимания на растерянность в зале, Кэтрин объяснила: – Не воспринимайте это как лекцию на тему «Болтун – находка для шпиона». Конфиденциальность – не главное из того, на что я хочу обратить ваше внимание, это просто повод поговорить о серьезных вещах.

Кэтрин досадовала на саму себя за то, что не могла толком объяснить суть вопроса. Решив наконец, что самое короткое расстояние между двумя точками – прямая, она заявила без обиняков:

– В общем, спрошу напрямик: для каждого из вас наша команда, то есть все здесь собравшиеся, столь же важна, как команда, которую вы возглавляете, то есть ваш отдел?

Теперь все поняли Кэтрин, однако никто не торопился с

ответом.

Джен спросила:

– Вы хотите знать, делимся ли мы с подчиненными тем, что происходит здесь, между нами?

Кэтрин кивнула. Майки тут же ответила:

– Мне мои сотрудники гораздо ближе, чем эта группа. Извините, но это так.

Ник подхватил:

– Я бы сказал то же самое, да не могу, ведь отдел продаж я возглавил только что, – он на мгновение задумался, – но через несколько недель, можете не сомневаться, они мне станут как родные.

Хотя Ник, похоже, просто пошутил и все весело засмеялись, в его словах была большая доля правды.

– Я думаю, каждый честно скажет, что нам команды наших подчиненных ближе, чем команда менеджеров, – Джен сделала паузу и закончила: – А мне особенно.

Эти слова привлекли внимание всех присутствующих.

– Может быть, объясните? – мягко спросила Кэтрин.

– Я никогда не скрывала, что очень дружна со своими подчиненными, из восьми сотрудников моего отдела пятеро работали со мной раньше, в других компаниях. Они мне как дети.

Карлос пошутил:

– Да ты, Джен, многодетная мать!

Все засмеялись. Джен улыбнулась и покачала головой:

– Не буду спорить. Не то чтобы я излишне эмоциональна или что-то в этом духе. Но мои подчиненные знают, что я ради них готова почти на все.

Кэтрин покачала головой с таким видом, точно уже не раз слышала нечто подобное.

Мартин встал на защиту Джен:

– Это совсем не плохо. Мои разработчики работают с полной отдачей, потому что я защищаю их от всяких неприятностей и в случае чего прикрою от гнева начальства.

Джен добавила:

– И они не уйдут из компании, даже если дела пойдут плохо. Мои люди никогда не предадут меня.

Кэтрин ничего не говорила, но Ник почувствовал ее неодобрение.

– Вы думаете, что это плохо, да? А мне казалось, что вы хотите нас видеть хорошими руководителями.

– Конечно, хочу, – заверила всех Кэтрин. – Мне приятно слышать, как вы защищаете своих подчиненных. И это только подтверждает выводы, которые я сделала для себя после первых же собеседований с вами.

Все примолкли. В воздухе повис вопрос: «Ну и в чем дело?» Кэтрин продолжала:

– Если компанию возглавляет группа хороших топ-менеджеров, которые не смогли стать единой командой, то проблемы могут возникнуть и у них, и у компании. Видите ли, им трудно понять, где их главная команда.

– Главная команда? – уточнил Джеф.

– Да. Тут мы подходим к последнему пороку команды – стремлению поставить личные достижения выше командных. Вашей главной командой должна стать вот эта. – Кэтрин оглядела зал, давая понять, что речь идет о команде высших руководителей компании, а потом закончила: – Какими бы замечательными ни были отношения с подчиненными, они не должны наносить ущерб отношениям с теми людьми, которые сейчас сидят за этим столом.

Присутствующие, казалось, с большим трудом воспринимали ее слова. Джен заговорила первой:

– Это очень сложно, Кэтрин. Я хочу сказать, что мне совсем не трудно для виду согласиться с вами и фальшиво заверить, что отныне эта группа станет моей главной командой, но я не представляю, как мне бросить команду своего отдела, на создание которой я положила столько сил.

Карлос, как обычно, попытался найти компромисс:

– Я не думаю, что тебе непременно надо бросить ту команду, – и посмотрел на Кэтрин, точно ожидая подтверждения. Она глянула на него искоса, словно боясь огорчить, и ответила:

– Конечно, не надо бросать ее. Но надо изменить отношения с ней. Пусть та команда станет для вас второстепенной. Но для многих из вас это все равно что бросить свою команду.

Обескураженные, все обдумывали трудное предложение.

Джеф сделал попытку поднять настроение коллегам:

– А представляете, каково сейчас мне? Ведь моей главной командой были вы! И мне даже не к кому пойти и поплакаться в жилетку.

Все рассмеялись, даже Майки. Но, как бы Джеф ни бодрился, все понимали, о чем он говорит, и всем было его немного жаль. Кэтрин поняла, что пора вернуться к повестке дня:

– Я не знаю, как вас утешить, могу сказать лишь одно: создание команды – это тяжелая работа.

Все опять примолкли. На лицах присутствующих явно проступало сомнение, но Кэтрин оно не пугало, поскольку относилось не к идее построения команды, а к собственным возможностям. Этот вид сомнения был для Кэтрин предпочтительнее.

Сложная работа

Кэтрин не позволила своей команде долго предаваться грусти:

– Вот что я вам скажу. Мы не будем решать эту проблему прямо сейчас, поэтому нечего расстраиваться. Создание команды – длительный процесс, и мы увязнем в нем по уши, если начнем впадать в состояние медитации каждые десять минут. У нас есть план, и давайте его придерживаться, тогда нам будет не так страшно. С чего начнем?

Казалось, группа была рада переключиться на другие проблемы, и Кэтрин задала первый вопрос:

– Как вы оцениваете наши успехи?

Джеф откликнулся первым:

– Я думаю, никто не станет отрицать, что со времени первого выездного совещания много чего произошло. Если бы пару недель назад мне сказали, что Джей-Ро уйдет и его место займет Ник, я бы и слушать не стал подобный бред.

Ник согласился:

– У меня и в мыслях не было браться за такую работу, да еще и получать от нее удовольствие. Но мне кажется, мы в очень неплохой форме. И все же до совершенства нам еще далеко.

Кэтрин перевела разговор на другую тему:

– А как вы оцениваете нашу работу в качестве команды?

– Мне кажется, тут у нас все замечательно, – сказала Джен. – Похоже, мы движемся в нужном направлении, и у нас даже стали возникать конструктивные конфликты.

Все засмеялись.

– Не уверен. Лично у меня масса сомнений.

Кэтрин обычно не удивлялась подобным замечаниям во время обсуждения, но это повергло ее буквально в изумление, потому что исходило от Карлоса.

– Почему же? – спросила она. Карлос нахмурился:

– Не знаю. У меня такое впечатление, будто мы все время говорим о каких-то пустяках и не можем подобраться к главному. Видимо, я становлюсь нетерпеливым.

– Что же ты считаешь главным? – спросила Джен.

– Ну, я не хотел бы затевать ссору... или, как вы это называете, конфликт...

Кэтрин решила вмешаться:

– Я тоже хотела бы понять, о чем речь.

Карлос улыбнулся:

– Как бы это сказать... Я не уверен, что наши ресурсы распределены максимально эффективно.

Мартину показалось (и он не ошибся), что Карлос имеет в виду его отдел:

– Что ты называешь ресурсами?

Карлос уже пожалел, что начал этот разговор:

– Ну, не знаю, может, я не прав... Мне кажется, наша компания – это такая большая организация разработчиков. У

нас каждый третий штатный сотрудник – разработчик. Ну... раз их так много, может, мы могли бы использовать их также и в отделе продаж, в маркетинге или техподдержке.

Мартин никогда не вел спор на эмоциях. Он предпочитал изобретенный им самим саркастический метод – изрядно сдобренный сарказмом вариант сократического метода². И он не дал бы волю чувствам, если бы не вмешательство Майки.

– Я согласна с Карлосом, – заявила та. – Честно говоря, я вообще не понимаю, чем занимается половина наших разработчиков. У меня давно руки чешутся уволить каждого второго, а высвободившиеся деньги направить на маркетинг и рекламу.

Мартин шумно вздохнул, точно говоря: «Опять двадцать пять!» Его раздражение не осталось незамеченным присутствующими.

Кэтрин решила взять ситуацию под свой контроль:

– О'кей, давайте разберемся. И не надо сидеть с такими лицами, точно мы делаем что-то предосудительное. Мы несем ответственность перед нашими акционерами, клиентами и работниками за правильное использование ресурсов компании. Значит, наша прямая обязанность – гарантировать, что они действительно используются надлежащим образом. И без истерик, пожалуйста, это всего лишь обсужде-

² Сократический метод – искусство добиться истины путем раскрытия противоречий в суждении противника. *Прим. перев.*

ние стратегии.

Разрядив немного овладевшее всеми напряжение, Кэтрин тут же подлила масла в огонь, обратившись к Мартину:

– Полагаю, вам уже надоело отвечать на вопросы, надо ли столько платить нашим разработчикам и нужны ли они нам в таком количестве.

Мартин держался спокойно, хотя было заметно, что он нервничает:

– Не то слово. Такое ощущение, будто никто не понимает, что мы вкладываем деньги не в разработчиков, а в технологии. Компания производит программное обеспечение. Можно подумать, что я беру на работу разработчиков, чтобы было с кем играть в гольф.

– Брось, Мартин, – воскликнул Ник. – Когда это разработчики играли в гольф? – Переждав смех, новоиспеченный директор по продажам вернулся к теме беседы: – Мы же не говорим, что ты во всем виноват. Но ты сам отчасти находишься в плену предубеждений.

Мартин не собирался сдаваться:

– Предубеждений? Я заключаю сделок не меньше, чем любой из присутствующих. И я говорил с аналитиками...

– Подожди, Мартин, – перебила его Джен. – Речь не о твоих заслугах перед компанией. Просто в программировании ты разбираешься лучше, чем в чем-либо еще, и поэтому хочешь, чтобы все деньги вкладывались только в разработку продуктов. – Джен, похоже, добралась до истины. – Иначе

почему ты так злишься, когда кто-нибудь заводит речь о раз-
работчиках?

У присутствующих возникло ощущение, что Джен вылила
на Мартина, а заодно и на них, ведро холодной воды.

Майки добавила, правда, гораздо мягче, чем обычно:

– Она права. Ты выходишь из себя так, будто мы ставим
под вопрос твои умственные способности.

– А разве нет? – Мартин немного успокоился. – Вы же
утверждаете, что я переоцениваю объем ресурсов, необходи-
мых для создания и поддержания нашего продукта.

– Не совсем так, Мартин. – Джен проявила еще больше
такта, чем Майки. – Вопрос стоит гораздо шире. Мы пытаем-
ся выяснить, насколько хорошим должен быть наш продукт,
чтобы стать лидером рынка. Мы пытаемся понять, сколько
усилий надо приложить, чтобы создать технологии будуще-
го. Ведь если это потребует слишком больших затрат, мы
поставим под вопрос конкурентоспособность наших нынеш-
них технологий.

Кэтрин не смогла оставаться над схваткой и подхватила:

– И вы, Мартин, не сможете ответить на эти вопросы в
одиночку, как и любой из присутствующих здесь, потому что
никто не обладает всей полнотой информации. Правильный
ответ мы сможем получить, только если выслушаем каждого
и составим общую картину.

Как это ни странно, но чем рациональнее становились ар-
гументы, тем более оскорбленным выглядел Мартин. Полу-

чалось, что его не задевали беспочвенные обвинения Майки, зато прямота и логика Джен и Кэтрин ранили в самое сердце. Наконец он не выдержал:

– Послушайте, мы столько времени и сил вложили в наш продукт, что я не желаю слушать дурацкие эпитафии: дескать, наша компания вот-вот погибнет, а виной всему противные разработчики. – Не дожидаясь, пока кто-нибудь из коллег укажет ему, что его поведение – это яркое проявление пятого порока команды, Мартин закончил: – И конечно, для вас это звучит так, будто я стремлюсь избежать персональной ответственности, вместо того чтобы помочь компании добиться успеха, но... – Было ясно, что он и сам не знал, что стоит за этим «но».

Джен пришла ему на помощь:

– А почему, как ты думаешь, меня так волнуют наши финансы? – Это был риторический вопрос, и она тут же ответила на него: – Больше всего на свете мне не хотелось бы прочесть в Wall Street Journal, что DecisionTech не умела управлять финансами и поэтому обанкротилась. Карлос совсем не хочет, чтобы проблемы компании приписали плохой поддержке клиентов. А для Майки самый страшный сон – что мы пропали, потому что не смогли создать свой бренд.

Даже при таком гипотетическом подходе Майки категорически не желала оказаться виноватой. Она бросила на Джен взгляд, в котором читалось: «Что за чушь!»

Но Джен не заметила этого и закончила, обращаясь уже

ко всем:

– Можно подумать, что мы на «Титанике» и деремся за шлюпки.

– Не думаю, что у нас все настолько безнадежно, – заметил Ник.

Кэтрин оценила метафору:

– В таком случае без шлюпок мы не останемся.

Ник кивнул в знак одобрения. Кэтрин решила, что пора вернуть разговор в прежнее русло, и обратилась к Мартину:

– Так что же у нас с разработчиками?

Мартин глубоко вздохнул, печально покачал головой, словно не соглашаясь ни с чем из сказанного только что, а затем ответил ко всеобщему удивлению:

– Что ж, давайте разберемся.

Он подошел к доске и изобразил структуру своего отдела, объясняя, кто над чем работает и как взаимодействует с другими. Его коллеги были искренне удивлены – как своей неосведомленностью относительно деятельности отдела разработки, так и рациональностью его организации.

После того как Мартин закончил, Кэтрин дала группе два часа на обсуждение возможных последствий увеличения либо сокращения объемов финансирования, выделяемых отделу разработки, и возможностей использования высвободившихся средств в других структурах компании. Участники яростно спорили, меняли точки зрения на противоположные, возвращались к первоначальным мнениям и в конце

концов пришли к выводу, что правильный ответ не так очевиден, как им казалось.

Пожалуй, самым важным было то, что все, в том числе и Кэтрин, время от времени подходили к доске с маркером, чтобы подкрепить свои объяснения схемами и графиками. И если кто-то зевал, то причиной было нервное напряжение, а не скука.

Оптимальное решение предложил Джеф: полностью закрыть разработку одной линейки продуктов, многообещающей в отдаленном будущем, и заморозить другую как минимум на шесть месяцев. Ник добавил, что хорошо было бы разработчиков, ведущих эти проекты, отправить на обучение, чтобы они могли работать ассистентами продавцов и помогать в презентациях продукта.

За несколько минут члены команды утвердили этот проект, разработали довольно сжатый график его реализации и в некотором изумлении уставились на сложное, но вполне реальное решение на белой доске перед собой.

Кэтрин предложила сделать перерыв на ланч и добавила:
– А потом поговорим о межличностных проблемах и личной ответственности.

– Жду не дождусь, – в шутливой реплике Мартина не было привычного сарказма, и никому это не показалось странным.

Требовательность

Кэтрин очень хотелось, чтобы после ланча команда не утратила утреннего боевого задора. Поэтому она решила обсудить реальные проблемы команды, а тестирование отложить до другого раза.

Для начала она попросила Ника провести совещание по выполнению намеченного плана. Ник подошел к доске и схематически изобразил четыре основных пункта плана, разработанные группой на предыдущем выездном совещании: создание демоверсий продуктов, анализ конкурентов, подготовка торгового персонала, выпуск рекламных брошюр. Ник начал по порядку:

– Мартин, как дела с демоверсиями?

– Работаем с опережением графика. Задача оказалась проще, чем мы думали, поэтому закончим на неделю или две раньше срока. Нам очень помог Карлос.

– Отлично. – Ник перешел к следующему пункту: – Что у нас с анализом конкурентов, Карлос?

Карлос порывлся в кипе бумаг на столе перед собой.

– Я захватил с собой последние данные, но что-то не могу найти... – Он отложил бумаги. – Все равно еще ничего не готово. Я даже не успел раздать задания.

– Почему? – Ник проявил больше терпения, чем могла предположить Кэтрин.

– Ну, откровенно говоря, многие из твоих сотрудников, которые мне были нужны, оказались заняты. Да и я потратил много времени, помогая Мартину с демоверсиями.

Молчание.

Ник решил не давать волю эмоциям:

– Что ж, разберемся. Кто из моих ребят не нашел времени на встречу с тобой?

Карлос явно не хотел ни с кем ссориться:

– Да ничего страшного, просто...

Ник перебил его:

– Просто скажи, кто проявил безответственность.

– Ну, конечно, мне очень нужна помощь Джека. И Кена.

Но я не уверен...

На этот раз перебила Кэтрин:

– В чем здесь проблема?

Ник тут же ответил:

– Проблема в безответственности моих подчиненных, и я обязательно поговорю с ними, разъясню задачи и потребую, чтобы больше такого не повторялось.

Кэтрин признала, что это правильно, но у нее на уме явно было что-то еще:

– А Карлос? Вы не думаете, Ник, что ему следовало прийти к вам и решить эту проблему сразу же, не дожидаясь сегодняшнего дня? Почему никто не возмутился, когда выяснилось, что он даже не приступал к анализу конкурентов?

Возникла неловкая пауза.

Карлос был достаточно умен, чтобы не оправдываться. Он сидел с таким видом, точно речь шла о ком-то другом.

Мартин заметил:

– Трудно критиковать человека, который всегда готов прийти на помощь.

Кэтрин кивнула, соглашаясь, а затем твердо добавила:

– Это правда. Но это не оправдание. Дело в том, что Карлос – вице-президент компании, он должен знать, какие задачи для него приоритетны в соответствии с нашими планами, и требовать от подчиненных выполнения своих приказов.

Чувствуя, что Карлос начинает нервничать, Кэтрин обратилась прямо к нему:

– Я выбрала для примера вас, Карлос, потому что у вас легкий характер. Но я хочу, чтобы выводы сделал каждый из присутствующих. От некоторых людей трудно требовать выполнения их обязанностей, потому что они очень милы и всегда готовы прийти на помощь. От других – потому что на них где сядешь, там и слезешь. Третьи грубы, и с ними лучше не связываться. Проявлять требовательность, добиваться ответственности и выполнения обязательств очень трудно, даже от детей.

Те из присутствующих, которые уже обзавелись наследниками, подтвердили эти слова красноречивыми вздохами. Кэтрин продолжила:

– Я хочу, чтобы каждый из вас проявлял на своем месте

ответственность, а к коллегам – разумную требовательность и не стеснялся спросить, как идут дела, на что расходуется время, какие успехи достигнуты.

Майки заметила:

– Получается, мы должны контролировать друг друга, значит, мы не доверяем друг другу. А взаимное недоверие – первый из пороков команды, вы сами говорили.

Кэтрин покачала головой:

– Ничего подобного. Просто вы полагаете, что доверие – это уверенность в том, что коллеги прекрасно работают и не нуждаются в понукании. На самом же деле доверие – это осознание того, что если коллеги вас критикуют, то делают это для вашего же блага.

Ник добавил:

– И мы должны критиковать так, чтобы не обидеть человека.

Кэтрин подтвердила:

– Совершенно верно. Критикуя, проявляя требовательность, не унижайте человека и всегда исходите из того, что ваш коллега старается изо всех сил. Но будьте требовательны непременно. И никогда не отступайте. Безответственность недопустима.

Было видно, что команде надо хорошенько обдумать эту мысль, и Кэтрин несколько минут молчала, а затем попросила Ника продолжить совещание. Он с радостью согласился:

– Хорошо, переходим к третьему пункту – подготовке

продавцов. Я уже провел одно занятие, как и было запланировано. Кроме того, в плане стоит двухдневный семинар для продавцов, и я считаю, что мы все обязаны на нем присутствовать.

– Зачем? – недоуменно спросила Майки.

– Потому что каждый из нас должен уметь продавать. Особенно если мы действительно хотим закончить год с восемнадцатью новыми клиентами.

У Кэтрин не было сомнений:

– Еще как хотим!

Ник продолжал:

– Значит, все мы должны принимать активное участие в продажах и уметь при необходимости прийти на помощь нашим торговым представителям.

И Ник объявил дату семинара, чтобы все занесли ее в свои ежедневники. Майки раздраженно фыркнула. Ник спросил:

– Какие-то проблемы, Майки?

– Все в порядке. Можешь продолжать.

Но Ник решил прояснить ситуацию. Не проявляя нетерпения, очень спокойно он произнес:

– Майки, если у тебя есть уважительная причина, чтобы не присутствовать на семинаре для продавцов, я не буду настаивать. – Он умолк, ожидая ответа, но поскольку Майки молчала, добавил: – Честно говоря, я не представляю, что для нас может быть важнее продаж.

На этот раз Майки не выдержала и язвительно заявила:

– О'кей, а мне хотелось бы видеть всех присутствующих на совещании по маркетингу на следующей неделе.

Ник был все так же спокоен:

– Правда? Если ты действительно считаешь, что наше присутствие необходимо и это будет для нас полезно, я обя-
жу всех прийти.

Майки махнула рукой:

– Ладно, забудем. Я приду на твой семинар. А вы на мое совещание по маркетингу можете не являться. Кроме Мар-
тина.

Именно в этот момент Кэтрин поняла, что Майки не за-
держится в компании. К сожалению, следующие пять минут
показали, что увольнение Майки – проблема гораздо более
сложная, чем Кэтрин могла себе представить.

Хорошая работа

Ник перешел к четвертому пункту повестки дня.

– Как у нас обстоят дела с буклетами? – обратился он к Майки.

– Все готово. – Попытка Майки скрыть самодовольство оказалась безуспешной.

– Неужели? – Ник был немного удивлен. Удивление ясно читалось и на лицах присутствующих.

Майки сунула руку в сумку, достала пачку ярких буклетов и раздала коллегам:

– Тираж будет готов на следующей неделе.

Все затихли, изучая дизайн и читая текст. Кэтрин заметила, что большинство довольны качеством. Но Ник сухо спросил:

– Почему ты не предупредила меня, что материал уже готов? Все мои продавцы ведут сейчас опросы клиентов, собирая данные как раз для этих буклетов, и они обидятся, когда узнают, что трудились напрасно. Нельзя же так...

Майки перебила его:

– Мои сотрудники прекрасно знают свое дело. Но если ты хочешь, чтобы кто-то из твоих продавцов поработал на наш отдел, ради бога.

Было видно, что Майки не видит в этом необходимости.

С одной стороны, Нику понравились буклеты, с другой –

он был раздосадован, что обошлись без него. Пытаясь не поддаваться эмоциям, он сказал Майки:

– Хорошо. Я передам тебе фамилии трех-четырех человек, которые должны просмотреть этот материал до того, как он пойдет в типографию.

Успех Майки вызвал бы большее восхищение, не будь она так высокомерна по отношению к Нику.

Джеф попытался спасти ситуацию:

– В любом случае ты и твои ребята сделали отличную работу.

Реакция Майки на комплимент показалась всем несколько преувеличенной:

– Конечно, мне пришлось здорово потрудиться. Но никто не скажет, что я ничего не понимаю в том, чем занимаюсь.

У Кэтрин появилось ощущение, что присутствующих все сильнее раздражают манеры Майки, и она решила больше не откладывать неприятный разговор с директором по маркетингу. Она поднялась и объявила перерыв до шести часов вечера.

– А вас, Майки, я попрошу остаться.

Неприятный разговор

Все вышли, дверь закрылась, Кэтрин и Майки остались вдвоем. Кэтрин уже пожалела о своей затее. Больше всего на свете ей хотелось убежать куда-нибудь, остаться одной. «Ничего не выйдет», – обреченно думала она, зная, что назад пути нет.

Майки, казалось, искренне не понимала, что происходит. Кэтрин не могла решить, на руку ей это или нет. Вскоре, однако, все станет ясно.

– Нам предстоит трудный разговор, Майки.

– Правда? – На долю секунды маска невозмутимости слетела с лица Майки, но тут же вернулась снова.

Кэтрин глубоко вздохнула и сразу приступила к сути дела: – Я думаю, что вы не подходите этой команде. И мне кажется, вы и сами это знаете. Понимаете, о чем я говорю?

На лице Майки проступил ужас, что оказалось для Кэтрин полнейшей неожиданностью. «Неужели она не понимала, к чему все идет?» – спросила себя Кэтрин.

Майки не находила слов:

– Я? Вы, должно быть, шутите? Среди всех в этой команде... Вы думаете, что я... – Не в состоянии закончить фразу, она только бессмысленно повторила: – Я?

Теперь, когда карты были раскрыты, Кэтрин почувствовала облегчение. Ей неоднократно приходилось иметь дело с

трудными подчиненными, и она умела сохранять твердость и не поддаваться жалости. К тому же Майки, несомненно, была очень умна.

– Почему вы так говорите? – Наконец Майки удалось сформулировать вопрос.

Кэтрин спокойно принялась объяснять:

– Вы не уважаете своих коллег, Майки. Вы не стремитесь к открытому, доброжелательному общению. Во время совещаний вы всех отвлекаете и мешаете работать, в том числе и мне. – Несмотря на уверенность в своей правоте, Кэтрин внезапно осознала, какими глупыми могут показаться ее обвинения любому, кто не знает истинного положения вещей.

– Вы считаете, что я не уважаю коллег? А по-моему, это они не уважают меня! – Едва произнеся эти слова, Майки поняла, что они больше похожи на самообвинение, и поспешила исправить впечатление: – Они не ценят мою компетентность, мой богатый опыт. Они вообще не понимают, как продвигать программное обеспечение!

Кэтрин молча слушала, убеждаясь в своей правоте с каждым словом Майки.

Почувствовав это, Майки заговорила спокойнее, но с почти нескрываемой язвительностью:

– Кэтрин, по вашему мнению, как отреагирует совет директоров на мой уход из компании? Не прошло и месяца, как в результате вашей деятельности ушли руководители сразу двух отделов – продаж и маркетинга. Будь я на вашем месте,

я бы забеспокоилась.

— Благодарю за заботу, Майки. — В голосе Кэтрин слышался едва заметный сарказм. — Но моя задача состоит отнюдь не в сохранении хороших отношений с советом директоров. Моя задача, напомню вам, заключается в создании команды, которая принесет этой компании успех. — Более мягким тоном она закончила: — Но я не думаю, что вам нравится быть частью этой команды.

Майки уже полностью овладела собой:

— Вы что, всерьез полагаете, что, выгнав меня, сильно можете DecisionTech?

Кэтрин кивнула:

— Я абсолютно уверена в этом. И, честно говоря, думаю, что так будет лучше и для вас самой.

— Откуда вам это знать?

Кэтрин попыталась придать своему голосу искренность и сочувствие:

— Видите ли, вы сможете найти компанию, в которой по достоинству оценят ваши знания и стиль работы. — На этом Кэтрин хотела закончить, но потом решила, что Майки будет полезно услышать критику: — Но это будет непросто, если вы не научитесь видеть себя со стороны.

— Что вы хотите этим сказать?

— Я хочу сказать, что вас не любят, Майки. Возможно, дело в DecisionTech...

Майки не дала ей договорить:

– Конечно, в DecisionTech, потому что у меня никогда и нигде не было никаких проблем.

Кэтрин была уверена, что это неправда, но решила не сыпать соль на рану:

– Тогда нет никаких сомнений в том, что в другой компании вам будет лучше.

Майки сидела, уставившись в стол. Кэтрин решила, что ее собеседница анализирует ситуацию, даже пытается понять свои ошибки. Как вскоре выяснилось, Кэтрин ошибалась.

Решительный шаг

Майки поднялась и, извинившись, вышла, «чтобы собраться с мыслями», как она объяснила. Через несколько минут Майки вернулась еще более возбужденная и решительная:

– Значит, так. Я не буду писать заявление по собственному желанию. Вам придется уволить меня. А мой муж – адвокат, и я вам обещаю самый неприятный судебный процесс, который вам вряд ли будет легко выиграть.

Если на Кэтрин и произвели впечатление эти слова, она не подала виду. Совершенно искренне и доброжелательно она произнесла:

– А я и не увольняю вас. И вам не придется уходить.

Майки остолбенела. Кэтрин невозмутимо продолжала:

– Но вам придется полностью изменить свое поведение. И как можно скорее. – Кэтрин замолчала, давая Майки возможность переварить это заявление, и добавила: – Хотя, честно говоря, не думаю, что вам этого хочется.

По выражению лица Майки можно было понять, что ей действительно этого не хочется, и она довольно агрессивно заметила:

– Я не думаю, что мое поведение кому-то мешает.

Кэтрин откликнулась:

– Конечно, это не единственная проблема DecisionTech,

но очень серьезная. Вы не принимаете участия в работе других отделов. Вы обижаетесь на критику своих коллег и не извиняетесь, когда допускаете ошибки или обижаете кого-то.

– Когда это я кого-то обижала? – возмутилась Майки.

Кэтрин не могла понять: Майки прикидывается или отличается поразительной невосприимчивостью? В любом случае Кэтрин должна была объяснить свои претензии, причем спокойно. Она вздохнула и начала:

– Я даже не знаю, с чего начать. Ваше постоянное закрывание глаз. Грубые и неуважительные замечания – вспомните, как вы назвали Мартина высокомерным сукиным сыном. Нежелание посещать семинары по продажам, хотя это важнейшая задача компании. Неужели этим вы никого не обидели?

Майки оскорбленно молчала. Подавленная словами Кэтрин, она, казалось, впервые поняла всю серьезность своего положения, однако так просто сдаваться не собиралась:

– Хватит мне рассказывать, как я всем мешаю. И не ждите, что я стану подстраиваться под это стадо. Но облегчать вам жизнь я тоже не собираюсь, и не рассчитывайте, что я добровольно уйду из компании. Это вопрос принципа.

Кэтрин не утратила спокойствия:

– Принципа? Какого же?

У Майки явно не было ответа на этот вопрос. Она лишь холодно взглянула на Кэтрин и покачала головой.

Некоторое время обе собеседницы молчали. Кэтрин не

собиралась нарушать тишину: ей хотелось, чтобы Майки поняла всю бессмысленность своих возражений. Майки не выдержала первой:

– Я требую выходного пособия в размере трехмесячного оклада, опциона на мою долю акций и официального отчета, что я ушла по собственному желанию.

В душе Кэтрин была довольна, что хотя бы на таких условиях Майки покинет коллектив, однако согласиться на ее ультиматум было бы тактической ошибкой. Поэтому после паузы она сказала:

– Не уверена, что вы все это получите, но сделаю все, что в моих силах. Всего доброго.

Некоторое время Майки переваривала это заявление:

– Вы что, хотите вышвырнуть меня отсюда прямо сейчас? Даже не дадите поужинать?

Кэтрин кивнула:

– Свои вещи заберете из офиса на следующей неделе. Тогда же встретитесь с HR. Конечно, если у меня получится добиться для вас всего, о чем вы просите.

– Вы хоть понимаете, что компании теперь конец? – Майки откровенно пыталась разозлить Кэтрин. – У вас же некому руководить продажами и маркетингом. И я не удивлюсь, если из моего отдела уйдут лучшие сотрудники.

Но Кэтрин привыкла к подобным выпадам, к тому же провела достаточно времени с рядовыми сотрудниками отдела маркетинга, чтобы понять, что и они не раз страдали от

скверного характера своей начальницы. Однако решила продемонстрировать некоторую неуверенность:

– Конечно, я с пониманием отнесусь к их желанию покинуть компанию, но надеюсь, что до этого не дойдет.

Майки покачала головой, точно хотела разразиться новой тирадой, но вместо этого молча взяла свой ноутбук и вышла.

Объяснение

Оставшееся время перерыва Кэтрин провела, прогуливаясь возле виноградников. Когда совещание возобновилось, она чувствовала себя отдохнувшей, но, как впоследствии оказалось, была совершенно не готова к тому, что ее ждало.

Не успела Кэтрин открыть совещание, как Ник спросил:
– А где Майки?

Кэтрин оповестила всех присутствующих, изо всех сил стараясь скрыть удовлетворение:

– Майки не вернется. Она ушла из компании.

На лицах присутствующих появилось удивление – совсем не то выражение, какого ожидала Кэтрин. Джен спросила без всяких эмоций:

– И как же это произошло?

Официальным тоном Кэтрин сказала:

– Прежде всего это конфиденциальная информация, связанная с юридическими проблемами, и она не должна выйти за пределы этой комнаты.

Все кивнули.

– Я убедилась, что Майки не намерена менять свое поведение, которое мешает созданию команды. Поэтому я попросила ее оставить DecisionTech.

Все молчали, глядя друг на друга и на яркие буклеты, все еще лежавшие на столе.

Наконец заговорил Карлос:

– Да, дела... Я даже не знаю, что сказать. Как она восприняла это? И что теперь будет с маркетингом?

У Ника тоже были вопросы:

– А что мы скажем ее сотрудникам? А прессе?

Хотя Кэтрин удивила их реакция, она быстро нашлась с ответом:

– Я не стану передавать вам наш с Майки разговор. Скажу лишь, что она была несколько удивлена и раздражена, что совершенно естественно в подобной ситуации.

Группа ждала ответов и на остальные вопросы. Кэтрин пришлось продолжить:

– А что касается директора по маркетингу, будем искать замену. По счастью, у нас в компании много опытных работников, которые смогут какое-то время выполнять обязанности Майки. Я в этом не сомневаюсь.

Группа молчала, и Кэтрин заговорила снова:

– А работникам отдела Майки и прессе мы просто скажем, что Майки нашла другую работу. Тут мы ничего не придумаем, поскольку увольнение директора по маркетингу – это своего рода сенсация. Я не думаю, что нам стоит пугаться реакции прессы. Если мы будем действовать сообща и успешно решать поставленные перед нами задачи, сотрудникам и аналитикам не в чем нас будет упрекнуть. Подчиненные Майки, я думаю, даже останутся довольны.

Как ни старалась Кэтрин заверить присутствующих, что

все будет в порядке, сколько ни взывала к их разуму, настроение в зале было подавленным. Кэтрин поняла, что надо переключить команду на решение насущных вопросов. Она пока не представляла, как непросто ей будет объяснить ситуацию с Майки еще кое-кому.

Трудный подъем

Весь вечер и следующее утро группа посвятила обсуждению деталей бизнеса, особое внимание уделив вопросам продаж. И хотя все шло успешно, Кэтрин не могла не заметить, что уход Майки угнетающе подействовал на всех участников совещания. Чтобы вывести всех из состояния подавленности, Кэтрин решила мобилизовать подчиненных с помощью откровенного разговора. После ланча Кэтрин обратилась к группе:

– Я бы хотела уделить несколько минут нашему скелету в шкафу, я имею в виду увольнение Майки. Я хочу знать, какие чувства каждый из вас испытывает в связи с этим событием. Вы должны убедить меня, что справитесь с этой проблемой и сохраните командный дух, иначе мне будет трудно в понедельник объяснить ситуацию совету директоров.

Кэтрин знала по опыту (и это всегда забавляло ее), что уход даже самых неуживчивых членов коллектива всегда вызывает тревогу и озабоченность у оставшихся.

– Ну, кто хочет высказаться?

Присутствующие переглянулись. Никто не хотел выступать первым. В конце концов решился Ник:

– Я признаю, что испытываю тревогу из-за потери еще одного члена нашей команды.

Кэтрин понимающе кивнула, точно разделяя его озабо-

ченность, хотя ей очень хотелось сказать, что Майки по-настоящему никогда не была членом этой команды.

Джен добавила:

– Конечно, Майки была с характером, но ведь она отлично работала. А маркетинг сейчас самое важное направление для нас. Может, нам следовало проявить больше терпения?

Кэтрин кивнула, показывая, что она внимательно слушает:

– Кто еще?

Мартин поднял было руку, точно хотел высказаться, но передумал. Кэтрин повторила:

– Есть еще желающие?

Желающих не нашлось. Тогда Кэтрин произнесла:

– Позвольте мне рассказать одну историю из моей жизни. Историю, которую я не очень люблю вспоминать.

Все заинтересовались.

Кэтрин нахмурилась, ей действительно было неприятно вспоминать прошлое.

– На последнем курсе бизнес-школы я устроилась на работу в одну очень известную компанию розничной торговли в Сан-Франциско. Я возглавила отдел финансового анализа, совсем крохотный. Это была моя первая руководящая должность, хоть и по контракту, но я надеялась после окончания бизнес-школы получить в этой компании штатную должность.

Хотя Кэтрин никогда не была блестящим оратором, рас-

сказывать она умела.

– Мне достались замечательные подчиненные, знатоки своего дела, настоящие труженики. Среди них выделялся один молодой человек, назовем его Фред, который был расторопнее и смысленнее других. Он с готовностью выполнял все мои поручения и вскоре стал моей правой рукой.

– Мне бы такую неприятную историю, – прокомментировал Ник.

Кэтрин подняла брови:

– Но это только начало. Дело в том, что остальные сотрудники терпеть не могли Фреда. И, честно сказать, меня он тоже раздражал. Он никогда никому не помогал, но обожал похвастаться своими успехами, отрицать которые не могли даже самые ярые его недоброжелатели. Мои подчиненные не раз приходили ко мне с жалобами на Фреда. Я их внимательно выслушивала, но не придавала их недовольству особого значения, хоть и пыталась несколько раз поговорить с Фредом о его поведении – скорее для проформы. Для себя я решила, что коллеги ему просто завидуют. И уж конечно, я не собиралась докладывать об этой ситуации руководству.

Подчиненные, казалось, сочувствовали Кэтрин.

Она продолжила:

– Постепенно отдел стал работать хуже, и мне пришлось все больше работы перекладывать на Фреда. Он порой ворчал, но по-прежнему умудрялся справляться. Мне казалось, что он один работает за весь отдел. Вскоре обстановка в от-

деле окончательно испортилась, и я уже не могла добиться от подчиненных тех результатов, что были прежде. Снова сотрудники обратились ко мне с жалобой на Фреда, и я поняла наконец, что он виноват в ситуации в гораздо большей степени, чем я могла предположить. Я не спала всю ночь, много думала и наутро приняла первое важное управленческое решение.

– Вы уволили его, – предположил Джеф. Кэтрин стыдливо призналась:

– Нет. Я повысила его в должности.

Все онемели от удивления. Кэтрин грустно покачала головой:

– Да-да. Фред стал моим заместителем. Две недели спустя трое из семерых аналитиков уволились, и отдел погрузился в хаос. Мы не смогли подготовить отчет, и мой начальник вызвал меня и попросил объяснить, что происходит. Я объяснила ситуацию с Фредом и причину ухода сотрудников. На следующий день он тоже принял важное управленческое решение.

Джеф опять попытался угадать:

– Он уволил Фреда.

Кэтрин горько улыбнулась:

– Вы почти угадали. Он уволил меня.

Такой развязки никто не ожидал. Джен как профессионал заметила:

– Нельзя уволить сотрудника, работающего по контракту.

В голосе Кэтрин прозвучали саркастические нотки:

– Конечно, нет. Но контракт был разорван, и никто не предложил мне новый.

Нику и Мартину стало смешно. Кэтрин сердито повторила:

– По сути дела, меня уволили.

Все засмеялись.

– А что же стало с Фредом? – поинтересовался Джеф.

– Я слышала, что он тоже уволился спустя несколько недель и компания взяла нового человека на место руководителя отдела. В течение месяца работа в отделе наладилась, несмотря на то что в нем теперь работало на три аналитика меньше, а считая Фреда – на четыре.

– Вы утверждаете, что одно только поведение Фреда привело к снижению производительности отдела на пятьдесят процентов? – настаивал Джеф.

– Нет, дело не в поведении Фреда.

Все застыли в недоумении.

– Дело в моем отношении к его поведению. Руководство правильно определило виновного. Меня уволили за дело.

Менеджеры молчали. Казалось, они сочувствовали Кэтрин и поняли связь между ее историей и событиями предыдущего дня.

Выждав, Кэтрин подвела итог:

– Я не хочу терять никого из вас. Поэтому я сделала то, что сделала.

В этот момент все в зале наконец поняли ее.

Выздоровление

На следующей неделе Кэтрин провела расширенное совещание, посвященное увольнению Майки и другим проблемам компании. Несмотря на все старания Кэтрин представить увольнение Майки как заурядное событие, новость произвела на рядовых сотрудников гораздо более сильное впечатление, чем могли предположить топ-менеджеры. И хотя они убеждали друг друга, что работников пугают перемены в «Десижн-Тех», а вовсе не увольнение такой неприятной особы, как Майки, энтузиазма у руководителей заметно прибавилось.

Поэтому на расширенном совещании Кэтрин предложила обсудить действия всех топ-менеджеров по возобновлению работы отдела маркетинга в нормальном режиме. Сразу же поступило предложение назначить на место Майки одного из ее подчиненных. После жарких дебатов Кэтрин подвела итог:

– Достаточно. Отличная дискуссия, все высказали свое мнение. Кто хочет что-нибудь добавить?

Все молчали, поэтому Кэтрин продолжила:

– Итак, нам нужен человек, который улучшил бы работу отдела маркетинга и разобрался бы в брендинге. Лучшим вариантом было бы найти такого человека среди наших сотрудников, однако в данный момент я не вижу подходящей

кандидатуры. Значит, придется искать вне компании.

Все присутствующие дружно закивали, даже те, кто яростно выступал против такого предложения. Кэтрин была довольна:

– Смею вас заверить, что на эту должность не будет принят случайный человек. Это означает, что все топ-менеджеры проведут с соискателем собеседование и лично будут нести ответственность за то, чтобы на должность директора по маркетингу пришел человек, который доверяет коллегам, способен к конструктивному конфликту, ответствен, подчиняется большинству, требователен, равнодушен и ставит результаты команды выше личных амбиций.

Кэтрин не сомневалась, что команда ее поддержит. Поручив Джефу организовать подбор сотрудников, она перешла к теме продаж.

Ник сообщил, что наметился прогресс с несколькими крупными клиентами, но можно было бы достичь большего:

– Если не жадничать, дела пойдут лучше.

Джен поняла, что Ник намекает на увеличение финансирования, и решительно возразила:

– Я не хочу увеличивать расходы на твой отдел. Аппетит приходит во время еды. Потом ты потребуешь увеличения бюджета на следующий год исходя из фактических затрат этого года. Это самый верный способ развалить финансовый механизм!

Ник угрожающе поднялся и прошипел: «Ты опять за

свое?» И не успел никто вмешаться, как Ник и Джен уже яростно переругивались через стол, едва не доходя до рукопашной в попытке убедить один другого в правильности своей точки зрения.

Когда аргументы были исчерпаны и наступила тишина, Джен с неожиданной досадой заявила:

– Ничего у нас не изменилось! И похоже, дело совсем не в Майки...

Ее слова прозвучали как гром среди ясного неба. Кэтрин улыбнулась:

– Спокойно, спокойно. Все в порядке. Это и есть тот самый продуктивный рабочий конфликт, о котором мы говорили месяц назад. Просто отличный конфликт.

Джен скривилась:

– Продуктивный? Да мы же просто ссоримся!

– Вы не ссоритесь, а спорите. Спорите по существу. Это ваша работа. Если вы ее не выполните, то ее придется передать вашим подчиненным, у которых для этого нет ни возможностей, ни полномочий. Они хотят, чтобы вы взяли решение глобальных вопросов на себя, а им дали четкие указания.

Джен разочарованно протянула:

– Ну что ж, будем надеяться, в этом есть смысл. Кэтрин снова улыбнулась:

– Не сомневайтесь. Смысла гораздо больше, чем вы можете представить.

В течение следующих двух недель Кэтрин уделяла пристальное внимание поведению членов своей команды. Она распекала Мартина за его высокомерие, подрывающее взаимное доверие коллег. Она потребовала, чтобы Карлос строго спрашивал с коллег за невниманье к вопросам обслуживания клиентов. Она не раз засиживалась допоздна с Джен и Ником, помогая им распределить финансы.

При этом главным для Кэтрин было не то, что она делала, а реакция подчиненных. Хотя порой они сопротивлялись, но никто не усомнился в правильности предложенного Кэтрин курса. Похоже было, что они впервые поняли, что такое общая цель.

Единственный вопрос, который не давал покоя Кэтрин, заключался в том, хватит ли у них сил продолжать в том же духе достаточно долго, чтобы увидеть плоды своих трудов.

Часть IV. Сплочение

Первые плоды

Хотя атмосфера последнего выездного совещания в Напе радикально отличалась от предыдущих, началось оно со знакомых всем слов:

– У нас более опытные сотрудники, чем у конкурентов. У нас больше денег. Благодаря Мартину и его команде у нас самые передовые технологии. У нас мудрый совет директоров. И, несмотря на все это, мы уступаем как минимум двум конкурентам по объему прибыли и количеству клиентов. И, я думаю, мы все знаем, в чем проблема.

Ник поднял руку:

– Кэтрин, мне бы хотелось, чтобы вы перестали повторять эти слова.

Еще месяц назад все присутствующие были бы потрясены столь дерзким заявлением, но сегодня восприняли его совершенно спокойно.

– Почему это? – поинтересовалась Кэтрин.

Ник нахмурился, пытаясь правильно сформулировать свою мысль:

– Полагаю, эта речь была уместна раньше, когда мы... – Ник остановился, словно не считая нужным закончить фра-

зу.

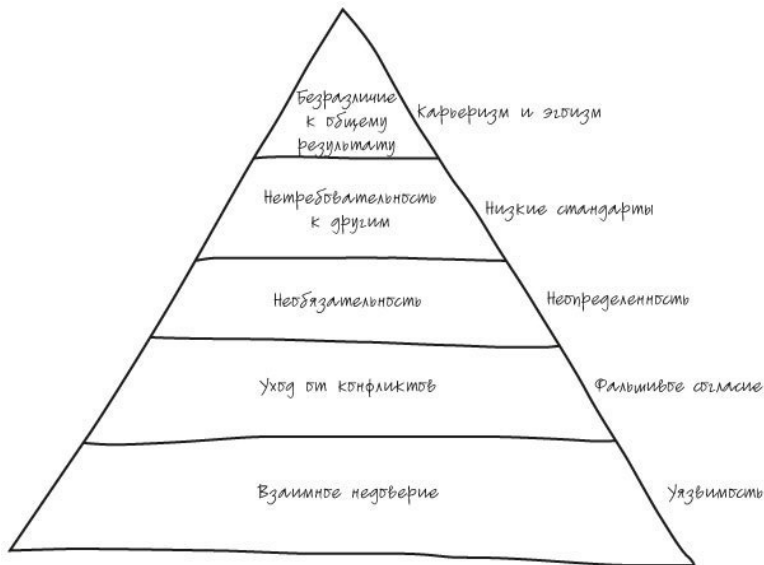
Кэтрин заметила как можно мягче:

– Я перестану говорить эти слова, когда они не будут соответствовать действительности. А пока мы все еще уступаем двум конкурентам. И мы еще не стали по-настоящему эффективной командой.

Уловив разочарование на лицах подчиненных, Кэтрин ободряюще заметила:

– Но нельзя не признать, что мы на правильном пути! Поэтому сегодня мы попытаемся оценить наши достижения как команды.

С этими словами Кэтрин подошла к доске и изобразила треугольник, обозначив хорошо знакомые всем присутствующим пять пороков команды.



После этого Кэтрин спросила:

– Как обстоят наши дела?

Команда обдумывала ответ, изучая схему. Наконец Джеф предположил:

– Мы доверяем друг другу больше, чем месяц назад. – Все радостно закивали, и Джеф, довольный, добавил: – Однако еще есть над чем работать.

Все снова согласились. Джен добавила:

– Мы стали по-другому относиться к конфликтам, хотя, если честно, я не могу к ним привыкнуть.

Кэтрин заверила ее:

– Ну, во время конфликта мало кто чувствует себя в своей тарелке. Но ведь никогда не бывает все гладко. Главное – продолжать двигаться вперед.

Джен согласилась. Слово взял Ник:

– Что касается обязательности: у нас уже получается договариваться об общих целях и результатах. Это больше не проблема. А вот с требовательностью сложнее.

– Почему? – спросил Джеф.

– Потому что я не представляю, как сказать в лицо коллеге, что он не выполняет своих обязательств или действует во вред команде.

– Я лично смогу.

Ко всеобщему удивлению, это произнес Мартин. И тут же пояснил:

– Мне не хочется, чтобы все стало так, как раньше. Поэтому, если выбирать между возможными трениями внутри команды и интригами каждого против всех, я выбираю команду.

Ник улыбнулся формулировке и закончил обсуждение модели:

– Думаю, у нас не будет разногласий по общему результату. Ведь если компания не добьется успеха, на наших личных амбициях можно поставить крест.

Кэтрин еще никогда не было так приятно видеть полное единодушие среди своих подчиненных. Но она не могла их

не предостеречь:

– Я согласна почти со всем, что вы только что сказали о своей команде. Вы идете правильным путем. Но хочу предупредить, что в ближайшие месяцы вам не раз будет казаться, что ничего не меняется. Потребуется не одна неделя работы над собой, прежде чем станет заметен результат.

Команда привычно согласилась. Кэтрин решила, что следует их немного припугнуть:

– Повторяю: еще не время радоваться. Я видела много команд, которые скатились к прежнему состоянию, добившись гораздо более впечатляющих успехов. Поэтому еще раз напоминаю о значении дисциплины и настойчивости в деле, которым мы с вами занимаемся.

Как ни жаль было Кэтрин портить настроение своим подчиненным, она просто обязана была подготовить их к трудным моментам, с которыми неизбежно сталкивается любая команда на пути преодоления своих проблем. Трудности могли начаться в любой момент.

Эти два дня группа работала в обычном режиме, решая серьезные вопросы то мирно, то едва не доходя до драки. Странно, но теперь участники совещания редко вспоминали о принципах командной работы – для Кэтрин это было верным признаком улучшения. Об этом же говорили некоторые наблюдения, сделанные Кэтрин во время перерывов.

Во-первых, участники старались сесть в кафе за один стол, а не разбредались по разным углам, как это бывало на

предыдущих выездных совещаниях. Во-вторых, они держались раскованнее, говорили громче и часто смеялись. К концу пребывания в Напе, несмотря на усталость, все горели желанием продолжить общение друг с другом в офисе.

Проверка на прочность

Три месяца спустя после последнего выезда в Напу Кэтрин провела в местном отеле двухдневное совещание по итогам квартала. Неделю назад в компанию пришел новый директор по маркетингу, Джозеф Чарльз, и сегодня он впервые присутствовал на совещании команды топ-менеджеров.

Кэтрин начала с неожиданного для всех заявления:

– Помните Green Banana – компанию, которую мы хотели купить в прошлом квартале?

Все кивнули и переглянулись.

– Так вот, Ник был прав, считая их потенциальным конкурентом. Они хотят купить нас.

Все были потрясены – кроме Джефа, который как член совета директоров уже знал об этом предложении. Ни у кого не нашлось слов, только Ник удивленно протянул:

– А я-то думал, у них финансовые проблемы.

– Были проблемы, – уточнила Кэтрин, – но в прошлом месяце, похоже, у них появились серьезные деньги, и они ищут, во что их вложить. Они уже сделали нам официальное предложение.

– И что они предлагают? – спросила Джен.

Кэтрин заглянула в свои записи:

– Намного больше, чем мы стоим на самом деле. Каждый из нас может получить очень приличные деньги.

– А что думает совет директоров? – задала следующий вопрос Джен.

Джеф ответил за Кэтрин:

– Они хотят, чтобы мы сами решили.

Все затихли. Каждый просчитывал в уме свои возможные преимущества от сделки и прикидывал, как изменится его дальнейшая жизнь.

Молчание нарушил высокомерный голос с характерным британским акцентом:

– К черту!

Все повернулись к Мартину. Он заговорил с горячностью, какой никто от него не ожидал:

– Я ни за что не откажусь от нашей команды и не продамсья компании с недозрелым названием!

Все расхохотались.

Джен попыталась спустить коллег с небес на землю:

– Не думаю, что нам следует так решительно отказываться. Известно, удастся ли DecisionTech остаться на плаву. А предложение Green Banana – это реальные деньги.

Джеф поддержал ее:

– Совет тоже считает, что это неплохое предложение.

Мартин не поверил ему:

– В таком случае почему же они хотят, чтобы мы сами приняли решение?

Джеф ответил не сразу:

– А они хотят посмотреть, хватит ли у нас духу постоять

за себя.

– В смысле? – нахмурился Мартин. Джеф объяснил:

– Они хотят знать, хотим ли мы остаться собой. Может, у нас кишка тонка. Может, нам эта компания до лампочки.

И команда тоже.

Джозеф Чарльз резюмировал:

– В общем, нас проверяют на прочность.

Карлос подал голос:

– Лично я против.

Джеф подхватил:

– И я тоже. Без вариантов.

Ник поднял руку, поддерживая его. То же сделали Кэтрин и Джозеф. Мартин повернулся к Джен:

– А ты что скажешь?

После паузы Джен заявила:

– Нет зеленым бананам!

Все снова засмеялись.

Кэтрин порадовалась оптимизму своих подчиненных и решила перевести разговор на рабочие темы:

– У нас на повестке дня много других вопросов. Давайте займемся ими.

Следующие несколько часов группа знакомила Джозефа с пятью пороками команды. Ник рассказал о значении доверия. Джен и Джеф объяснили, что такое конструктивный конфликт и обязательность. Карлос поведал о важности требовательности, а Мартин растолковал, почему общий ре-

зультат важнее личных амбиций. Затем все рассмотрели результаты Джозефа в тесте Майерс-Бриггс, разъяснили ему роли и обязанности всех членов команды, а также главные цели команды.

Все остальное время участники совещания яростно спорили (Джозефу прежде не доводилось наблюдать такого накала страстей) и в результате пришли к соглашению, которое всех устраивало. Джозеф заметил, что ни у кого не осталось неприятного осадка, хотя в пылу спора оппоненты не слишком заботились о мягкости выражений. Однако им удавалось не выходить за рамки рабочих тем.

К концу совещания Джозеф пришел к выводу, что попал в одну из самых необычных и эффективных команд, какие только существуют в этом мире, и ему захотелось как можно скорее стать ее полноправным членом.

Путь команды

В следующем году DecisionTech значительно увеличила объем продаж и достигла запланированных показателей прибыли за три квартала вместо четырех. Фигурально выражаясь, компания прочно обосновалась в высшей лиге и серьезно претендовала на звание чемпиона. Теперь нужно было максимально оторваться от ближайшего конкурента.

Наряду с повышением производительности компания продемонстрировала резкое снижение текучести персонала и улучшение морального климата, и это несмотря на то, что в ее деятельности был период (впрочем, очень кратковременный) значительного спада.

Интересно, что в этот период не только подчиненные подбадривали Кэтрин и уговаривали ее не расстраиваться, но и председатель совета директоров лично звонил ей, чтобы поддержать и отметить несомненный прогресс в формировании команды.

В компании работало уже свыше 250 человек, и Кэтрин решила сократить количество топ-менеджеров, которые отчитывались непосредственно перед ней. Она считала, что чем крупнее компания, тем меньше должно быть руководящее звено, а между тем руководство DecisionTech, включая нового директора по продажам и специалиста HR, составляло восемь человек – группа почти неуправляемая, по мне-

нию Кэтрин. Дело было даже не в том, что Кэтрин стало не хватать времени на встречи с глазу на глаз с каждым из топ-менеджеров, а в том, что дискуссии на еженедельных совещаниях начали приобретать неконтролируемый характер. Даже с учетом нового мышления членов команды проблемы были неминуемы.

Прошло уже больше года с последнего выездного совещания в Напе, и Кэтрин решила, что настало время для некоторых организационных изменений. Об этом она мягко и тактично поведала всем членам команды. По мнению Кэтрин, Ник должен был наконец взять на себя все функции исполнительного директора. Карлос и новый директор по продажам перейдут в его подчинение и перестанут быть подчиненными непосредственно Кэтрин. Служба HR перейдет в ведение Джен. В результате команду Кэтрин составят пятеро: Мартин, технический директор; Джен, финансовый директор; Ник, исполнительный директор; Джозеф, директор по маркетингу; Джеф, директор по развитию.

Неделю спустя состоялось второе двухдневное расширенное совещание, посвященное итогам квартала. Не успела Кэтрин открыть его, как Джен поинтересовалась:

– А где Джеф?

Кэтрин сказала совершенно спокойно:

– Именно с этого я и собиралась начать. Джеф больше не будет присутствовать на этих совещаниях.

Зал замер, пораженный – и самим сообщением, и тем, как

Кэтрин его преподнесла.

Наконец Джен решилась произнести вслух то, что было у всех на уме:

– Джеф уволен?

Кэтрин казалась крайне удивленной:

– С чего вы взяли? Нет, конечно.

Мартин недоверчиво переспросил:

– Значит, вы его не уволили?

Кэтрин и не предполагала, что ее сообщение будет воспринято именно так.

– Господи, конечно, нет. Зачем мне увольнять Джефа? Просто теперь он будет подчиняться Нику. Учитывая новые задачи, стоящие перед компанией, мы пришли к выводу, что так будет лучше.

Все вздохнули с облегчением, но чувствовалось, что группу что-то беспокоит. Джен не выдержала первой:

– Кэтрин, конечно, вы поступили мудро. Я не сомневаюсь, что Нику будет приятно видеть Джефа в своей команде.

Ник тут же кивнул в знак согласия, а Джен продолжала:

– Но неужели вы не понимаете, какой это удар для Джефа? Получается, что его просто понизили в должности. Я помню, что негоже беспокоиться о своем положении и честолюбии, но он член совета директоров и основатель компании. Вы понимаете, что он должен чувствовать теперь?

Кэтрин улыбнулась, довольная тем, что команда так волнуется о судьбе своего недавнего члена. И сказала то, что со-

биралась сказать сама, если бы ее не перебила Джен:

– Ребята, это была идея самого Джефа.

Эта мысль никому не приходила в голову. Кэтрин продолжала:

– Он сказал, что, хотя ему очень хочется остаться в команде топ-менеджеров, логичнее будет, если он перейдет в команду Ника. Я предложила ему не спешить и все обдумать, но он сказал, что так будет лучше и для компании, и для нашей команды.

В зале воцарилось молчание – на этот раз в знак восхищения поступком бывшего СЕО. Кэтрин выдержала паузу и будничным голосом произнесла:

– Я думаю, что ради Джефа и всех сотрудников DecisionTech мы должны работать еще усерднее. Давайте начнем.

Часть V. Модель

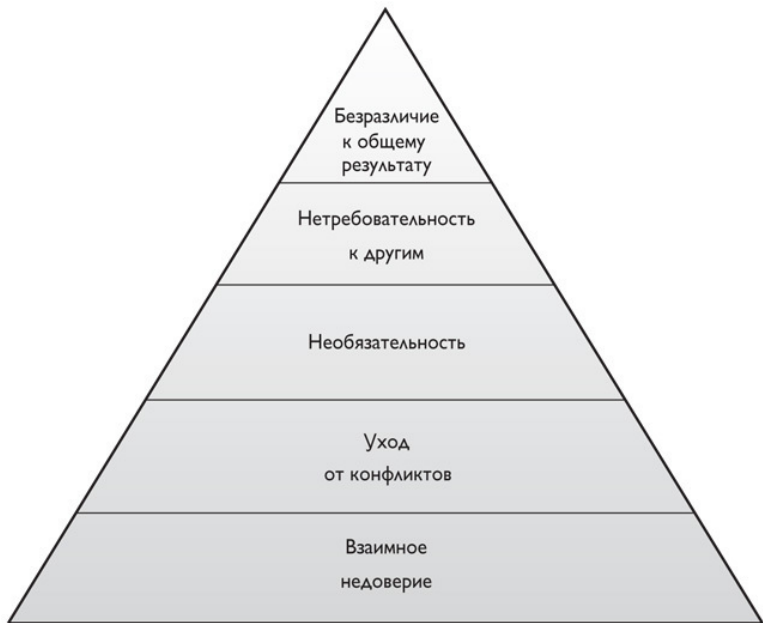
Каким бы сложным ни казалось создание сплоченной команды, на самом деле все очень просто. Именно эти слова надо все время держать в памяти, кем бы вы ни были – президентом многонациональной корпорации, руководителем маленького отдела в большой организации или рядовым членом команды, нуждающейся в улучшении. Данная часть книги представляет собой подробное, доступное и исчерпывающее пособие по практическому применению модели пяти пороков команды. Надеюсь, оно поможет вам улучшить вашу работу. Удачи!

Модель пяти пороков. Обзор

Мне часто доводилось работать с руководителями и их командами, и я сделал два важных открытия. Во-первых, в организациях, где хорошо налажена командная работа, ее очень трудно вычленить из остальных процессов и формализовать. Во-вторых, наладить командную работу организациям мешают распространенные и весьма опасные ошибки, которые я называю пятью пороками команды.

Порой эти пороки ошибочно рассматриваются как самостоятельные, не связанные друг с другом проблемы, каждая из которых может быть устранена независимо от остальных.

Однако на самом деле они составляют взаимосвязанную модель, и если команду поразили хотя бы один из пороков, это может погубить все. Краткий анализ этих пороков и образуемая ими модель помогут вам понять суть моей концепции.



1. Первый порок – это взаимное недоверие. Как правило, оно возникает из боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Если члены команды опасаются открыто признаться в своих ошибках и недостатках и скрывают их любой ценой, создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности.

2. Взаимное недоверие в коллективе создает почву для развития второго порока – ухода от конфликтов. Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой

дискуссии, бояться задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, порой переходя к колкостям, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет.

3. Уход от здоровых конфликтов порождает третий порок команды – необязательность. Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит то, что думает, не поддерживает принятых решений, и работа движется очень медленно.

4. Из-за собственной необязательности члены команды не считают, что могут чего-то требовать от других. Нетребовательность к другим – четвертый порок команды. Даже понимая, что какие-то действия (или, наоборот, бездеятельность) вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело».

5. Собственная необязательность и нетребовательность к другим создают почву для развития пятого порока. Безразличие к общему результату возникает, когда члены команды ставят свои личные интересы (карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании.

Подобно цепочке, которая рвется, если хотя бы одно звено оказалось слабым, команда может погибнуть из-за одного-единственного порока. Чтобы лучше понять модель пя-

ти пороков, можно рассмотреть ее противоположность – модель пяти добродетелей команды, и представить, как ведут себя члены сплоченного коллектива.

1. Они доверяют друг другу.
2. Они открыто обсуждают идеи и проблемы.
3. Они заинтересованы в принимаемых решениях и планах.
4. Они отвечают за выполнение (и невыполнение) этих решений и планов.
5. Они нацелены на достижение общей цели.

Все очень просто, скажете вы. Так и есть, во всяком случае теоретически. На практике, однако, все оказывается гораздо сложнее – хотя бы потому, что от каждого члена команды требуются железная дисциплина, самоотдача и настойчивость, которыми наделен далеко не каждый.

Прежде чем переходить к рассмотрению каждого порока в отдельности и путям его преодоления, рекомендуем вам как можно тщательнее изучить свою команду и выявить возможности ее совершенствования, а также условия, которые существуют для этого в вашей организации.

Оценка команды

Предлагаемая ниже анкета – самый простой диагностический инструмент для оценки восприимчивости вашей команды к пяти порокам. В конце анкеты вы найдете краткое объяснение, как свести полученные результаты в таблицу и интерпретировать полученные данные.

Очень важно, чтобы все члены вашей команды ответили на вопросы анкеты и ознакомились с результатами, а затем открыто обсудили расхождения в ответах и сделали выводы.

ИНСТРУКЦИИ

По трехбалльной шкале оцените, насколько каждое утверждение подходит вашей команде. Отвечайте откровенно и быстро.

3 = всегда

2 = иногда

1 = редко

1. Члены нашей команды горячо и открыто обсуждают любые вопросы и проблемы.
2. Члены нашей команды открыто критикуют друг друга за недостатки и непродуктивное поведение.

3. Члены нашей команды знают, над чем работают их коллеги и какой вклад они вносят в достижение общей цели команды.

4. Члены нашей команды искренне и сразу же приносят извинения, если им случается задеть кого-то из коллег или непреднамеренно нанести ущерб командной работе.

5. Члены нашей команды готовы пожертвовать чем-то (премией, славой, штатной единицей) ради блага всей команды.

6. Члены нашей команды открыто признают свои слабости и ошибки.

7. Совещания нашей команды очень интересны, на них никогда не бывает скучно.

8. Члены нашей команды после рабочей встречи уверены в том, что их коллеги полностью поддерживают принятые решения и будут их выполнять, даже если сначала не были согласны с ними.

9. Атмосфера в нашей команде в значительной степени зависит от успеха в достижении целей.

10. На совещаниях нашей команды непременно рассматриваются самые важные и самые трудные вопросы; по ним обязательно принимаются конкретные решения.

11. Члены нашей команды делают все, чтобы не подвести своих коллег.

12. Члены нашей команды знают все друг о друге и спокойно обсуждают нерабочие вопросы.

13. Члены нашей команды заканчивают обсуждение всех вопросов четкими и ясными резолюциями.

14. Члены нашей команды контролируют выполнение планов и качество работы друг друга.

15. Члены нашей команды не хвастаются своими достижениями, но с удовольствием признают успехи коллег.

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Скомбинируйте ответы на вопросы, как показано в ниже.

Порок 1: взаимное недоверие

Вопрос 4: _____

Вопрос 6: _____

Вопрос 12: _____

Всего:

Порок 2: уход от конфликтов

Вопрос 1: _____

Вопрос 7: _____

Вопрос 10: _____

Всего:

Порок 3: необязательность

Вопрос 3: _____

Вопрос 8: _____

Вопрос 13: _____

Всего:

Порок 4: нетребовательность к другим

Вопрос 2: _____

Вопрос 11: _____

Вопрос 14: _____

Всего:

Порок 5: безразличие к общему результату

Вопрос 5: _____

Вопрос 9: _____

Вопрос 15: _____

Всего:

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

8–9 – этого порока у вас нет.

6–7 – существует угроза развития этого порока.

3–5 – надо срочно принимать меры.

Независимо от ваших показателей помните, что с каждой командой необходимо постоянно работать, потому что даже лучшие коллективы неизбежно подвержены характерным порокам команды.

Понимание и преодоление пяти пороков

ПОРОК 1: ВЗАИМНОЕ НЕДОВЕРИЕ

Доверие – основа эффективной и сплоченной команды. Без него работа команды невозможна вообще.

К сожалению, слово «доверие» используется так часто, что давно потеряло смысл и превратилось в штамп – наподобие счастливого детства или вечной любви. Поэтому очень важно четко определить, что мы имеем в виду, говоря о доверии. В контексте создания команды доверие – это убежденность членов команды в том, что действия коллег диктуются благими намерениями, поэтому не надо бояться и защищаться. Фигурально выражаясь, члены команды не должны ждать от своих коллег удара в спину.

В командной работе шире распространено иное толкование слова «доверие», а именно уверенность в человеке, то есть способность сделать предположения о его поведении на основе прошлого опыта. Например, можно быть уверенным, что член команды, который всегда хорошо выполнял любые задания, и в этот раз справится с работой.

Но этого недостаточно для настоящей команды. Необходи-

димом, чтобы ее члены не опасались демонстрировать друг другу свою уязвимость. Под уязвимостью я понимаю демонстрацию слабостей, отсутствия каких-то навыков, проблем в общении, ошибок, а также открытое высказывание просьб о помощи.

Все это звучит довольно наивно, однако только тогда, когда работники не боятся проявлять свои слабости и недостатки, в команде может возникнуть атмосфера открытости и взаимопомощи. В итоге члены команды могут сосредоточиться на работе и не тратить силы на защиту от интриг и козней.

Достижение доверия, основанного на спокойной демонстрации уязвимости, – это крайне трудный процесс, потому что люди в западном обществе, получая образование и продвигаясь по службе, приучаются конкурировать с каждым из коллег, стараются превзойти их даже в мелочах и ожидают в ответ аналогичного поведения. Они привыкают скрывать свои мысли и никогда не рискнут попросить помощи. Борьба против всех превращается у них почти в инстинкт, от которого практически невозможно избавиться, а ведь для налаживания нормальной командной работы нужно доверие. Неумение создать добрую атмосферу обходится дорого. Команды, лишённые этого качества, тратят массу времени на выяснение отношений и сведение счетов. Сотрудники боятся высказывать свое мнение, неохотно обращаются за помощью и не предлагают помощи другим. Неудивительно, что

атмосфера в таких коллективах тяжелая, а текучесть персонала высокая.

В командах, пораженных пороком недоверия, люди...

- скрывают свои слабости и ошибки от других;
- не критикуют коллег;
- неохотно обращаются за помощью, если это не входит в их служебные обязанности;
- быстро делают выводы о намерениях и убеждениях других, не пытаясь разобраться;
- не интересуются опытом и навыками коллег и не слушают их советов;
- много времени и сил тратят не на работу, а на то, чтобы произвести впечатление;
- не высказывают недовольства;
- боятся совещаний и ищут причины, чтобы не проводить время вместе с коллегами.

В командах, где царит атмосфера доверия, люди...

- не скрывают своих ошибок и слабостей;
- обращаются друг к другу за помощью;
- охотно отвечают на вопросы, связанные с их работой;
- исходят из того, что у коллег добрые намерения, и

не спешат убеждать себя в обратном;

- свободно предлагают свою помощь и критику;
- ценят и используют опыт и навыки коллег;
- тратят время и энергию на решение важных задач,

а не на интриги;

- при необходимости немедленно извиняются и принимают извинения других;

- с нетерпением ждут любой возможности пообщаться и поработать вместе.

Предложения по преодолению порока 1

Как же создать атмосферу доверия? К сожалению, подлинное доверие, основанное на уязвимости, не появится за один день. Требуется длительная совместная деятельность, многочисленные примеры полезности взаимоуважения и взаимовыручки, разъяснение особенностей командной работы. Если усиленно работать в этом направлении, можно достичь доверия за сравнительно короткое время. Вот несколько полезных упражнений.

Упражнение «Немного о себе». За каких-то полчаса команда может сделать огромный шаг в создании атмосферы доверия. Все, что требуется от руководителя, – это задать каждому из участников собрания несколько вопросов о его жизни. Вопросы не должны носить чересчур личный характер. Вот несколько тем: братья и сестры, место рождения, проблемы в детстве, хобби, первое место работы, самая плохая работа. Отвечая на эти безобидные вопросы, члены команды лучше узнают друг друга, начинают душевнее отно-

ситься друг к другу и видеть в коллегах не конкурентов, а просто людей. Появляются сочувствие и понимание, члены команды начинают более позитивно оценивать действия коллег. Просто удивительно, как плохо люди в современном обществе знают друг друга и как мало надо, чтобы разрушить стену непонимания. (Минимальное время – 30 минут.)

Упражнение «Эффективность команды». Это упражнение более рискованное и сложное и в то же время более действенное для создания команды. Каждый присутствующий должен определить, какой вклад в общее дело внес каждый из его коллег, и назвать сферу деятельности, в которой тот должен либо активизировать свои действия, либо прекратить их. Каждого члена команды обсуждают по очереди, начинают обычно с руководителя; очень важно, чтобы высказались все.

На первый взгляд такое обсуждение может показаться бестактным и даже опасным, однако при правильном подходе оно дает массу конструктивной и позитивной информации за удивительно малое количество времени – всего за час. Несмотря на то что это упражнение приносит плоды только при наличии определенного уровня доверия, его способна выполнить практически любая команда. (Минимальное время – 60 минут.)

Составление описаний личности и поведения. Один из самых эффективных методов создания доверия в команде – построение профилей личностных и поведенческих предпо-

чтений членов команды. Этот метод помогает людям лучше понять друг друга, что создает основу для возникновения взаимных симпатий.

Я чаще всего пользуюсь опросником Майерс-Бриггс, однако существуют и другие, достаточно популярные и эффективные. Назначение большинства этих тестов – дать практическое и научно обоснованное описание поведения разных членов команды, создаваемое на основе их манеры говорить, думать и действовать. Главные преимущества подобных тестов – беспристрастность (все личности разные, но ни один тип не лучше другого), научность (они базируются на достижениях психологии, а не астрологии или, допустим, сайентологии), активное участие исследуемых в определении своего типа. Применение подобных методов требует привлечения квалифицированных специалистов, которые способны грамотно провести тестирование и корректно интерпретировать полученные данные. (Минимальное время – 4 часа.)

Обратная связь. За последние двадцать лет этот метод приобрел популярность и может оказать огромное воздействие на команду. Он весьма рискован по сравнению с описанными выше упражнениями, так как требует, чтобы коллеги дали четкую оценку действий друг друга и высказали критические замечания. На мой взгляд, главное в обратной связи – объективность и неформальный характер. Кроме того, эту методику можно использовать для развития навыков командной работы, когда работники имеют возможность пого-

ворить о сильных и слабых сторонах друг друга без негативных последствий для себя. Однако если обратная связь носит субъективный характер, то становится опасной, поскольку превращается в инструмент интриг и манипуляций.

Командные спортивные упражнения. Перетягивание каната и прочие спортивные состязания, призванные выработать командный дух, уходят в прошлое, и туда им и дорога. Однако многие команды все еще пытаются воскресить их в надежде усилить взаимное доверие. Хотя спортивные состязания и совместные пикники, разумеется, имеют целый ряд достоинств, однако эти достоинства далеко не всегда проявляются в рабочей обстановке. Подобные упражнения можно рекомендовать для развития командного духа в том случае, если они служат дополнением к более серьезным и фундаментальным процессам создания команды.

* * *

Поскольку каждое из этих упражнений оказывает значительное, но кратковременное воздействие на способность членов команды к взаимному доверию, их можно выполнять регулярно (ежедневно после или во время работы). Следует периодически проверять достижения каждого члена команды в обретении доверия. Даже в сильных командах – и, возможно, в них в первую очередь – утрата доверия может привести к катастрофическим результатам.

Роль лидера

Главное, что может и должен сделать лидер для создания атмосферы доверия в команде, – это первым продемонстрировать свою уязвимость. Порой для этого требуется рискнуть потерять лицо в глазах команды, с тем чтобы побудить подчиненных к аналогичному риску. Кроме того, очень важно, чтобы лидер создал такую атмосферу, в которой никто не боится быть уязвимым. Даже в эффективных командах их члены сами неосознанно мешают возникновению доверия, резко критикуя друг друга за слабости или допущенные ошибки. Наконец, очень важно, чтобы уязвимость лидера была подлинной, а не игрой на публику. Один из самых быстрых способов утратить доверие – изображать незащищенность и уязвимость, чтобы манипулировать эмоциями окружающих.

Связь с пороком 2

Как все это связано со следующим пороком – уходом от конфликтов? Доверяя друг другу, члены команды создают возможности для конфликтов, потому что не боятся вступить в открытую дискуссию, подчас излишне эмоциональную. Ведь они знают, что не будут наказаны за слова, которые в другой команде сочли бы деструктивными или обидными.

ПОРОК 2: УХОД ОТ КОНФЛИКТОВ

Любые длительные взаимоотношения для своего развития требуют конструктивного конфликта. Это относится к браку, партнерству, дружбе и, конечно, к бизнесу.

К сожалению, в нашем обществе конфликт считается абсолютно недопустимым во многих ситуациях, особенно на работе. Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем больше встречаете людей, тратающих невероятное количество времени и сил на то, чтобы избежать открытого обсуждения, жизненно необходимого для любой сильной команды.

Необходимо отличать продуктивный, конструктивный конфликт от деструктивного соперничества и интриг. В конфликте, который мы считаем конструктивным, обсуждаются только концепции и идеи, и ни в коем случае – личные качества участников. Однако такому конфликту тоже могут быть свойственны накал страстей, эмоции, повышенный тон, взаимные упреки; сторонний наблюдатель вполне может принять конструктивный конфликт за банальную ссору.

Но в командах, способных на конструктивный конфликт, понимают, что его назначение – найти оптимальное решение проблемы за кратчайший срок. Участники быстро и все-сторонне обсуждают все вопросы, и после дискуссии у них не остается неприятного осадка или ощущения обиды, есть

только горячее желание перейти к следующему вопросу.

Очень часто члены команды, в которой не приняты конфликты, избегают их, потому что боятся обидеть кого-нибудь, что в итоге приводит к возникновению напряженной обстановки. Если работники не обсуждают важные вопросы открыто и не высказывают напрямую свою позицию, то у них появляется склонность действовать за спиной друг у друга и интриговать, что намного опаснее и вреднее, чем жаркий обмен мнениями.

Странно, но очень многие, избегая конфликта, объясняют это стремлением к эффективности, хотя как раз конфликт способен по-настоящему сэкономить время. Противники конфликта считают, что спор – пустая трата времени, а на самом деле именно из-за такой страусиной позиции приходится по многу раз возвращаться к одним и тем же вопросам, особенно если мнения работников разделились. Руководители – противники конфликтов обычно просят подчиненных высказывать свои мнения в частном порядке и не выносят проблему на общее обсуждение, в результате принятие важных решений откладывается, а проблема не решается.

Предложения по преодолению порока 2

Как выработать у команды способность и желание участвовать в здоровом, продуктивном конфликте? Первым шагом должно стать признание того, что конфликт полезен, хотя многие команды пытаются избежать его. Пока в команде

есть люди, которые считают конфликт ненужным, мало шансов, что он произойдет. Кроме того, предлагаю вам несколько простых методик, позволяющих сделать конфликт более конструктивным и приемлемым для команды.

В командах, которые боятся конфликта...

- скучные совещания;
- процветают интриги, копятся взаимные обиды;
- не решаются трудные вопросы, мнения по которым разделились;
- работники не прислушиваются к мнениям друг друга;
- время и силы расходуются впустую, потому что применяются методы управления, сводящие к минимуму риск межличностных конфликтов.

В командах, которые не боятся конфликта...

- оживленные, интересные совещания;
- участники хотят знать и используют мнения всех членов команды;
- быстро решаются проблемы;
- отсутствуют и не одобряются интриги;
- важные проблемы обсуждаются открыто сразу же при их возникновении.

«Подрывник». В команде, члены которой стремятся научиться вести конструктивный конфликт, выбирают (случайным образом) «подрывника», задача которого – извлечь на свет скрытые разногласия внутри команды и инициировать их обсуждение. «Подрывник» должен обладать мужеством и пользоваться уважением коллег, чтобы суметь затронуть болезненные темы и заставить членов команды открыто обсудить их. Для этого требуются объективность и твердость, ведь важно не прекратить обсуждение, пока не будет внесена полная ясность. В некоторых командах предпочитают «подрывника» не выбирать, а назначать.

Модерирование. В процессе конфликта члены команды должны учить друг друга не избегать открытой здоровой дискуссии. Для этого можно применить простой, но эффективный метод: дождаться момента, когда участники спора почувствуют дискомфорт от невозможности прийти к согласию, прервать их и напомнить, что спор необходим. Несмотря на простоту, этот способ отлично действует, когда требуется снять напряжение и помочь участникам продолжить обсуждение. Когда дискуссия подойдет к концу, полезно напомнить собравшимся, что конфликт, в котором они приняли участие, полезен для команды и его не следует избегать в дальнейшем.

Другие методики. Как уже упоминалось выше, существует множество методик определения типа личности, позволяющих членам команды лучше узнать друг друга. Многие из

них содержат описание модели поведения разных типов личности в конфликте, поэтому их можно использовать для того, чтобы подготовить членов команды к реакциям друг друга. Можно рекомендовать также так называемую модель Томаса-Килманна, разработанную специально для конфликтных ситуаций. Она позволяет понять естественные реакции разных людей на конфликт и выбрать модели поведения, оптимально подходящие для той или иной ситуации.

Роль лидера

Одна из самых трудных задач, стоящих перед лидером, который пытается инициировать в команде здоровый конфликт, – это преодоление естественного желания уберечь членов команды от стресса. Уступая этому желанию, лидер искусственно устраняет любые разногласия, из-за чего члены команды не могут приобрести навыки самостоятельного решения конфликтов. При этом лидер напоминает чересчур заботливого родителя, который всеми силами оберегает детей от ссор и столкновений со сверстниками. В результате ребенок вырастает, не научившись ни постоять за себя, ни выходить из конфликтных ситуаций. Кроме того, неразрешенные конфликты порождают напряжение и отвлекают членов команды от решения насущных проблем.

Поэтому очень важно, чтобы лидер в конфликтной ситуации продемонстрировал самообладание и позволил членам команды самостоятельно прийти к решению, каким бы тяже-

лым ни был этот путь. Для многих руководителей это сложная задача, так как им кажется, что если в команде возник конфликт, то они, лидеры, не справились со своими обязанностями.

И наконец, как ни банально это звучит, очень важна способность лидера лично продемонстрировать достойное поведение во время конфликта. Избегая конфликта, когда он необходим и продуктивен, – а этим часто грешат успешные руководители, – лидер команды сам способствует развитию второго порока.

Связь с пороком 3

Как фальшивое согласие связано со следующим пороком – необязательностью? Конструктивный конфликт обладает тем бесспорным преимуществом, что позволяет всем членам команды узнать мнения и идеи своих коллег и выработать решение, максимально устраивающее всех. В результате каждый член команды чувствует ответственность за его выполнение.

ПОРОК 3: НЕОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ

С точки зрения команды, обязательность – это продукт двух составляющих: определенности и безоговорочной поддержки принятых решений. Сильные команды вырабатывают четкие и своевременные решения и исполняют их с одоб-

рения всех участников, включая даже тех, кто сначала был против. Они уверены, что никто не будет саботировать принятые решения. Две главные причины необязательности – стремление к полному единогласию и желание абсолютной определенности.

- *Единогласие.* Эффективные команды понимают опасности, которые таит в себе длительный поиск согласия, и находят способы для принятия решения в условиях, когда полное совпадение мнений недостижимо. Члены эффективных команд понимают, что разумный человек не станет добиваться, чтобы приняли непременно его предложение, ему достаточно, чтобы его выслушали и поняли. В такой команде каждый чувствует, что его мнение значимо, и готов искать решение, приемлемое для всей группы. А если это невозможно, лидер команды должен лично принять решение.

- *Определенность.* Сильные команды также гордятся своим умением добиваться слаженного исполнения принятых решений, даже когда нет уверенности, что решение правильное. Старая армейская аксиома: любое действие лучше его отсутствия. Лучше принять смелое решение, ошибиться и столь же смело изменить его, чем упускать возможности.

Сравните такой подход с действиями плохой команды, которая бесконечно взвешивает все «за» и «против» и тянет с принятием неотложных решений, рассчитывая получить до-

полнительную информацию. Конечно, такое поведение можно счесть благоразумным, однако на самом деле оно просто опасно, поскольку парализует команду и порождает сомнения в собственных силах.

Важно помнить, что конфликт порождает желание действовать и в отсутствие исчерпывающей информации. Чаще всего команда и так обладает всей полнотой информации, нужно только побудить сотрудников поделиться ею, извлечь ее на свет. Самый простой и эффективный способ сделать это – конфликт. Только после того, как все выскажут свои мнения и предложения, команда сможет принять решение, основанное на коллективном разуме группы.

Очень важно помнить, что неспособность команды топ-менеджеров прийти к четким решениям, чем бы она ни была вызвана – стремлением к согласию или желанием добиться большей определенности, – ведет к разладу во всей организации. Порок необязательности более разрушителен для подчиненных, чем все другие пороки команды. Даже в случае незначительных разногласий руководителей подчиненные неизбежно столкнутся с трудностями, обнаружив, что разные отделы получили несколько отличающиеся друг от друга распоряжения.

Небольшие разногласия между руководителями превращаются в непреодолимые пропасти, когда достигают конечных исполнителей.

Предложения по преодолению порока 3

Что нужно делать команде для повышения ответственности? Она должна добиваться определенности и принятия решения, вместо того чтобы поддакивать друг другу и дожидаться лучших времен. Перед вами несколько простых, но эффективных методик.

Подведение итогов. Одно из самых полезных упражнений для любой команды занимает всего несколько минут и не требует дополнительных затрат. В конце совещания или выездного заседания предложите команде подвести итог: в кратком виде сформулировать основные решения и договориться, что нужно довести до сведения сотрудников, клиентов и иных заинтересованных лиц. Во время этой процедуры нередко оказывается, что не все члены команды одинаково понимают принятые решения и их нужно еще раз уточнить, прежде чем реализовывать на практике. Кроме того, нужно однозначно договориться о том, какие из принятых решений нужно быстро и исчерпывающе донести до подчиненных, а какие должны остаться конфиденциальными. Наконец, после совещания руководители передают своим подчиненным полностью согласованные распоряжения. (Минимальное время – 10 минут.)

Безответственная команда...

- не может четко объяснить себе свои цели и задачи;

- упускает возможности, тратя время на обдумывание и бессмысленный сбор информации;
- порождает безответственность и боязнь поражения;
- без конца обсуждает свои планы и решения;
- заставляет членов команды принимать решения на свой страх и риск.

Ответственная команда...

- ставит четкие задачи и цели;
- объединяет всю команду;
- развивает умение учиться на ошибках;
- реализует благоприятные возможности быстрее, чем конкуренты;
- решительно идет вперед;
- меняет направление без колебаний и не испытывает при этом чувства вины.

Дедлайн. Установление четкого срока для выработки решения с последующим поощрением тех, кто помог всем уложиться в этот срок, остается одним из самых действенных упражнений для развития командных навыков, несмотря на кажущуюся простоту. Злейший враг команды, подверженной этому пороку, – неопределенность, поэтому команда должна четко осознать необходимость уложиться в отведенное время. Кроме того, важно установление промежуточных дедлайнов, которые заставляют членов команды вовремя вы-

явить и устранить любую несогласованность.

Анализ вероятных и плохих прогнозов. Команде, которая борется с необязательностью, поможет рассмотрение вероятных последствий решений, которые находятся в процессе обсуждения. Еще более эффективным будет анализ худшего сценария развития событий. Он помогает понять, что любые последствия принятого решения можно пережить и они не так страшны, как может показаться.

Приучение к риску. Еще одним полезным упражнением является демонстрация решительности в сравнительно безопасных ситуациях. Когда после длительного обсуждения команда заставляет себя принять решение без тщательного анализа и дополнительного сбора информации, оказывается, что оно гораздо лучше, чем можно было ожидать. Более того, это решение не хуже того, которое они приняли бы после длительного и всестороннего исследования. Однако это вовсе не означает, что анализ и исследования не важны, просто опасливая команда склонна переоценивать их значение.

Роль лидера

Как никакой другой член команды, лидер должен отдавать себе отчет в том, что команда может принять решение, которое окажется неправильным. К тому же лидер должен постоянно подталкивать группу к окончанию обсуждения и принятию решения, задавать нужный темп и следить за соблюдением дедлайна. Чего лидер ни в коем случае не должен де-

лять, так это поощрять фальшивое согласие и откладывание решений.

Связь с пороком 4

Как все это связано со следующим пороком – нетребовательностью к другим? Для того чтобы члены команды требовали друг от друга определенного поведения и действий, им нужно четко понимать, чего от них ждут. Даже самые ответственные члены команды, несомненно, не станут требовать ответственности за то, что не было четко сформулировано.

ПОРОК 4: НЕТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ К ДРУГИМ

«Требовательность» – очень модное ныне слово, которым подчас злоупотребляют. Когда речь идет о команде, оно означает стремление членов команды добиваться от коллег определенных моделей поведения или действий и порицать те, которые могут нанести урон команде.

Нетребовательность к другим объясняется стремлением членов команды избежать дискомфорта, который возникает при попытках указывать коллегам на их недочеты, а в более широком смысле – нежеланием попадать в непростые ситуации. Члены сильных команд преодолевают это естественное желание, предпочитая открытое, хоть и чреватое конфликтами общение друг с другом.

Конечно, это легче сказать, чем сделать, — даже в сплоченных командах с хорошими межличностными отношениями. Более того, именно члены дружелюбных команд, особенно близкие друг другу, меньше всего стремятся к требовательности, поскольку не хотят испортить добрые взаимоотношения. К сожалению, это приводит к обратному результату, потому что в итоге все начинают упрекать друг друга за то, что не оправдали надежд и утратили высокие стандарты. Члены сильных команд способствуют улучшению морального климата, проявляя взаимную требовательность; так они демонстрируют уважение друг к другу и поддерживают высокую эффективность.

Хотя следующее утверждение многим может показаться некорректным и спорным, но практика показывает, что самым надежным методом поддержания высокой эффективности команды является взаимное давление друг на друга. Благодаря этому уменьшается необходимость административными методами добиваться производительности и командного поведения. Именно боязнь подвести команду заставляет людей лучше работать.

Предложения по преодолению порока 4

Как можно повысить уровень требовательности в команде? Предлагаем вашему вниманию несколько простых, но эффективных методик.

Информирование о целях и стандартах. Хороший способ

сделать членов команды более требовательными друг к другу – это поставить перед командой ясные цели, четко распределить обязанности и установить стандарты поведения. Для требовательности нет ничего хуже неопределенности, и даже когда команда с самого начала придерживается графика и поддерживает заданные стандарты поведения, лидер должен постоянно напоминать о них.

Регулярный анализ ситуации. Небольшие структуры наподобие команд имеют возможность мотивировать людей на действия, от которых те обычно стараются уклониться. В частности, это касается обратной связи по вопросам поведения и производительности труда коллег. Членов команды надо обязать регулярно оценивать выполнение каждым обязательств и стандартов (в устной или письменной форме). Надо добиться того, чтобы работники делали это самостоятельно и добровольно, тогда проблем с поддержанием высокого уровня требовательности в команде не будет.

Вознаграждение. Следует отказаться от вознаграждения за личные достижения и поощрять командные достижения. Это поможет создать особую культуру взаимной требовательности: членам команды будет невыгодно молча сносить низкую эффективность кого-то из коллег, так как это может привести к лишению всей команды премии.

Нетребовательная команда...

- страдает от взаимных обид, когда одни работают хорошо, а другие – плохо;
- косвенно поддерживает посредственность;
- срывает сроки и показатели;
- взваливает все бремя ответственности за дисциплину на лидера.

Требовательная команда...

- воздействует на плохих работников, заставляя их исправиться;
- быстро выявляет и решает назревающие проблемы;
- создает атмосферу взаимоуважения, поскольку все работают с высокой эффективностью;
- не допускает злоупотребления административными мерами для управления и достижения результатов.

Роль лидера

Самое трудное для лидера – решиться на передачу полномочий взаимного контроля собственно членам команды. Иногда сильные лидеры создают, сами того не замечая, вакуум ответственности внутри команды, выступая единственными борцами за дисциплину. В такой ситуации члены команды самоустраиваются от борьбы за дисциплину и спокой-

но закрывают глаза на случаи ее нарушения.

Но если лидеру удастся создать в команде культуру взаимной требовательности, он оставит себе только роль высшего арбитра в ситуациях, когда команда не сможет прийти к какому-либо решению. И такие ситуации должны быть крайне редки – исключение из правила, но не правило. Всем членам команды должно быть ясно, что требовательность – это коллективная ответственность, а лидер команды всегда начеку и готов вмешаться, если возникнет необходимость.

Связь с пороком 5

Как все это связано со следующим пороком – безразличием к общему результату? Если члены команды не радеют за общее дело, то они больше внимания уделяют собственным делам, своей карьере. Именно с нетребовательности и отсутствия взаимного контроля начинается безразличие к общему результату.

ПОРОК 5: БЕЗРАЗЛИЧИЕ К ОБЩЕМУ РЕЗУЛЬТАТУ

Еще один порок команды – склонность работников ставить свои личные цели выше командных.

Чтобы отслеживать свою эффективность, команда должна знать свои цели, критерии оценки и конечный результат.

Обратите внимание, что, говоря о результате, мы не име-

ем в виду только прибыль или доходы акционеров. Действительно, в капиталистическом обществе многие организации оценивают свое положение в первую очередь по этим показателям, однако мы говорим о результате в более широком смысле.

Каждая хорошая организация планирует, чего хочет достичь за определенный период, и достижение этих целей имеет большее значение, нежели достижение конкретных финансовых показателей. Поэтому если для корпорации конечным мерилom деятельности будет прибыль, то для команды таким мерилom будет достижение целей и решение задач, которые ставят перед ней лидеры. В конечном счете достижение этих целей и означает достижение прибыли.

Но на чем команда должна концентрировать внимание больше, чем на прибыли? В первую очередь на собственном статусе и на статусе каждого сотрудника.

- *Статус команды.* Членам некоторых команд достаточно просто ощущать свою принадлежность к некой группе. Для них достижение результатов желательно, но без особых жертв и напряжения. Это может показаться смешным и даже опасным, однако множество команд становятся жертвой именно своего поклонения статусу. Это прежде всего относится к некоммерческим организациям, которые считают, что их миссия достаточно благородна сама по себе, а результаты не так важны. Политические движения, академические

учреждения, престижные компании также подвержены пороку безразличия к общему результату, поскольку они зачастую процветают исключительно за счет принадлежности к числу особых организаций.

- *Личный статус*. В некоторых командах люди стремятся улучшить свое собственное материальное положение и добиться продвижения по карьерной лестнице в ущерб общим целям. Хотя в западном обществе каждому свойственно бороться в первую очередь за себя, хорошая команда способна добиться того, чтобы коллективный результат группы стал для каждого ее члена важнее, чем достижение личных целей.

Порок безразличия к общему результату представляется самым очевидным, как и опасность, которую он несет, однако стоит отметить, что очень многие команды не обращают внимания на результат. Они живут и работают просто для того, чтобы жить и работать. К сожалению, ни высокий уровень доверия в этих командах, ни конструктивные конфликты, ни высокая требовательность не могут компенсировать отсутствие желания победить.

Предложения по преодолению порока 5

Что нужно сделать команде, чтобы оставаться нацеленной на результат? Ясно представлять себе этот результат и поощрять только то поведение, которое обеспечивает его достижение.

Широкое информирование о желательных результатах.

Когда речь идет о футбольной или волейбольной команде, самое плохое, что может сделать игрок, – это публично заявить о том, что его команда победит в предстоящей игре: подобные заявления провоцируют соперника, а это опасно. Однако для большинства команд в бизнесе полезно как раз широкое оповещение о предполагаемом успехе.

Команды, которые публично берут на себя обязательство достичь поставленных целей, приложат все усилия, чтобы не опозориться в глазах коллег. Команды, которые невнятно обещают сделать все от них зависящее, подсознательно обрекают себя на поражение.

Поощрение за достигнутый результат. Очень эффективный метод поощрения заинтересованности в результате – увязать поощрения, особенно денежные, с достижением определенных целей. Однако этого мало, поскольку тогда главным мотивом становится финансовый. К тому же премирование «за приложенные усилия» при отсутствии результатов дает понять команде, что результат, в общем-то, не слишком важен.

Роль лидера

Для преодоления порока безразличия к общему результату особенно важна роль лидера. Если члены команды поймут, что для лидера есть что-то более важное, чем результат, то воспримут это как разрешение поступать так же. Лидеры

команды должны быть бескорыстны и объективны, должны поощрять и награждать только тех, кто внес реальный вклад в достижение общих целей команды.

Вывод

Можно много говорить о пороках и достоинствах команд, однако на деле вся командная работа сводится к нескольким основным принципам. Секрет успеха кроется не в овладении обширной теоретической базой, а в сочетании здравого смысла с высочайшим уровнем дисциплинированности и настойчивости.

Это может показаться странным, но победы добиваются те команды, в которых существуют обычные человеческие взаимоотношения. Они помогают членам сильных команд преодолевать привычные для западного общества установки, препятствующие взаимному доверию, способности к конструктивным конфликтам, повышению требовательности и стремлению к достижению коллективного результата.

Команда, которой безразличен общий результат...

- не развивается или деградирует;
- редко побеждает конкурентов;
- теряет амбициозных работников;
- косвенно заставляет работников все внимание уделять собственной карьере и достижению личных целей;

- легко теряет направление и фокус.

Команда, которая заботится об общем результате...

- сохраняет амбициозных работников;
- минимизирует эгоистичное поведение;
- любит успех и остро переживает неудачи;
- выигрывает благодаря работникам, которые ставят коллективные цели выше личных;
- не теряет из виду цель.

Фактор времени. Методы Кэтрин

Кэтрин понимала, что члены сильной команды должны много времени проводить вместе, чтобы быстрее устранять межличностные проблемы и налаживать эффективное общение. Кэтрин и ее команда ежеквартально проводили на выездных совещаниях в общей сложности восемь дней – чуть меньше трех дней в месяц. Хотя это и немного, большинство других команд топ-менеджеров не хотят проводить даже столько времени вместе, предпочитая заниматься, как они говорят, «настоящей работой».

Можно по-разному управлять командой топ-менеджеров, однако методы Кэтрин заслуживают особого внимания. Вот сценарии мероприятий, которые она проводит в течение года, с указанием примерных затрат времени на каждое.

- Совещание по выработке годового плана на предстоящий год и рабочие встречи топ-менеджеров (три дня, выездное заседание). Возможные темы для обсуждения: бюджет, стратегические цели, программы подготовки персонала, текущие вопросы.
- Ежеквартальные совещания топ-менеджеров (два дня, выездное заседание). Возможные темы для обсуждения: пересмотр глобальных целей, финансовый обзор, обсуждение стратегии, производительность работников, решение на-

зрелых проблем, организация команд, текущие вопросы.

- Еженедельные встречи топ-менеджеров (два часа, офис).

Возможные темы для обсуждения: промежуточные итоги работы, объемы продаж, работа с клиентами, тактические и оперативные вопросы.

- Планерки и летучки (два часа, офис). Возможные темы для обсуждения: важные текущие вопросы, на которые не хватает времени на еженедельных встречах.

Особые случаи командной работы

Когда я заканчивал работу над этой книгой, произошли трагические события 11 сентября 2001 года. Абстрагируясь от ужаса трагедии, необходимо признать, что действия людей представляли собой яркий и вдохновляющий пример командной работы – и мне хочется уделить ему место в этой книге.

Пожарные бригады, скорая помощь, полиция Нью-Йорка, Вашингтона, Пенсильвании ясно показали, что группы людей, действующих согласованно и эффективно, способны достигать таких результатов, которых никогда не смогут добиться группы, где отсутствует командный дух.

Во всех службах, призванных помогать людям в опасных ситуациях, члены команды проводят вместе очень много времени, и в результате между ними возникают узы доверия едва ли не крепче семейных. Это позволяет быстро принимать правильное решение, когда дорога каждая секунда, и слаженно действовать в ситуациях, когда нет времени на размышления. Они не раздумывая бросаются на помощь своим коллегам, но и от них потребуют того же, ведь на кону жизнь и здоровье людей. Наконец, всех их объединяет одна общая цель: спасение жизни и свободы других.

Главный тест для команды – общий результат. Если учесть десятки тысяч спасенных в Нью-Йорке и Пентагоне, нет ни-

каких сомнений, что команды, которые действовали там, невзирая на смертельный риск, были не просто отличными – они были великими.

Благодарности

Эта книга представляет собой результат командной работы, и, говоря это, я имею в виду не только то время, когда она создавалась, но и годы своей учебы и работы. Я хочу выразить признательность людям, которые помогли мне в жизни.

Прежде всего я благодарю главу моей самой важной команды – мою жену Лору. За твою бесконечную любовь, за твою преданность мне и нашим мальчикам прими мою самую горячую благодарность. Я благодарен моим сыновьям, которые вскоре смогут читать мои книги, хотя наверняка предпочтут комиксы. Вы приносите мне столько радости!

Я искренне благодарю мою команду в The Table Group. Без ваших идей, советов, участия не было бы этой книги. Спасибо Ами за добрые советы и безупречную интуицию, Трейси – за старательность и бесконечное терпение, Карен – за поддержку, Джону – за мудрость, Джефу – за оптимизм, Майклу – за проницательность и юмор, а Эрин – за детскую непосредственность. Я так тронут вашей преданностью! Вы помогли мне узнать о работе команды больше, чем все прочие люди, с которыми мне довелось работать, и я благодарю вас за это.

Я хочу поблагодарить своих родителей за поддержку и любовь. Вы всегда морально поддерживали меня, когда я рисковал в погоне за мечтой. Вы дали мне так много того, чего

не имели сами!

Спасибо моему брату Винсу за участие, энергию и заботу.

Спасибо моей сестре Ритамари за мудрость, любовь и терпение, которые с каждым годом значат для меня все больше.

Спасибо моим двоюродным братьям и сестрам, тетюшкам и дядюшкам, родственникам со стороны жены – семействам Ленсиони, Шенли, Фануччи, Гилмор. Я искренне ценю ваш интерес и вашу доброту, они очень много значат для меня, хоть я так далеко от вас.

Благодарю Барри Белли, Вилли Гарнера, Джеми и Кима Карлсон, семьи Бин, Элис, Пэтч за участие и многолетнюю дружбу.

Хочу выразить свою признательность многим менеджерам и наставникам, с которыми свела меня жизнь. Спасибо Салли ДеСтефано за участие и великодушие, Марку Хофману и Бобу Эрстайну – за доверие, Нушин Хашеми – за энтузиазм, Мэг Уитмен и Энн Колистер – за советы, Гэри Боллзу – за дружбу.

Я благодарен Джоэлу Мена за участие, Рiku Роублзу – за то, что был моим наставником и учителем, а также многим другим учителям в школе и колледже.

Спасибо моим многочисленным клиентам, с которыми я работал на протяжении многих лет, за доверие и приверженность идеалам здоровой организации.

Особо хочу поблагодарить моего агента Джима Ливайна за скромность и постоянное стремление к совершенству,

а также за то, что не давал мне, по выражению моей жены, «засидеться». Спасибо моему издателю Сьюзан Уильямс за воодушевление и понимание. Благодарю всех и каждого в Jossey-Bass и Wiley за поддержку, обязательность и прекрасную работу.

И наконец, главное: больше всего я благодарю Бога за то, что я есть.

Об авторе

Патрик Ленсиони – автор бизнес-романов [«Сердце компании»](#)³, [«Смерть от совещаний»](#), «Пять искушений руководителя» и других. Кроме того, Патрик работает персональным коучем и читает публичные лекции на темы лидерства, командной работы, менеджмента и организационного развития. В настоящее время он входит в состав Национального совета директоров Make-A-Wish Foundation of America.

Патрик также занимает пост президента консалтинговой компании The Table Group (Сан-Франциско), специализирующейся на подготовке руководящих команд и организационном развитии. The Table Group предлагает следующие услуги:

- проведение мастер-классов для команд руководителей;
- консалтинг;
- онлайн-оценка;
- чтение лекций.

Дополнительную информацию о Патрике и The Table Group можно получить на сайте www.tablegroup.com. Если вы хотите обратиться к Патрику лично, то пишите ему по адресу patricklencioni@tablegroup.com.

³ Издана на русском языке: М: Манн, Иванов и Фербер, 2013.