

**Патрик Ленсиони**

**Пять пороков команды (Часть\_1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.**

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

# Введение

Не финансы, не тактика, не технологии, а именно работа команды в силу своего потенциала и неповторимости является основным звеном деятельности компании.

Мой друг, руководитель организации, приносящей миллиарды долларов прибыли, однажды сказал: «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании двигались в одном направлении, и вы овладеете любой отраслью промышленности, любым рынком, всегда и везде».

Когда я повторял это замечательное изречение руководителям, с которыми мне доводилось работать, они все согласно кивали. Но я чувствовал, что в глубине души они не верят, что подобное осуществимо.

Однако именно команде принадлежит решающая роль. Правда, в работе команды по сей день остается много загадок – и это несмотря на то, что на протяжении многих лет сплочением людей занимаются школьные учителя, спортивные тренеры, средства массовой информации. Дело в том, что совместная деятельность людей, каждый из которых обладает собственным характером и различными недостатками, затруднена по определению. Но все же это не значит, что команда обречена, совсем нет. Создание и плодотворная работа сильной команды вполне возможны. Но это трудный и подчас 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, в которые попадают руководители. Впоследствии я заметил, что некоторые руководители, желая улучшить руководство командами, брали на вооружение мои идеи, видоизменяли их и достигали успехов!

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 спортивные тренеры, школьные учителя, работники благотворительных организаций.

Как и другие мои книги, «Пять пороков команды» начинаются с рассказа о вымышленной организации, которая тем не менее вполне могла бы существовать в реальности. Мне кажется, что такое начало поможет читателю вникнуть в повествование, 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, которую вы держите в руках, я привожу подробное описание всех пяти пороков команды и предлагаю методы преодоления негативных тенденций, которые могут существовать и в вашей команде.

И последнее. Эта книга – результат моей длительной работы с руководителями и их командами. Она рассчитана на всех, кто интересуется работой команды, 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 собственные 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 генерального директора компании «ДесижнТех». К счастью для Кэтрин, этим человеком был председатель совета директоров.

Не прошло и месяца после смещения предыдущего директора, как Кэтрин Питерсен получила в свои руки то, что осталось от компании, которая всего два года назад была одной из 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.

## Предыстория

Офис компании «ДесижнТех» размещался в Хаф-Морн-Бей – тихом городке, затеряншемся среди холмов на побережье залива Сан-Франциско. Эта местность не относилась географически к Кремниевой Долине, но ведь Долина – не столько географический, сколько культурный феномен. И «ДесижнТех», 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 инженеры буквально завалили компанию своими резюме еще до того, как та сняла офис.

Но это было почти два года назад – немалый срок для высокотехнологичной компании. 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 «ДесижнТех».

В канун второй годовщины компании совет директоров единодушно попросил Джефа Шейнли, 37-летнего директора компании и одного из ее учредителей, оставить свой пост. Ему предложили возглавить одно из подразделений, и, к удивлению своих коллег, он согласился на понижение, не желая отказываться от больших денег, на которые мог бы рассчитывать, стань «ДесижнТех» открытым акционерным обществом. А даже в жестком экономическом климате Кремниевой Долины компания имела все шансы рано или поздно превратиться в ОАО.

Никого из 150 сотрудников «ДесижнТех» не огорчила отставка Джефа. Хотя у многих с ним были 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 обязаловка. Любая работа затягивалась, качество падало.

Совет директоров другой компании, возможно, проявил бы больше терпения к испытывающей трудности команде, но только не совет «ДесижнТех». Слишком многое было поставлено на карту – слишком высока была ожидаемая прибыль, чтобы наблюдать, как компания идет ко дну из-за организационных проблем. О «ДесижнТех» 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. Казалось, все испытали 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, по какой причине Кэтрин никогда не сможет работать в «ДесижнТех». 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 членство в совете директоров в «Тринити Системе» – крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, из которых самой близкой «ДесижнТех» было автомобилестроение.

Но дело было даже не в возрасте или опыте, а в том, что Кэтрин явно не вписывалась в культуру «ДесижнТех».

Она начала свою карьеру как военнотружущая, 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 тяги к бизнесу.

В возрасте 37 лет Кэтрин поступила на вечернее отделение трехлетней школы бизнеса в Хейворде (штат Калифорния) и окончила ее досрочно, на семестр раньше. Конечно, это был не Гарвард и не Стэнфорд. Следующие пятнадцать лет она работала на разных производственных предприятиях и в 54 года ушла на пенсию.

Тот факт, что Кэтрин была женщиной, как раз не был препятствием для включения ее в команду топ-менеджеров – там уже работали две дамы. В прогрессивной отрасли высоких технологий многим мужчинам приходилось работать под началом представительниц противоположного пола. Но даже если кого-то и смущало то, что генеральным директором 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 белым воротничкам, и очень сильно отличалась от руководителей «ДесижнТех», 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 Кэтрин на должность генерального директора, члены совета усомнились в его здравом уме. Но ему удалось убедить их.

Во-первых, совет поверил председателю, когда он твердо заверил их, 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 самой 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 взять на себя 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 генеральным директором 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 решение совета директоров удивило саму Кэтрин. Хотя она знала председателя совета 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 тесно не общались друг с другом 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 заместителем директора по производству на единственном в районе Сан-Франциско автомобильном заводе – совместном американо-японском предприятии. Благодаря ее усилиям завод за несколько лет стал одним 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 «ДесижнТех».

У нее был удивительный дар создавать команды.

## Недовольство

Если у менеджеров «ДесижнТех» были какие-то сомнения в том, что Кэтрин годится на должность генерального директора (а они были), то спустя первые же две недели после выхода Кэтрин на работу сомнения превратились в уверенность: Кэтрин для этой работы явно не подходила.

И дело было не в том, что Кэтрин сделала 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. Этим ее деятельность как генерального директора и ограничилась. 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 Шейнли и дальше вести еженедельные заседания топ-менеджеров, на которых она сидела так же молча, делая какие-то пометки в блокноте.

Единственное, что сделала Кэтрин за первые недели работы, – это объявила о серии двухдневных выездных заседаний топ-менеджеров, которые она собиралась провести в долине Напа в ближайшие несколько месяцев. Уже одного этого было бы достаточно, чтобы настроить служащих против Кэтрин: 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 даже несколько раздражен поведением Кэтрин. Он решил, что, если она не справится с возложенной на нее миссией, он предложит ей отставку. Такой вариант начинал казаться ему самым вероятным исходом дела.

## Наблюдения

В течение первых двух недель, изучая проблемы «ДесижнТех», 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 «ДесижнТех» – 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 «ДесижнТех» 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 менеджеров 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 «ДесижнТех» из того тупика, в котором оказалась компания.

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

## Штат

Топ-менеджеров «ДесижнТех» подчиненные называли не иначе как начальством. Никто не считал их 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. Хотя 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 была эта команда, все менеджеры были исполнены благих намерений и умели работать. Почти все.

### **Джеф, бывший генеральный директор, глава отдела развития**

Блестящий эрудит, между делом подрабатывающий сетевым маркетингом, Джеф Шейнли привлек в компанию значительные средства и многих из нынешних руководителей. Никто не мог сравниться с ним, когда дело касалось поиска инвесторов и кадров. Но с менеджментом у него явно не сложилось.

Возглавляя совещания, Джеф становился похожим на председателя студенческого комитета, проводящего дежурное собрание. Он всегда заранее объявлял повестку дня и четко регламентировал время выступлений. При нем заседания 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.

Уйдя с поста генерального директора, Джеф по-прежнему оставался членом совета директоров. Сначала Кэтрин думала, что отставка

расстроила его, 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.

### **Мики, начальница отдела маркетинга**

На отдел маркетинга в «ДесижнТех» возлагались большие надежды, и совет директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе – Мики, 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 способна была выдавать блестящие идеи, но чаще ее выступления сводились к тому, что во всех других компаниях, где ей довелось работать, все было куда лучше, чем в «ДесижнТех». 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 Мики 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 Мики, пожалуй, не любили только Мартина.

### **Мартин, начальник отдела разработки**

Мартина Гилмора, основателя «ДесижнТех», 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 отчасти было даже тонким: Мартин был англичанин.

Мартин считал, что разбирается в технологиях не хуже лучших специалистов в Долине, и это было правдой. Получивший дипломы с отличием в Беркли и Кембридже, с прекрасным послужным списком (он успел организовать две процветающие технологические компании), Мартин считался главным конкурентным преимуществом «ДесижнТех», во всяком случае в области кадрового обеспечения.

В отличие от Мики 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-нибудь столь же интересным. Но стоило кому-нибудь сморозить глупость, как Мартин не упускал случая выступить с язвительным комментарием.

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



## **Джей-Ро, начальник отдела продаж**

Поскольку главу отдела продаж мистера Роулинса, как и Шейнли, звали Джефом, в «ДесижнТех» его прозвали Джей-Ро. Похоже, прозвище пришлось ему по душе. Джей-Ро являлся опытным специалистом по торговле 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 «ДесижнТех», так и до этого – он ни разу не пришел к концу квартала с плохими результатами.

## **Карлос, начальник отдела техподдержки**

Хотя у «ДесижнТех» было сравнительно мало клиентов, совет директоров был уверен, что компании следует вкладывать средства в развитие службы поддержки потребителей, чтобы подготовиться к будущему расширению компании. Карлос Амадор работал вместе с Мики в двух компаниях, и именно она привела его в «ДесижнТех». Как это ни странно, между этими двумя людьми не было ничего общего.

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 достижениях. Если вам требовался неприхотливый и надежный работник, то лучше Карлоса было не найти.

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 «ДесижнТех», особенно с учетом перспективы превращения компании в открытое акционерное общество. 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, управляющий производством**

Последним в команду менеджеров «ДесижнТех» пришел Ник Фаррел, послужной список которого выглядел особенно внушительно. Прежде он руководил производством в одной крупной компьютерной фирме на Среднем Западе, а устроившись на работу в «ДесижнТех», перебрался вместе с семьей в Калифорнию. К несчастью, его появление плохо сказалось на каждом из топ-менеджеров компании.

Официально Ник пришел в «ДесижнТех» на должность управляющего производством – таково было его условие. Джеф и совет пошли ему навстречу, рассчитывая, что через год он действительно станет управляющим производством, если надлежащим образом будет 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 производственную инфраструктуру, открыть новые офисы по всему

миру, скоординировать деятельность «ДесижнТех» по слияниям и поглощениям. Большинство его обязанностей уже были распределены между другими сотрудниками, так что Нику практически нечем было заниматься.

Крайне раздосадованный этим обстоятельством, Ник тем не менее не осмеливался жаловаться открыто. Напротив, он старался наладить отношения с коллегами, что ему не слишком удавалось, поскольку в глубине души он был уверен, что все они метят на его место. И, хоть он ни разу не позволил себе заявить об этом вслух, Ник привык считать себя профессионалом, а своих коллег – дилетантами. 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 «ДесижнТех». Тема сообщения: «На следующей неделе можем получить нового клиента» – выглядела на первый взгляд достаточно безобидно и даже обнадеживающе, особенно с учетом того, что письмо пришло от Мартина, начальника отдела разработки. Письмо было кратким. Обычно чем печальнее новость, тем короче сообщение о ней.

Письмо было разослано всем менеджерам «ДесижнТех», что только подчеркнуло содержащуюся в нем скрытую угрозу:

«Только что звонили из «АСА Меньюфэкчуринг». Они хотят ознакомиться с нашей продукцией и готовы приобрести ее 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. Глава отдела разработки не попросил 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 генерального директора, 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 «АСА».

Он кивнул, и она продолжала:

– 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 «АСА» подождет до следующей недели.

Мартин явно не был готов к открытой конфронтации и занервничал:

– Если вы придаете такое значение этому выезду в Напа, 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 Напа в понедельник. – Она направилась к двери, но на полдороге обернулась: – Кстати, если вам понадобится помощь, чтобы перенести встречу с «АСА», дайте мне знать. Я знакома с Бобом Теннисоном, их директором. Мы с ним оба были членами совета директоров в «Тринити Системе», 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 свои планы ради возможности пообщаться с одним из своих непосредственных подчиненных. Старейший мексиканский ресторан в Хаф-Морн-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 эти две недели вы вели все совещания. Это дало мне отличную возможность понаблюдать за нашими 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. Никаких 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 начал:

– 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 помолчал, надеясь, что Кэтрин подхватит тему, но она молчала, и он продолжил: – Он рассказал мне о предложении «АСА» 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 Напа, 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 Хаф-Морн-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 правления. 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 забежали. 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 обдуманны. Я вовсе не срывала злость на Мартине, потому что была в плохом настроении.

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

– Извини, но я не понимаю тебя.

– За последние полтора года ты общался с Джефом и другими менеджерами «ДесижнТех» 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 мне 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, вероятно, 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 команда 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 «ДесижнТех» часто ездили в Напа отдохнуть, там им 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 с балконом и очаровательным видом на виноградники, расположенным на втором этаже.

Начало совещания было назначено на 9:00, и это означало, что большинству менеджеров «ДесижнТех» 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 на стол перед собой, но не включил.

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

– Доброе утро всем! 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 «ДесижнТех». – 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 из вас показалась смешной и бессмысленной моя идея проводить совещания в Напа. Однако надеюсь, что после последнего совещания те из вас, кто еще останется в «ДесижнТех», поймут, для чего я все это затеяла.

Последняя фраза произвела должное впечатление.

– Да-да, именно так. Хочу предупредить, что в ближайшие месяцы «ДесижнТех» ожидают большие перемены, и, вполне вероятно, кому-то они придутся 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 «ДесижнТех» и нашей команды.

Кэтрин встала со своего места 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 Напа 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 должна предупредить: 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:

– Что же нам нужно делать? 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 пороком. Вы быстро убедитесь, 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 самом главном пороке команды – *недостатке доверия*.

Она повернулась к доске и написала: *Недоверие* в самом нижнем сегменте треугольника.



Присутствующие иронически переглядывались, точно спрашивая друг друга: «И это все? Ну и беда!»

Кэтрин уже сталкивалась с подобной реакцией аудитории и спокойно продолжала:

– Доверие – вот основа настоящей командной работы. Поэтому первый порок команды возникает из-за того, что некоторые члены команды не желают понимать своих коллег, держатся обособленно. Может, кому-то это кажется невероятным, но я это знаю точно, и спорить со мной бесполезно. Доверие – очень важная составляющая команды. Может быть, даже самая важная.

Кэтрин чувствовала, что ее слова нуждаются в объяснении.

– В настоящей команде люди живут одной семьей, 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 рассуждения не вызвали.

Кэтрин сказала с нажимом:

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



## 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 и задала вопрос:

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

Однако Ника явно заинтересовала эта тема:

– Но ведь отсутствие конфликтов еще не означает отсутствия доверия? – Эти слова прозвучали не как вопрос, а, скорее, как утверждение. Всем в зале, включая Мартина и Мики, хотелось услышать ответ Кэтрин.

– Думаю, не означает, – согласилась она. Ник мгновенно 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 рука об руку 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 «ДесижнТех». 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 Мики пробормотала что-то себе под нос.

– Извините, Мики, я не расслышала. – Кэтрин сделала вид, что не заметила сарказма в тоне Мики. Сарказм она возненавидела, еще когда работала учительницей седьмых классов.

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

Кэтрин поняла, что не все согласны с Мики, 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, Мики. Вряд ли у нас нет времени на споры. Мне кажется, мы просто не хотим портить друг с другом отношения, хоть я и не знаю почему.

Мики 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 Мики. Но она решила не вмешиваться и посмотреть, как будут развиваться события.

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

– Подождите, подождите. Я согласен, что совещания скучны и повестка дня довольно однообразна, но мне кажется, что мы действительно боимся спорить друг с другом. 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, конечно, 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 «ДесижнТех», 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 сотрудники 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, но 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 наше время на обсуждение вопросов, которые лучше рассмотреть наедине, то каждый имеет право свободно сказать об этом!

Мартин удовлетворенно хмыкнул. Кэтрин продолжала:

– Но все равно 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.

Мики 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 свой 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 «ДесижнТех». 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 «ДесижнТех» 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 был старшим ребенком в большой семье, в которой было девять детей. Мики занималась балетом в одной из известных студий Нью-Йорка. Джеф играл нападающим за бостонских «Ред Сокс». 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 Напа. 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 себе. Во всяком случае пока дело не доходит до критики. Но без критики тут не обойтись.

Однако Кэтрин решила, что не стоит затевать серьезный разговор после обеда, учитывая, сколько сил затратили участники утром. Поэтому она предложила подчиненным отдохнуть в течение нескольких часов, просмотреть электронную почту, заняться спортом, просто побездельничать. Кэтрин знала, что сегодня им предстоит работать допоздна, и ей нужно было, чтобы все участники сохранили бодрое настроение.

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. Мики читала книгу возле бассейна.

Когда все собрались к ужину, Кэтрин с удовольствием обнаружила, что начатый утром разговор возобновился без ее помощи. Похоже, все оценили предложенный ею новый стиль общения и оживленно обсуждали разные интересные темы, например, кем лучше быть – интровертом и 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 Мики. 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 тоже не принимала участия в общем веселье.

Кэтрин хотела было вовлечь Мики 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: Мики сама напросилась на ссору. Когда Ник заметил, что психологические тесты очень полезны, она проделала свой обычный трюк: закатила глаза.

Кэтрин хотела было одернуть Мики, но Ник опередил ее:

– И что это значит, Мики?

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

– Объясни. Ты закатила глаза. Я сказал какую-то глупость? – Казалось, Ник говорил шутя, но по тону было заметно, что он раздражен.

Мики была сама невинность:

– Но я же ничего не сказала.

На этот раз не выдержала Джен:

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

Мики 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 здесь 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 откусила кусочек пиццы и принялась жевать, наблюдая за всеми и подавляя желание утихомирить спорщиков.



А Мики между тем перешла в наступление:

– Послушайте, вы все. Лично я в это психологическое ля-ля не верю. Очень сомневаюсь, что наши конкуренты, которые дышат нам в затылок, тоже сидят в каком-нибудь отеле в Напа и рассказывают друг другу о том, 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 Мики! А тот, выдержав эффектную паузу, своим обычным небрежным тоном, с высокомерным британским акцентом произнес, глядя прямо на Мики:

– Что им делать в Напа? Они наверняка в Кармеле<sup>[1]</sup>.

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 Мики, которая замерла с жалкой улыбкой.

В первый момент Кэтрин подумала, что гений брендинга встанет и уйдет. Пожалуй, это было бы лучше всего. Однако вместо этого Мики 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 производственным вопросам. Соединяем, так сказать, теорию с практикой.

Кэтрин была довольна улучшившимися на глазах взаимоотношениями подчиненных, однако поведение Мики красноречиво говорило о том, что та не доверяет коллегам.

## 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 Мики находились рядом, на первом этаже около бассейна, и они пошли вместе. По дороге Кэтрин решила поговорить с Мики с глазу на глаз.

– Вы в порядке?

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

– Конечно. – Мики 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 Мики была настолько непредсказуемой, 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 Мики 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, желаю вам спокойной ночи. – Кэтрин решила не перечить.

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

– Я всегда спокойна.

## Первые результаты

На следующее утро, когда в конференц-зале были только Кэтрин и Джен, появилась Мики. 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, с которой начала 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 больше связей, чем у наших конкурентов, однако по крайней мере две компании опережают нас на рынке. Наша задача – повысить 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 головами, словно говоря: «Вопросов нет, давайте поскорее начинать». По крайней мере именно так восприняла это Кэтрин.

В течение следующих нескольких часов группа обсуждала материалы, которые они рассмотрели накануне. Однако спустя примерно час Мартин и Ник начали откровенно скучать, а Джей-Ро становился все более рассеянным с каждым звонком мобильного телефона, который был переключен в виброрежим и отвечать на звонки которого 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, возникающие в результате выбора того или иного стиля общения, а также возможности и

угрозы, которые несет в себе каждый стиль. Мики высказывалась несколько раз, и каждое ее выступление уводило дискуссию в сторону. Мартин большей частью помалкивал, однако внимательно следил за беседой.

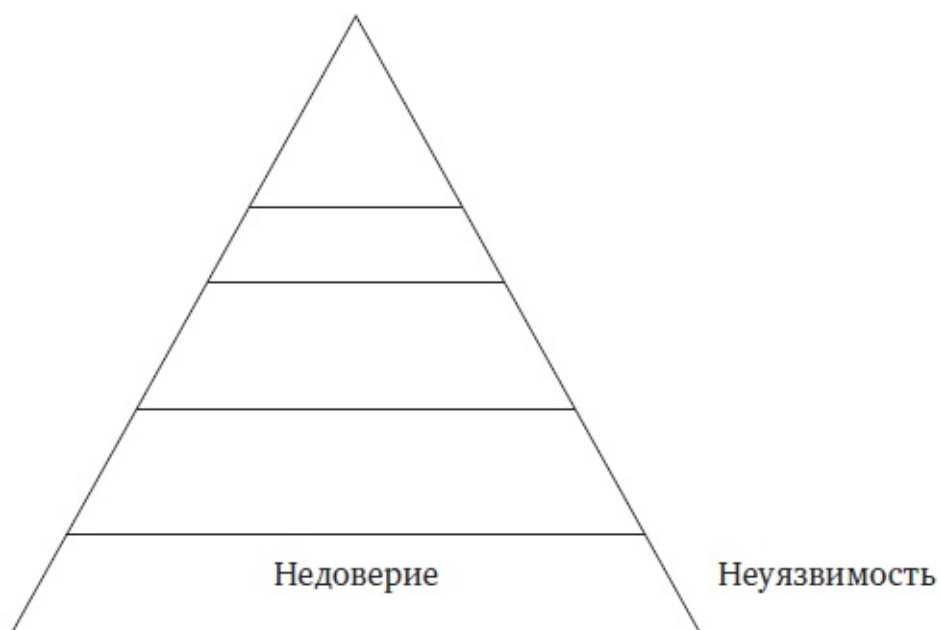
К полудню группа закончила обсуждение стилей межличностного общения и моделей командного поведения. Когда до обеда оставалось меньше часа, Кэтрин решила предложить еще один тест. Уже потом, оглядываясь назад, она поняла, что он стал моментом истины для Мики, да и для всех остальных членов команды.

## Открытие

Подойдя к белой доске, Кэтрин начала:

– Помните, что работа команды начинается с доверия. Единственный путь к созданию доверия лежит через преодоление нашего стремления к неуязвимости.

На доске рядом со словом *недоверие* она написала: *Неуязвимость*.



Затем Кэтрин продолжила:

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

Кэтрин предложила, чтобы каждый из участников в течение пяти минут обдумал свои слабые и сильные стороны с точки зрения их влияния на деятельность «ДесижнТех».

– Конечно, не стоит описывать свои вредные привычки, также я не хочу, чтобы вы скрывали свои сильные качества из-за скромности или из страха, что мы воспримем это как хвастовство. 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 собственные 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 в этом деле мне понадобится ваша помощь, если мы собираемся добиться того успеха, на который рассчитываем.

Все, за исключением Джей-Ро и Мики, 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 другой, 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 «ДесижнТех». – 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 слабая надежда, что эксперимент удался и теперь все пойдет как надо. Но тут в игру включилась Мики.

– 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 замолчала, но никакой реакции не последовало. Все молчали.

Присутствующие, как и Кэтрин, испытывали противоречивые эмоции: облегчение от того, что Мики не сказала ничего неприятного, и разочарование из-за откровенной фальши ее выступления. Кэтрин, однако, чувствовала, что не следует торопить события, принуждая вице-президента по маркетингу к откровенности. Мики 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 – в неумении требовать того же от подчиненных.

Едва он закончил, Джен безапелляционно заявила:

– Карлос, ты перепутал достоинство с недостатком!

Кэтрин была удивлена прямотой 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 известна 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 Мики 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?

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

Позже Кэтрин ругала себя за то, что сразу не одернула Мики, выпад которой можно было объяснить, вероятно, крайне неразвитой способностью к сопереживанию. Кэтрин окончательно стало ясно, что поведение Мики очень сильно влияет на моральный климат в группе.

## Самолюбие

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, советую запастись терпением.

Все решили, что речь идет о Мики. 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 результатам.*

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

Ник спросил:

– Это что, имеет отношение к самолюбию?

– В какой-то степени имеет, – 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 результатами, – заметил Джеф.

– Когда каждый сосредоточен на результатах и использует их как мерило собственного успеха, личному самолюбию трудно выйти из-под контроля, – пояснила Кэтрин. – И еще. Неважно, как каждый из членов команды оценивает собственное положение, но, если команда проигрывает, проигрывают все.

Кэтрин видела, что не все понимают ее, поэтому решила подойти к вопросу с другой стороны:

– Вчера я рассказала вам, 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 своим мужем, и ей приятно было услышать от Ника столь лестный отзыв. Она заметила:

– Конечно, он в своем 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 особыми талантами 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, точнее, не интересуют результаты команды, – продолжала Кэтрин. – Несколько лет назад пришел к нему один такой парнишка: его волновал только личный счет забитых мячей и личные результаты – аплодисменты зрителей, снимки в газетах, поклонницы и все такое прочее. Его не расстраивал проигрыш команды, если ему удавалось забить много мячей. С другой стороны, он не радовался победе, если не набирал 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 самый главный год в его жизни.

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

Кэтрин ответила не раздумывая:

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

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

– Возможно, это прозвучит жестоко, 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 «ДесижнТех».

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, чтобы 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 – в настоящий футбол, европейский. Все дружно захихикали, вспомнив, что Мартин им не чета – европеец. Мики сказала, что занималась бегом.

Ник попытался возразить, что это не командная игра, на что Мики 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 участвовала в подтанцовках 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 добавил:

– 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 понимаете, что я хочу сказать.

Раздались одобрителные 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 о-го-го, но оно четко и однозначно связано с определенным результатом – с победой. Они просто очень хотят выиграть – 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 конкурентами, которые на самом деле не команды, а собрание единоличников, ищущих исключительно личной выгоды.

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

Оживленная беседа немедленно затихла. И все же Кэтрин не хотелось быть резкой с Мики, хотя она уже начала сомневаться в том, что начальницу отдела маркетинга удастся перевоспитать. Собравшись с мыслями, Кэтрин спокойно ответила:

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

– Вы говорите о прибыли? – уточнила Кэтрин. Мики 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 нам результаты были совершенно очевидны для каждого из присутствующих; тогда никому и в голову не придет работать только для улучшения своего положения или с целью получить премию либо грамоту. Ибо такие действия снизят наши возможности по достижению общих целей. Тогда мы все проиграем.

Уловив понимание в глазах слушателей, Кэтрин с воодушевлением продолжала:

– Главное, конечно, определить наши общие цели и ожидаемые результаты так, чтобы они были понятны каждому из нас и в то же время вполне реальны. Прибыль – понятие слишком расплывчатое, а нам 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 каждую из них составить перечень результатов, которые, по их мнению, могут служить критериями успешной работы команды.

– Только не надо указывать плановые показатели, – посоветовала она.

За час общими усилиями было выявлено больше пятнадцати критериев. Путем объединения сходных и устранения дублирующих критериев исходное количество уменьшилось до семи: доход, расходы, привлечение новых клиентов, удовлетворение имеющихся клиентов, удержание кадров, 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 все прописные истины, – заявил он. – Последние девять месяцев мы исправно пользовались именно этими показателями.

Чувствовалось, как доверие к Кэтрин тает на глазах. В беседу вступил Джей-Ро:

– Точно. И это не помогло нам увеличить доходы. Честно говоря, я думаю, что 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 товаре в последнем квартале.

Мики 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 Мики. 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 Мики. Единственное, что я могу сказать, – пиар был не слишком удачен, судя по объемам продаж.

Мики восприняла его слова на удивление спокойно, и оттого 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 назначение маркетинга как раз и состоит в том, чтобы помогать нам продавать. Наверное, я чего-то не понимаю.

Пропустив мимо ушей слова Мартина, Мики 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 товарами 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 Мики, видя, что ей и без того пришлось 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, не правда ли? Тем не менее, – серьезно продолжила она, – когда я говорю, что мы должны сосредоточиться на общих результатах, а не на индивидуальных успехах, то имею в виду, что мы все должны поставить перед собой единые и согласованные общие цели, а затем 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 совещаниях 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 Мики отвечает за маркетинг, Мартин – за разработку товара, 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 это будет понятнее аудитории:

– 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 игроками. Это не команда. В лучшем случае это собрание единоличников.

Никто из присутствующих не посмел бы отрицать, что это очень верная характеристика «ДесижнТех».

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 Мики. Вы все отвечаете за разработку товара, 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 веб-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. Как вы думаете, почему же им удастся опережать нас?

Джеф предложил свое объяснение:

– Ну, «Вайред Вайнъярд» стала партнером «Хьюлетт-Паккард» едва ли не в первый день своего существования, а «Телекарт» 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, прося разрешения 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 – генеральный директор «ДесижнТех», 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 за то, что обратили на это мое внимание. 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 напрямую.

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 вы чересчур озабочены достижением своих личных целей и 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 произнесла эти слова, Кэтрин поняла, что ей следовало быть по деликатнее: теперь все ее слушатели сплотились, забыв давешние обиды, чтобы дать отпор ее жесткой критике.

Даже Джеф был задет:

– Ну, не знаю, Кэтрин. Возможно, дело в том, что вы просто не работали в компаниях, связанных с высокими технологиями. Мне доводилось работать в самых разных компаниях, и могу сказать совершенно определенно: по части интриг мы далеко не первые.

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

– Я 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!

Почувяв, куда ветер дует, Мики подлила масла в огонь:

– Правильно! 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 задела 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 присутствующих – 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 нам, почему назвали нас интриганами?

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

– Интриганы – это люди, которые говорят и поступают так, чтобы добиться от окружающих определенных действий, 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 исполнительного директора, Кэтрин ясно 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 носил совершенно невинный, даже несколько абстрактный характер, 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 Напа.

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 прямо 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 решила 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?

Спустя некоторое время 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 словом *недоверие* она написала: *Боязнь конфликта*.

– Если мы не доверяем друг другу, то у нас не может быть открытого, конструктивного, плодотворного конфликта. Поэтому мы всеми силами поддерживаем состояние мнимой гармонии.



Ник сказал с вызовом:

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

Кэтрин пояснила:

– Нет. У вас есть ссоры, но практически нет конструктивных конфликтов. 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:

– Да, но что плохого в гармонии?

– Собственно, плохо отсутствие конфликтов. А гармония – вещь хорошая, но только в том случае, если она появляется в результате постоянного преодоления трудностей и разрешения конфликтов. Если же под гармонией мы понимаем всеобщую апатию и боязнь высказать собственное мнение или искренние чувства, то это очень плохо. Такой бесполезной гармонии 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 ее полуриторический вопрос и тем самым подтвердить ее правоту, Мартин поддел ее:

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

Мики 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 примерно 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 «ДесижнТех» повернулась к доске:

– Следующий порок команды – это *равнодушие* и неспособность принимать решения. – Она записала эту проблему над предыдущей. – И, как следствие этого, *неопределенность*. – Она написала это слово рядом.

Ник встрепнулся:

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

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

– Говоря о равнодушии, я имею в виду, что если вы равнодушно относитесь к плану или решению, то не сможете заставить окружающих его выполнить. Именно поэтому такое значение имеет конфликт.



Самомнение Мартина было столь велико, что он не побоялся показаться глупым:

– Боюсь, не улавливаю связи.

Кэтрин объяснила:

– Все очень просто. Люди, которые боятся 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, гармония не достигнута. – Утверждение Джен больше походило на вопрос.

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

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

– Верно, – подхватила Кэтрин, – дело в том, что 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 равнодушие?

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

Джей-Ро засмеялся:

– В чем проблема? Не соглашайся, но работай.

– Простите? – 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 знать все «за» и «против».

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

– Это и есть последняя проблема?

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

Кэтрин направилась к доске, чтобы заполнить оставшееся поле треугольника. Но тут Мартин открыл ноутбук и начал что-то печатать. Все замерли. Кэтрин уставилась на начальника отдела разработки, который, казалось, не замечал вызванного им замешательства.

Однако всеобщее напряжение, видимо, все же передалось ему, потому что он поднял голову и воскликнул:

– 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 прервемся на 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: *Безответственность*.

– Как только мы достигаем ясности 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. Казалось бы, это просто, однако большинство менеджеров всеми силами стараются этого избежать. И особенно неприятно им проявлять ответственное отношение 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 оставить все



как есть, 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 и оставить все как есть, 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 потребовать от них ответственности, 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 Мики, 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 требовать друг от друга ответственности. 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 Мики 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, точно 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 свой огромный опыт работы по формированию команд, Кэтрин так и не смогла привыкнуть 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 Мики 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, то ей давно хотелось послушать, что думают о конфликтах топ-менеджеры «ДесижнТех».

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

После паузы Ник неуверенно произнес:

– Совещания?

– Правильно, совещания. И если на совещаниях мы не научимся создавать конструктивный, продуктивный конфликт, мы должны забыть об успехе.

Джен улыбнулась.

– Не вижу ничего смешного, – нахмурилась Кэтрин. – От нашего умения вести открытую, свободную дискуссию о том, что нам требуется для успеха, наше будущее зависит в той же степени, в какой и от разрабатываемых продуктов и заключаемых контрактов.

Дело шло к вечеру, и Кэтрин чувствовала, что ее 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 никудышный.

Все захихикали.

– Правильно. – Кэтрин даже не улыбнулась. – Но если задуматься, то 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 высказывать 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, Мики 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 же?

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 «ДесижнТех» 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, а 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. Нам нужно ответить на вопрос: 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, соглашаясь, 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 нашей продукции просто перестанет кого-либо волновать, как и сама продукция.

Мартин слегка нахмурился:

– Если так подходить к делу, то 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 нашу продукцию?

Мики презрительно ответила:

– Потому что, если мы не найдем способ зарабатывать деньги, нас не спасет никакая экономия. – Несмотря на неприятный тон Мики, 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 «ДесижнТех». Продолжайте.

Эти слова вселили мужество в Джефа, который до этого отмалчивался:

– Я, конечно, не знаю... Но сомневаюсь, что наш успех определяется долей рынка. Мы даже точно не знаем емкость этого рынка и его динамику 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.

Мики прервала его:

– Но это то же самое, что доля рынка.

– Не совсем, – миролюбиво откликнулся Джеф.

Мики 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 свою продукцию!

Кэтрин сочла своим долгом вмешаться:

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

– Я думаю, Джеф прав. Если у нас будут постоянные клиенты, да еще готовые рекомендовать нас другим клиентам, 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 в полную силу, 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 нам сейчас показать всему миру, что у нас 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? Мики?

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

– Нет, Мики, – 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.

Мики пожала плечами.

Кэтрин тут же спросила:

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

Мики некоторое время размышляла над вопросом.

– Мне нечего возразить.

– О'кей, 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 и создаст нам паблисити, придаст уверенности нашим работникам и обеспечит отзывы о продукции для Мартина и его инженеров, 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 ближайшие пять секунд я не услышу новых предложений, которые заставят меня изменить точку зрения, позвольте считать, что мы в первом приближении определили ключевую цель.

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

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

– Сколько новых клиентов нам нужно?

Казалось, группу воодушевила раскованная, непринужденная атмосфера дискуссии. Следующие полчаса все дружно обсуждали, сколько новых заказчиков можно и нужно заполнить.

Джен считала, что чем больше, тем лучше, ее поддерживали Ник и Мики. Джей-Ро, разочарованный тем, что его идея была отвергнута, требовал минимального количества новых клиентов, не желая добавлять хлопот торговому персоналу. Джеф, Карлос и Мартин придерживались золотой середины.

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

– О'кей, я думаю, мы выслушали все точки зрения. Вероятно, мы не придем к единому мнению, но это и хорошо, ведь это не задача из учебника, у которой известен правильный ответ. Давайте попытаемся определить количество 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, и аналитики смешают нас с грязью, если мы заикнемся о десяти новых клиентах.

Джей-Ро не пытался возражать.

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

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

– В таком случае 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:

– О'кей, наше совещание подходит к концу. Через две недели назначено очередное выездное совещание, на котором мы более подробно 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. Мики, 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, – продолжил 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, Мики и Ник тут же закивали, соглашаясь.

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 за нее это сделает кто-нибудь другой. И когда она совсем было решила, что никто не придет ей на помощь, заговорил Джеф, и стало ясно, что многие идеи Кэтрин нашли отклик в его душе:

– Мне кажется, что не стоит торопиться отменять выездные совещания. Боюсь, что когда мы все вернемся на рабочие места, то быстро скатимся к тому непродуктивному стилю, который так мешал нам в течение

предыдущих двух лет. Поверьте, мне очень нелегко далось понимание того, насколько несостоятелен 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 как можно больше времени уделять работе, 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 напомню вам, с чего мы начали вчера наше совещание. 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, я имею в виду 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 паузу, наслаждаясь эффектом. – В течение следующих двух недель я буду абсолютно нетерпима к любому проявлению недоверия к коллегам или слишком большому вниманию к своему «я». Я буду поощрять любой конфликт, способствующий прояснению ситуации, и рассчитываю, что вы все будете помнить о своих обязанностях. Я буду наказывать за плохое 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 домам, Кэтрин пыталась убедить себя, что довольна результатами двухдневной работы. Однако ей пришлось признать, что гордиться пока нечем и ситуация может ухудшиться, и очень резко, а пойдет ли она на улучшение – неизвестно.

Почти все топ-менеджеры «ДесижнТех» 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 Мики. Но это была не Мики.

## **Часть III**

### **Трудный подъем**

## На рабочем месте

Когда топ-менеджеры вернулись к нормальной работе в офисе, Кэтрин обнаружила, что почти все то, чего удалось добиться во время выездного совещания, утрачено безнадежно.

Нескольких смелых шагов (например, Карлос и Мартин организовали совместное совещание, посвященное проблемам удовлетворения потребителей, с участием всех сотрудников своих отделов) оказалось достаточно, чтобы служащие стали шушукаться. И все же, по мнению Кэтрин, пока ничто не указывало на то, что команда кому-то нужна.

Однако, наблюдая за поведением топ-менеджеров, можно было подумать, что они абсолютно забыли о двух днях, проведенных в Напа. Они мало общались между собой и совершенно не демонстрировали желания налаживать продуктивное сотрудничество. Создавалось ощущение, что члены команды испытывали стыд за свою откровенность 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 ей 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 «ДесижнТех».

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 «Зеленый банан», – 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 ей, 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 своего мнения, 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 линейку товаров. Боюсь, проблем тут гораздо больше, чем выгоды.



Ник, хоть и был готов к возражением, 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 Мики. 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 Напа, а именно ваша склонность к интригам, только обострится с приобретением новой компании.

Ник глубоко вздохнул, все своим видом говоря: «Боже мой, и с этими людьми мне приходится работать!» Но он 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 нам 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 производственных 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 глазу 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 всех покинуть кабинет и напомнила, что после обеда ждет всех на очередном совещании. Не скрывая радости, присутствующие покинули конференц-зал.

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 Мики, но она член нашей команды, и, если у вас есть к ней претензии, вам 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 никакого 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 здесь работу...

Плечи Ника опустились, он умолк и устался 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 приобретаем, 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 помогли остальным. Хуже того, вы все время тянете одеяло на себя.

Ник явно не ожидал таких слов. Он попытался возразить:

– 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 «Зеленого банана».

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 «ДесижнТех»?

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 генерального директора, 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 вам. – Все молчали, не ожидая ничего хорошего. – Во-первых, по поводу утреннего совещания. Я вел себя неподобающим образом. Я не должен был говорить о Мики в ее отсутствие.

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

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

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

– Во-вторых, поскольку мы не решили вопрос о «Зеленом банане», 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 останется управляющим производством, но позже она призналась мужу, что в глубине души уже тогда чувствовала, что его уход с этого поста предreshен. Но в любом случае на нее произвела впечатление его решительность.

Все молчали, не зная, как реагировать на этот странный поступок, столь несвойственный 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, о локте 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, – пожала плечами Кэтрин, – его объяснения были довольно сбивчивы. Очевидно, он решил вернуться в «ЭддСофт» на пост вице-президента по региональным продажам.

Кэтрин хотела было утаить некоторые подробности разговора 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 Мики:

– О'кей, 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 Мики. Ситуация накалилась до предела, и Кэтрин ясно чувствовала, что неприязнь к ней присутствующих растет с каждой секундой.

Спустя несколько мгновений, которые показались Кэтрин самыми длинными за время ее работы в «ДесижнТех», 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 Мики:

– 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 нам 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 всегда 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.

Мики 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:

– Все верно, мне казалось, что ко мне навсегда приклеился ярлык продавца, специалиста по торговому персоналу, начальника отдела сбыта



и т. д.

Несколько мгновений все молчали, и Ник заговорил снова:

– Однако должен признать, что я 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 торговым персоналом. 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 раздался сигнал пожарной тревоги.

Джен схватила за голову:

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

Все принялись не торопясь 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 генерального директора.

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 рядовые сотрудники знают, как руководство проводит время вне офиса. Однако следующее замечание начальника отдела ИТ заставило ее задуматься:

– Жаль, что я не могу туда попасть.

Кэтрин удивилась:

– Да? А почему?

Брендан, чьи выдающиеся технические способности могли сравниться разве что с его бестактностью, ответил не задумываясь:

– Ну, у нас тут многие готовы заплатить большие деньги, лишь бы увидеть, как Мики откалывает свои номера.

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

– Боюсь, вы неверно представляете себе то, 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 «ДесижнТех» в полном составе выехал на очередную встречу в Напа.

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 Мики:

– 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 инженерами 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 Напа. Более того, я прямо объявила в прошлый раз, что служащие 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 Мики 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.

– Что вы имеете в виду, говоря о доверенных лицах? – 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». Другими словами, 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, так 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 со своими подчиненными тем, что происходит здесь, между нами?

Кэтрин кивнула.

Мики 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 из нас 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.

– Что ж, 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 инженеры работают на меня с полной отдачей, потому что знают, 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, главная команда. Тут мы подходим к последнему пороку команды – стремлению поставить личные результаты 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 наши отношения с подчиненными, они не должны наносить ущерб нашим 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 вас, что отныне эта группа станет моей главной командой, но я не представляю, как мне бросить ту команду в своем отделе, на создание которой я положила столько сил.

Карлос, как обычно, попытался найти компромисс:

– Я не думаю, что тебе непременно надо бросить ту команду, – и он посмотрел на Кэтрин, точно ожидая подтверждения. Она глянула на него искоса, точно 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 Мики. 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 явственно 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.



## Трудная 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, скажем, 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, чтобы достичь совершенства, нам предстоит проделать большой путь.

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 мы наш ресурс распределен максимально эффективно.

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

– Что ты называешь ресурсом?

Карлос уже пожалел, что начал этот разговор:

– Ну, не знаю, может, я не прав... Мне кажется, наша компания – это такая большая организация инженеров. У нас каждый третий штатный сотрудник – инженер. Ну... раз их так много, может, мы могли бы использовать их также и в отделе продаж, в маркетинге или консалтинге.

Мартин никогда не вел спор на эмоциях. Он предпочитал изобретенный им самим саркастический метод – изрядно сдобренный сарказмом вариант сократического метода<sup>[2]</sup>. И он не дал бы волю чувствам, если бы не вмешательство Мики.

– Я согласна с Карлосом, – заявила та. – Честно говоря, я вообще не понимаю, чем занимается половина наших инженеров. 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 обсуждение 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 инженерам 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 инженеров, а в технологии. Компания производит программное обеспечение. Можно подумать, что я беру на работу инженеров, чтобы было с кем играть в гольф.

– Брось, Мартин, – воскликнул Ник. – Когда это инженеры играли в гольф? – Переждав смех, новоиспеченный начальник отдела продаж 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 об инженерах?

У присутствующих возникло ощущение, что Джен вылила на Мартина ведро холодной воды, а заодно попала и на всех остальных участников совещания.

Мики 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, необходимых для создания и поддержания нашего продукта.

– Не совсем так, Мартин. – Джен проявила еще больше такта, чем Мики. – Вопрос стоит гораздо шире. Мы пытаемся выяснить, насколько хорошим должен быть наш продукт, чтобы стать лидером рынка. Мы пытаемся понять, сколько усилий надо приложить, чтобы создать технологии будущего. Ведь если это потребует слишком больших затрат, мы поставим под вопрос конкурентоспособность наших нынешних 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 получим общую картину.

Как это ни странно, но чем рациональнее становились аргументы, тем более оскорбленным выглядел Мартин. Получалось, что его не задевали беспочвенные обвинения Мики, 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 инженеры. – 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 «ДесижнТех» не умела управлять финансами и поэтому обанкротилась. Карлос совсем не хочет, чтобы проблемы компании приписали плохой поддержке клиентов. А для Мики самый страшный сон – что мы пропали, потому что не смогли создать свой бренд.

Даже при таком гипотетическом подходе Мики 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 спасательные лодки.

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

Кэтрин оценила метафору:

– В таком случае без лодок 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 инженерами?

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 участники обсуждения, в том числе и Кэтрин, время от времени с маркером в руке подходили к доске, 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 приостановить разработку другой как минимум на шесть

месяцев. Ник добавил, что хорошо было бы инженеров, ведущих эти проекты, отправить на переподготовку, чтобы они могли работать помощниками продавцов и помогать в презентациях товаров.

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 дожусь, – в шутливой реплике Мартина не было привычного сарказма, и никому это не показалось странным.

# Примечания

## 1

[\[1\]](#) Кармел – курорт на тихоокеанском побережье, популярный среди художников и знаменитостей. *Прим. перев.*

## 2

[\[2\]](#) Сократический метод – искусство добиться истины путем раскрытия противоречий в суждении противника. *Прим. пер.*

**Читайте продолжение во 2 части книги.**