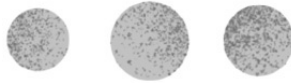


Патрік Ленсіоні

Ідеальний командний гравець (Частина 2)

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені
тільки за згодою правовласників**

Частина четверта. Здійснення



Жонгливання

Наступного дня ситуація на майданчику *Oak Ridge* була просто жахливою, гірше, ніж цього очікував Боббі.

— Нічого серйозного, — пояснив Боббі, — але якщо протягом наступних днів я не навідуватимуся туди з інспекторами, то ми матимемо невеликі проблеми. Тому Клер і Джефф домовилися перенести офіційну співбесіду з Тедом на кінець тижня, щоб мати більше часу на роздуми про визначення командного гравця.

Наступного дня Бобові робили операцію, і хоча в офісі й далі було безліч роботи, багато людей хвилювалися, молилися і зв'язувалися з сім'єю Шенлі, розпитуючи новини. Коли надійшла звістка про те, що процедура минула успішно і що в Боба хороші прогнози, в офісі *VB* настало велике полегшення. На жаль, для керівників фірми це полегшення було недовгим, і загальна тривога швидко перекинулася на думки про майбутнє бізнесу.

Наступного дня мала відбутися співбесіда з Тедом, і Джефф вирішив, що мусить негайно зустрітися з двома своїми заступниками, щоб підбити підсумки їхньої дискусії про «йолопів» і про те, що означає бути командним гравцем, щоб бути готовими до інтерв'ю. Вони домовилися принести їжу в офіс і сидіти стільки, скільки буде необхідно.

О шостій тридцять на столі Боба вже стояла індійська їжа, і Клер із Джеффом чекали, поки з'явиться Боббі.

— Я вже не пам'ятаю, на чому ми зупинилися минулого разу, коли мені й Боббі довелося піти, — зізнався Джефф.

Клер нагадала йому:

— Ми розбирали слова, що ти їх написав на серветці і зіставляли їх із деякими нашими важкими людьми.

У цей момент зайшов Боббі:

— Ти хочеш сказати «йолопами».

Клер грайливо закотила очі.

— Правильно, — згадав Джефф. — Ти не забула захопити серветку?

Клер уже тримала в руках шматок у плямах від сальси¹⁷.

Боббі рушив просто до їжі, підтримуючи розмову на ходу:

— Маю для вас ще одного співробітника на аналіз: Томмі Берлесон.

Клер скривилася:

— Ой, я майже про нього забула.

— Він був дурнем? — спитав Джефф.

Клер поглянула на Боббі:

— Як ти вважаєш?

Він трохи подумав:

— Не знаю. Дурнем він не був, це точно. Мабуть, тому ми й тримали його тут два роки, перш ніж попросили піти. Але він, ясна річ, не був і тим хлопцем, якого варто мати в команді.

— Чому? — спитав Джефф.

— Томмі був одним із тих людей, які мене найбільше розчаровували за всю мою кар'єру, — сказала Клер. — Це був веселий, чарівний, яскравий хлопець.

— Звучить жахливо, — із сарказмом прокоментував Джефф.

— Так і є, — відповіла Клер. — Він був настільки чудовим хлопцем, що важко було змусити його краще працювати.

— Хочеш сказати, він працював абияк? Був ледачим?

Боббі посміхнувся і водночас скривився:

— З Томмі було надзвичайно важко. І не скажеш, що він класичне ледащо. Він робив усе, про що його попросиш.

— І не більше, — завершила фразу Клер.

Боббі погодився:

— Він робив саме стільки, щоб не мати неприємностей, але ніколи не працював над проектом або проблемою наполегливо. Або завзято, з ентузіазмом.

Клер додала:

— Було б набагато простіше, якби він був тупаком. Або ледарем. Але він таким не був.

— Отже, йому не вистачало ентузіазму? — підштовхнув їх Джефф, прагнучи підвести до правильного слова.

Боббі знову скривився:

— Та ні. Ентузіазму йому точно не бракувало. Але не на роботі. Його поглинали гра у нашій футбольній команді, риболовля та громадянська війна.

Клер спробувала вловити думку:

— Він просто не був енергійним, не прагнув заробляти.

Джефф написав щось у своєму блокноті, а потім запитав Клер:

— Що ти хочеш цим сказати?

— Я маю на увазі, що це був не той хлопець, який має почуття особистої мотивації або бажання зробити щось велике. — Вона замовкла, розмірковуючи: — Можливо, тому, що походив із доволі забезпеченої сім'ї і не мав потреби комусь щось доводити. Або досягати. Не знаю.

Рот Боббі був набитий куркою тіка масала¹⁸, але це не стримувало його від

розмови:

— Це той хлопець, який буде найкращим сусідом у світі, але не той, на кого хотілося б розраховувати. Або разом робити бізнес.

Джефф кивав і дивився у свій записник.

— Енергійний. Мені це подобається.

— І мені, — сказала Клер, — це звучить краще, ніж старанна праця. — Вона повернулася до Боббі: — Якщо вже говорити про енергійних, може, ти почекаєш, доки ми помолимося, перш ніж з'їси весь наан¹⁹?

Боббі вибачився, і вони схилили свої голови.

За кілька хвилин після того як всі заповнили свої тарілки, Джефф підійшов до дошки і знайшов куточок, де не було ніяких імен. Він написав слово *енергійний*.

— Добре, — заявив він. — Думаю, що це правильне слово. Нам потрібно найняти енергійних людей, які виходять за рамки того, що від них вимагають. З ентузіазмом виконують свою роботу. Ініціативних.

Вони всі кивнули і Джефф продовжив:

— А потім було інше поняття, ми про нього говорили вчора після того, як пішов Тед.

Клер хитнула головою, тримаючи серветку:

— Люди. Це стосується того, щоб грамотно поводитися з людьми.

Джефф написав слово *розумний* на дошці.

— Правильно. І Тед дійсно тямущий.

— Це звучить неправильно, — заперечив Боббі. — Звучить так, ніби ви хочете сказати, що він інтелектуал.

— Думаю, саме тому мені це й подобається, — сказала Клер. — Це не твоя типова фраза «хороший хлопець». Це як емоційний інтелект, але простіше. Це означає, що людина знає, як діяти — що говорити і що не говорити. Кмітлива у відносинах із людьми. Це набагато більше, ніж просто бути хорошою.

— І я думаю, що якщо називати цю рису словом «розумний», то це змусить людей думати про неї по-іншому, — погодився Джефф. — Вони не ставитимуться до цієї риси, як до якоїсь дурниці або чогось, що не вимагає зусиль.

Боббі це не переконало:

— Але не можна бути йолопом, якщо ти грамотно поведишся з людьми. Це звучить як щось винятково важливе.

Джефф подумав про це і не погодився:

— Я не згоден. Розумна людина може бути йолопом. Насправді, це був би найгірший тип йолопа.

— Поясни, — попросила Клер.

— Ну, ти можеш добре знатися на тому, що сказати, і як сказати, і як зачарувати кожного, з ким маєш справу, — сказав Джефф. — Але якщо вглибині душі ти

робиш це задля себе, задля власних амбіцій, то це робить тебе лукавим дурником.

— Використовуй слова, які я *здатен вимовити*²⁰, розумна людино, — пожартував Боббі.

Джефф усміхнувся:

— Дволикий. Нецирий. Нечесний.

Схоже, на Клер зійшло якесь одкровення:

— Може, саме тут і вступає в гру наступна ідея.

— Яка ідея? — запитав Боббі.

Клер глянула на серветку:

— Ну, слово, яке ти тут написав — *непретензійний*.

Джефф кивнув:

— Правильно. Ця ідея з'явилася на нашій дискусії щодо Боба. Компанії не підходять манірні люди.

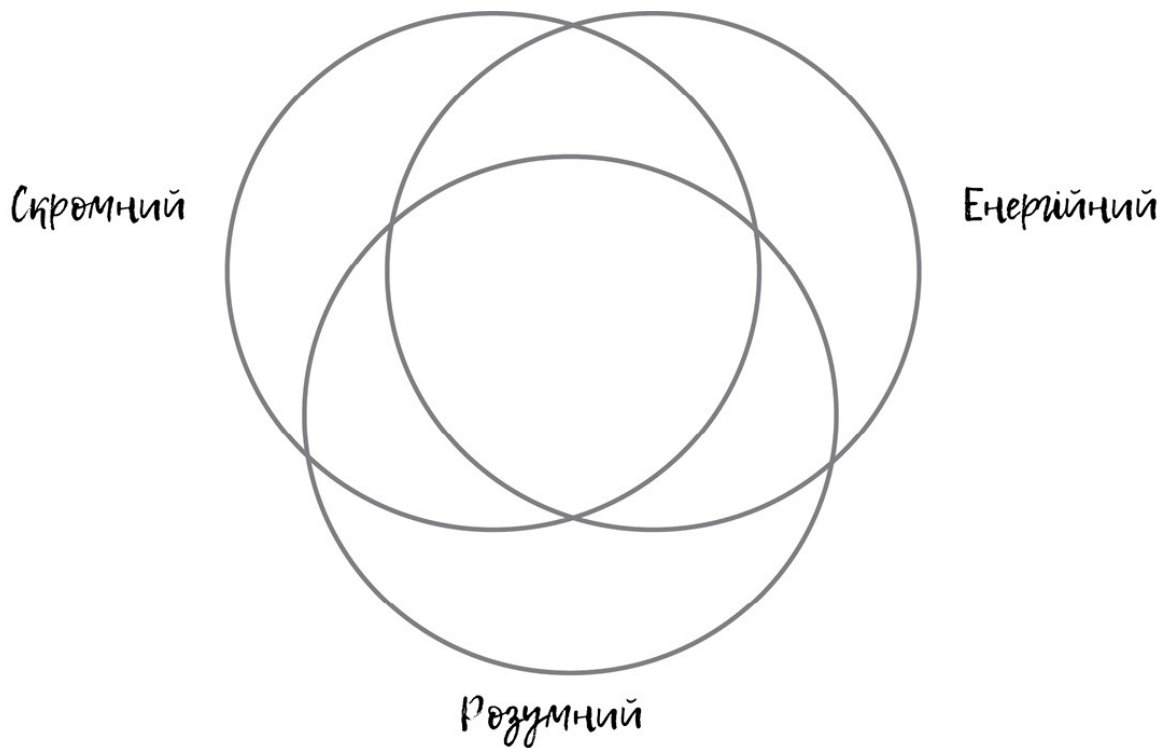
— Гадаю, що манірність — це не зовсім правильне поняття. — Дивно, але це був Боббі, який до того на цьому наполягав. — Хоча, можливо, я не правий.

Я маю на увазі, манірні люди — беззаперечно, йолопи, але тут ідеться про дещо більше. Про те, що змушує когось виділятися, у поганому сенсі цього слова, коли вони... зарозумілі. — Схоже, він був переконаний у правильності цього слова. — Який антонім слова «зарозумілість»?

— Скромність, — з ентузіазмом відповіла Клер. — Ду^р-ні — нескромні.

— Саме так, — сказав Боббі. — Скромність — це точно про Боба.

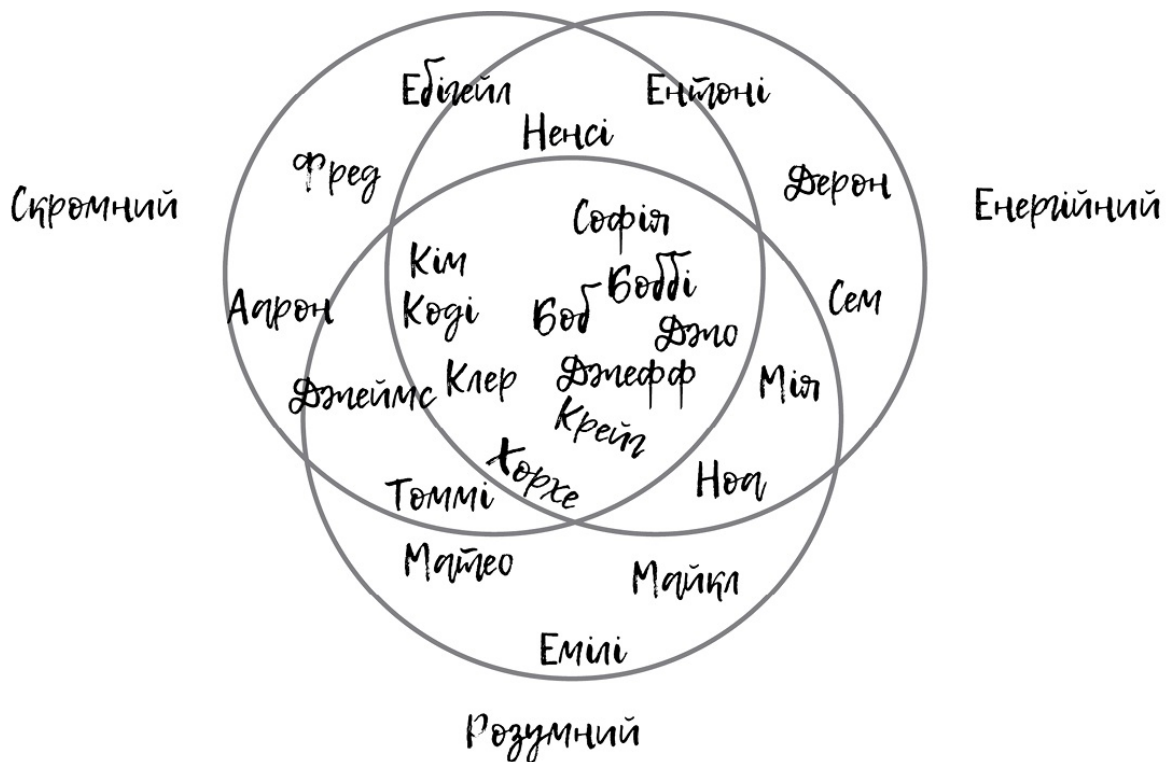
Джефф намалював на дошці три кола, створюючи діаграму Венна. Потім поряд із колами написав слова — *скромний, енергійний та розумний*.



Джефф повернувся до своєї тарілки з їжею, і троє керівників продовжили їсти, одночасно вивчаючи діаграму.

Протягом наступної години вони вибирали працівника за працівником, тих, хто був важким, тих, хто був найкращим, і тих, хто були десь посередині між ними. Керівники оцінювали претендентів за цими трьома новими словами, поміщаючи їх у кола, до яких ті належали.

Усіх найкращих працівників, які легко вписувалися у високі стандарти, тобто були скромними, енергійними та розумними, розміщували у середньому сегменті. Імена тих, хто не відповідав стандартам однієї галузі, вписували поруч, близько до середини діаграми, тоді як інших, що мали проблеми більш ніж з однією з рис, розташовували подалі від середини.



Джефф наполягав, щоб управлінська команда оцінювалася за тими самими критеріями, і хоча всі вони потрапили у середній сегмент, цікавим було те, що розташувалися — у різних місцях.

На момент, коли з їжею в основному було закінчено, і на дошці було розміщено майже два десятки імен, Клер та Боббі були переконані, що таки здобули цінну інформацію.

Але Джефф досі вагався:

— Для мене і досі все це звучить занадто просто. — Він продовжував дивитися на три слова. — І все ж, я не бачу, щоб тут чогось бракувало. Гадаю, це саме та комбінація з трьох слів.

— Саме так, — заявила Клер, підійшовши до дошки і зафарбувавши середній сегмент в яскраво-червоний колір. — Усі чари тут тільки в тому, що якщо навіть однієї з якостей значно не вистачає, ви стаєте йолопом.

Боббі розсміявся:

— Дідько, та я міг і тобі таке сказати.

Клер кинула в нього ручкою.

Вони вирішили, що мають почати використовувати цю модель відразу ж під час процесу прийому на роботу. Боббі запропонував назвати це «тестом на відсутність йолопів». Першим його пройде Тед Марчбенкс, і це станеться наступного ранку.

Знову Тед

Наступного дня було заплановано провести вичерпне інтерв'ю з Тедом. Вранці з ним мали особисто зустрітися Клер і кілька людей з будівництва, а потім він мав пообідати сам на сам із Джеффом. Останній чітко дав зрозуміти, що основна мета — визначити, наскільки Тед є скромним та енергійним, оскільки те, що він розумний, уже й так було встановлено.

Перше інтерв'ю з Тедом мав провести Крейг, бригадир з проекту *Oak Ridge*, тому Джефф домовився з Крейгом зустрітися на годину раніше, щоб допомогти йому зрозуміти, як він може оцінити, чи відповідає Тед двом бажаним параметрам. Джефф визнав, що це може бути складно через відсутність придатних тлумачень цих слів, які допомогли б зорієнтуватися на практиці під час спостереження за поведінкою.

Інструкції Джеффа для Крейга були простими:

— Просто спробуй розібратися, чи дійсно він хоче старанно працювати, чи й досі має бажання присвятити себе роботі, чи це просто бажання відволіктися від тієї нудьги, що обступила його на пенсії.

Крейг записав це.

— Зрозумів. А як щодо скромності?

— Ну, тут уже оцінюй сам. Ти ж знаєш, на кого схожа нескромна людина?

Крейг посміхнувся:

— Боббі, мабуть, назвав би такого йолопом.

Джефф засміявся:

— Боббі дивовижно послідовний у своїх оцінках, чи не так?

Крейг поставив Джеффові інше запитання:

— То що саме ти хотів би знайти, якщо говорити про скромність?

Джефф не вагався:

— Як я вже сказав, йдеться переважно про те, щоб остерігатися ознак того, що Тед не є скромним. Зарозумілість. Поблажливість. Презирство. Егоїстичність.

Крейг зробив кілька нотаток.

— Це підходить. Отже, ти хочеш, щоб я завтра розповів тобі, що я думаю?

Джефф витріщив очі:

— У жодному разі. Я хочу почути твою думку відразу ж після співбесіди.

Бачачи, що Крейг, схоже, трохи здивувався, Джефф пояснив:

— Мені потрібно знати, що ти дізнався, щоб я знав, про що розмовляти з ним на співбесіді за обідом. І я міг би навіть підказати твої думки іншим ранковим інтерв'юерам, щоб допомогти їм копати у правильному напрямі.

— Нічого собі, — Крейг був приголомшений, — ти не байдикував.

Джефф посміхнувся:

— Я не можу дозволити собі байдикувати. Занадто багато поставлено на карту.

Крейг насупився:

— Я не хотів би бути нахабним, Джеффе. — Він завагався.

— Що? Можеш питати, що хочеш.

— Ти кажеш, що забагато поставлено на карту. Є щось таке, про що я не знаю? Джефф на секунду завагався, думаючи, як багато слід розповісти Крейгу:

— Добре. Ситуація ось яка. У нас буде більше роботи, і ми повинні пройти крізь цей довбаний процес найму нових людей.

Крейг кивнув, не здивувавшись:

— Це означає, що ми повинні знайти людей, які не будуть створювати проблеми на майданчиках.

Крейг посміхнувся і похитав головою:

— Мені це знайоме.

— Абсолютно правильно. Уяви собі, що станеться, якщо ми матимемо такі проблеми і в наступному році.

Схоже, Крейг зрозумів його.

— *Oak Ridge* мене вбиває. Я не думаю, що впораюся з цим, якщо ситуація погіршиться.

Джефф невесело посміхнувся:

— Саме так. І якщо цей хлопець, Тед, не підходитиме для роботи в команді, якщо він не сповнений скромності та енергійності, то нічого не вийде і з людьми, які на нього працюватимуть. До того ж він не братиме на роботу людей, не схожих на нього.

Крейг почав гортати свої записи:

— Тоді давай знову про це поговоримо. Мені потрібно запитати...

Джефф майже зі сміхом перервав його:

— Розслабся, ти не повинен сам в усьому цьому розбиратися. З ним будуть зустрічатися й інші люди. Просто перевір те, про що ми говорили, і дай мені знати, що ти думаєш, коли завершиш.

— Зрозумів, — у Крейга, схоже, спав з душі тягар.

У цю мить до кабінету зайшла Кім, секретарка та помічниця начальника відділу управління персоналом:

— Перепрошую. Тед Марчбенкс уже чекає.

Звіт

Після того як Крейг закінчив свою півгодинну розмову з Тедом, Джефф попросив Кім забрати Марчбенкса на наступне інтерв'ю і залишив Крейга, щоб заслухати його звіт. Щойно Тед і Кім пішли, вони почали розмовляти:

— Отже, що ти думаєш? — Джефф зачинив двері.

— Вважаю, що він крутий хлопець, — без вагань відповів Крейг. — Він відмінно знає цей бізнес.

— Як ти думаєш, він енергійний?

Крейг трохи подумав про це:

— Так, я хочу сказати, він однозначно хоче працювати. Хоче знову бути завантаженим роботою.

— Він, складається враження, працелюбний?

— Я не знаю, як можна керувати підрозділом *NBC*, якщо ти не роботяга?

— *NBC*?

— Так, *North Bay Construction*.

Джефф засміявся:

— Точно.

Крейг поцікавився:

— У тебе є підстави вважати, що він не енергійний?

— Немає. Я просто повинен переконатися, що він дійсно нам підходить. —

Джефф погортав свій записник: — Як щодо ентузіазму? Тед, як і раніше, захоплений ідеєю працювати на будівництві і робити велику справу?

Крейг подумав про це якось мить і закивав:

— Так, Тед говорив про нове крило лікарні і сказав, що любить таку роботу. Він точно не схожий на людину, яка має сидіти на пенсії.

Джефф занотував.

— А як зі скромністю? Він тверезо мислить? Чи повадився він якось зверхньо або нечемно?

— Тверезо мислить? Він не був ані зверхнім, ані нешанобливим до мене. Що стосується егоїзму, я витратив півгодини на розмову з ним, але не побачив тривожних сигналів. — Він подумав ще якось мить: — Я б сказав, що він доволі непоганий хлопець. Виходячи зі свого півгодинного досвіду спілкування з ним, я б, мабуть, погодився співпрацювати з цим хлопцем.

Джефф ще щось занотував.

— Добре. Дякую, Крейгу.

Вони потиснули один одному руки, а коли Крейг уже виходив із кабінету,

Джефф зупинив його:

— Гей, а як справи з Ненсі?

Крейг не вагався:

— Краще. Вона досі для мене загадка. Але я переконав її знову відвідувати наші зустрічі. І я навчив хлопців тримати себе в руках, коли вона говорить щось, що може їх дратувати.

Джефф заспокоївся:

— Молодець. — Він зробив паузу, перш ніж запитати. — Між нами: як ти думаєш, вона скромна?

Крейга, схоже, здивувало таке запитання.

— Не знаю, чи вжив би я це слово, говорячи про неї.

— Добре, — продовжив Джефф. — Її можна вважати зарозумілою? Вона думає, що краща за інших?

Він похитав головою:

— Ні, цього я теж не сказав би про неї. Ненсі до всіх ставиться майже однаково. І не скаржиться на те, що виконує важку роботу. Просто, — він завагався, — ну, як я сказав, вона — загадка.

Джефф оцінив, що Крейг не вжив слово «відьма».

Копання

Джефф пішов до Клер, щоб підготувати її до розмови з Тедом, яка мала відбутися за десять хвилин.

— Я точно не вважаю його ледачим або позбавленим емоцій, — сказав Джефф, — тому в його енергійності — не сумніваюся.

Клер завершила його думку:

— І він уміє розбиратися в людях і знає, як їм сподобатися, тож, певно, він достатньо кмітливий. Це означає, що єдиним запитанням є скромність, і це звучить так, ніби Тед не зробив нічого, що змусило б нас думати...

Джефф перервав її:

— Ні, не зробив. Але він принаймні не зробив нічого, що змушує мене думати, що він скромний.

Клер насупилася:

— А на що це мало б бути схоже?

— Не знаю. Насправді, я не зовсім упевнений в тому, що таке скромність.

Клер посміхнулася:

— Ну, це не така вже велика проблема.

Джефф погодився з нею:

— Знаю. Скромність — складна річ. Звідки можна знати, чи є людина такою справді, чи вона просто достатньо кмітлива і знає, як удавати з себе скромну? Це ж не тільки уникання надмірної зарозумілості. Я хочу сказати — як багато людей весь час вихваляють себе і з відвертою зверхністю ставляться до інших?

— Я знаю кілька таких, — відповіла Клер.

— Я теж, — сказав Джефф, — але більшість із них не проходять співбесіду на такі посади. — Він подумав секунду: — Або, і це ще краще, більшість із них не долають перші десять хвилин інтерв'ю. Бо їх легко розкусити.

Клер погодилася:

— Так, найбільш небезпечні — це ті, в кому це важко помітити.

— Саме тому ми повинні бути дуже і дуже обережними, майже параноїдальними, коли наймаємо когось на таку високу посаду.

Клер зачинила двері:

— Звучить так, ніби ти маєш якісь сумніви щодо Теда.

Джефф похитав головою:

— Не знаю, чи це сумніви. Але я ще не підтвердив для себе, що це — наш

хлопець.

— Тобто, що він скромний?

— Так, це єдине питання, що мене хвилює, — підтвердив Джефф.

У цей момент постукали в двері, і Кім просунула голову:

— Мені послати Теда до вас?

Клер перевела подих:

— Ні, я сама його заберу. — Вона глянула на Джеффа і посміхнулася: — У мене є ідея. Побачимо, що я зможу дізнатися.

Імена

Клер вирішила, що найкращий спосіб перевірити Теда — це витягти його з офісу і помістити у менш організоване середовище.

— Я маю збігати за дорученням, і подумала, що ми могли б провести інтерв'ю поза офісом, — заявила Клер.

Тед стенив плечима:

— Як на мене, чудова ідея.

Вони сіли до мінівена Клер, на підлозі якого було повно бубличків від сніданків *Cheerios*²¹, і попрямували до супермаркету *Target*.

— Я маю купити подарунок на день народження одному з друзів моєї дочки, — пояснила Клер.

Під час поїздки вони розмовляли про управлінську філософію Теда і про людей, якими він керував у *NBC*. Більшість його відповідей були абсолютно доречними, хоча й не конкретними. За словами Теда, в нього не було жодних проблем із підлеглими.

Що ж до нетрадиційної обстановки, в якій проходило інтерв'ю, Тед впорався з цим просто чудово.

На зворотному шляху до офісу вони перетнули один з мостів через річку Напа, і Тед схвилювано сказав:

— Це був один із моїх проектів. — Вони поговорили про довгі години, проведені ним за проектом, і про стосунки, які йому доводилося підтримувати з політиками міста і штату.

Коли під'їхали до входних дверей офісу, Клер заявила:

— Я просто висаджу тебе біля входу, щоб ти не спізнився на своє наступне інтерв'ю. Зайди до Кім, і вона скаже тобі, до кого тобі далі йти.

— А хто така Кім? — ввічливо запитав він.

Хоча Клер трохи здивувало таке питання, вона довго над цим не замислювалася: — Це секретарка, яка забирала тебе на співбесіди сьогодні вранці. Вона працює на мене.

Висадивши Теда, Клер пішла до кабінету Джеффа і поділилася з босом своїми думками. Вона була переконана, так само, як і до того, що Тед — такий же

кмітливий, як будь-хто з керівників, яких до того знала, і що він — енергійний. Що ж до його скромності, то, як і Крейг, Клер не помітила тривожних сигналів. — Цей хлопець — дипломат. Він — незворушний. Я не можу уявити, з якої причини ми могли б не взяти його.

Джефф насупився:

— Що не так?

— Що? — перепитала вона.

— Те, як ти це сказала: «Я не можу уявити, з якої причини ми могли б не взяти його». Звучить так, ніби ти не впевнена в цьому.

Клер замислилася, дивлячись у вікно:

— Ну, може, й так. Я не розумію, що це.

— Як ти думаєш про нього, як про члена нашої управлінської команди? Ти, я, Боббі й він?

— У тому-то й справа. Я не можу сказати, чи мене турбує сама ідея про те, щоб додати нове обличчя до нашої команди, чи щось конкретне — у Теді.

У цей момент у двері постукали і зайшла Кім:

— Перепрошую, що турбую вас. Я просто хочу уточнити щодо решти дня. — Вона глянула на Джеффа. — Після наступного інтерв'ю ви забираєте Теда на обід, так?

Клер кивнула.

— Саме так. Де ти замовила для них столик?

— Я подумала, що їм підійшов би *Pacific Blues* у Йонтвіллі²². У них найкращі макарони й сир в долині.

— Ніколи там не був, — зізнався Джефф, — але, як на мене, звучить непогано. Коли Кім почала виходити, він зупинив її:

— Кім, можна тебе запитати?

— Дивлячись про що, — підколола вона його.

— Справедливо. Що ти думаєш про Теда?

Кім не була готова до такого запитання:

— Що ви маєте на увазі?

Джефф посміхнувся:

— Я маю на увазі, що ти про нього думаєш? Ти б узяла його на роботу? Ти б хотіла працювати із ним щодня?

Кім, схоже, почувалася трохи незручно:

— Вау. Це складно сказати.

Клер була заінтригована:

— Чому складно?

Кім зайшла у кабінет, причинивши за собою двері:

— Бо якщо я скажу, що він клеївся до мене, і потім ви візьмете його на роботу, він уже так не поводитиметься.

— Він до тебе клеївся?! — вимогливим тоном запитала Клер.

Кім засміялася.

— Та ні. Це просто приклад. Я маю на увазі, що мені не хотілося б казати нічого поганого про того, з ким я, можливо, буду працювати. Або на кого буду працювати у цьому місці.

Джефф випростався на стільці.

— Ну, в першу чергу, ти — велика частина цього місця, Кім. Я довіряю твоїй думці так само, як і будь-кому іншому. Дідько, мені слід поставити тебе у графік інтерв'ю.

Кім засміялася.

Клер продовжила:

— Ти можеш сказати про Теда щось погане?

— Не знаю. Я хочу сказати, що зустрічала людей набагато гірших.

— В якому сенсі? — спитав Джефф.

— Ну, можу сказати, що він був не дуже товариським, коли прийшов сьогодні вранці.

— Як так? — Клер, схоже, була здивована.

— Ну, він був у вестибюлі протягом 15 хвилин, лише він і я, і за цей час не поставив жодного запитання. Або навіть не помітив, що я там є. Я водила його останні кілька годин, і не думаю, що він сказав мені хоч слово, крім «Де тут туалет?» або «Чи не можете ви зарядити мій телефон?»

Клер поглянула на Джеффа, щоб зрозуміти, що він думає. Той робив записи.

— Він тобі подякував, — спитав Джефф, — коли ти зарядила телефон?

Кім довелося трохи подумати:

— Можливо. Я точно не пам'ятаю.

— Тоді він, можливо, був дуже стриманим.

Кім похитала головою:

— Ні. У мене склалося відчуття, ніби він думає, що це моя робота. — Вона насупилася. — Я не кажу, що він придурок. Зовсім ні. Якщо він вріжеться в мене завтра на вулиці, я здивуюся, якщо він мене згадає.

І тоді Клер зачепило:

— Він не знав, як тебе звати!

— Що? — Кім була спантеличена.

— Коли я висадила його десять хвилин тому, я сказала йому, щоб він тебе знайшов, а він запитав, хто така Кім.

— Ти впевнена? — сказав Джефф.

Клер кивнула:

— Так. Я думаю, це було дуже помітно.

Раптом Кім стало незручно:

— Слухайте, я не хочу нападати на цього хлопця. Може, він відволікся або

просто в нього був поганий ранок.

Джефф був стриманим:

— Ти маєш рацію, Кім. І ти на нього не нападаєш. Не будемо поспішати з висновками. Але ми маємо бути обережними щодо цього, і все робити ретельно.

Клер уже збиралася подякувати Кім і відпустити її, коли щось із нею сталося.

— Знаєте, що нам слід зробити? — Це було риторичне питання, не адресоване нікому конкретно, тож на нього відповіла сама: — Ми повинні з'ясувати, чи це в нього поганий день, така собі аномалія, чи це типово для Теда.

— Як ви пропонуєте нам це зробити? — поцікавилась Кім.

— Ну, коли ми робитимемо перевірку його послужного списку в *NBC*, давайте проведемо кілька неформальних розмов з їхнім адміністративним персоналом.

Джефф був збитий з пантелику:

— Ми що, зателефонуємо до приймальні і спитаємо: «Перепрошую, а Тед Марчбенкс часом не ідіот?»

Кім засміялася:

— Насправді, це було б неважко. Якщо він такий і є, то вони будуть раді розповісти. Якщо ні, то теж будуть так само раді. Я матиму для вас відповідь за 15 хвилин.

Раптом Клер та Джефф зареготали, мов п'ятнадцятирічні підлітки, які задумали взяти батьківське авто й поганяти на ньому.

— Ми можемо це зробити? — спитав Джефф, дивлячись на Клер і шукаючи в неї поради.

Вона відповіла, але без особливої впевненості:

— Ну, неофіційно можливо. Я маю на увазі, це було б непрофесійно.

Кім заперечила:

— Але настільки ж це непрофесійно було б не дізнатися.

— Згоден, — висловився Джефф.

Кім продовжила:

— Я хочу сказати, що якщо він так ставиться до людей, які стоять нижче за нього у «харчовому ланцюжку», то я не хотіла б із ним працювати. Це зовсім не стиль *VB*.

Клер і Джефф подивилися один на одного, ніби кажучи «вона має рацію».

— То як же ми можемо зібрати інформацію правильним шляхом? — запитала Клер.

Кім відповіла серйозним тоном:

— Мій брат може зламати систему і подивитися в його особовій справі, чи є там якісь скарги на його роботу.

Клер перелякалася:

— Скажи мені, що ти жартуєш.

— Ні, він насправді добре розуміється на таких речах.

Джефф скоса й недовіжливо глянув на секретарку.

Клер почала сварити свою підлеглу:

— Але Кім, це ж...

Кім перервала свого боса:

— Заспокойтеся. Я жартую. Я ж не ідіотка.

Клер і Джефф розреготалися.

— Але в мене справді є брат, і сестра його дівчини раніше там працювала.

Я можу дізнатися, чи поговорить вона з нами. У цьому точно немає нічого поганого.

Джефф завершив розмову:

— Це було б чудово. Постарайся, щоб усе було зроблено професійно і пристойно. І побачимо, що я зможу від нього дізнатися сьогодні за обідом.

— Що ти збираєшся робити? Будеш питати, чи погано він ставиться до свого адміністративного персоналу? — вголос запитала себе Клер.

Джефф стенув плечима.

— Можливо.

Відвертий

Джефф і Тед приїхали до Йонтвілля окремо, оскільки ресторан був у тому самому напрямку, куди Тедові належало поїхати пізніше. *Pacific Blues* був не дуже заповнений, що дозволило Джеффу знайти хороше місце, оточене порожніми столиками.

Після того як вони зробили замовлення, Джефф почав розмову.

— Як пройшли співбесіди? — запитав він.

— Чудово. Всі були дуже милими. Я завжди знав, що *VB* — це місце, де безліч хороших людей.

Джефф вирішив говорити якомога відвертіше:

— Ти відчуваєш, що культура цієї компанії тобі підходить?

— Звичайно, — без вагань відповів Тед. — Як я й сказав, це хороша компанія.

Джефф трохи натиснув:

— Як би ти описав корпоративну культуру у *North Bay*? І, як ти думаєш, наскільки вона буде відрізнятися від нашої?

Тед підняв брови, наче й не думав про це:

— Ну, я припускаю, що у вас трохи менша компанія, тож тут культура може бути трохи менш формальною.

— У *North Bay* вона була формальною?

— Я сказав би, що так. Тобто більше костюмів та краваток, і більш розкішні кабінети.

— Це тобі підходило?

Тед знизав плечима:

— Я можу крутитися практично будь-де. І я там справді отримував задоволення від роботи.

— А як щодо людей, які на тебе там працювали? Як вони описали б твій стиль управління?

Тед засовався на стільці і впевнено відповів:

— Вони сказали б, що я хороший бос. Я був вимогливим, але дбав про своїх людей.

— Що ти маєш на увазі під словом «дбав»? — поцікавився Джефф.

— Ну, — Теду довелося подумати про це, — я робив усе, щоб їм добре платили і щоб вони мали хороші можливості для зростання у компанії, коли завершували мої проекти.

— А як щодо людей, які не працювали на твоїх проектах? Співробітники компанії. Адміністратори. Якби я запитав їх про тебе, що б вони сказали?

Тепер Тед мав спантеличений вигляд. Так само без натяку на роздратування, він відповів:

— У мене ніколи не було проблем із людьми, якщо ти це маєш на увазі.

Тед відчув дискомфорт і вирішив відкинути обережність:

— Перепрошую, якщо це здається загадковим, Теде. Дозволь мені висловитися відвертіше, — він перевів подих. — Культура для нас дуже важлива. Особливо тепер, коли Боб пішов. І одна з найбільших речей, яка має для нас значення, — це те, як люди ставляться один до одного.

Тед кивнув, ніби захоплювався цим.

— І що стосується Боба, то він однаково ставився до всіх підлеглих. Не мало значення, яка в тебе посада і в якому департаменті ти працюєш, або скільки грошей ти заробив.

— Гадаю, що це добре, — дипломатично відповів Тед. — Боб — чудовий хлопець, і я б сказав, що згоден з усім цим.

Джефф був розчарований тим, що співрозмовник не розумів, наскільки важлива скромність, і говорив загальними фразами. Тед вирішив удавати з себе бовдура.

— Розумієш, ми вирішили, що ставитимемося до цього більш фанатично. — Він зробив паузу і продовжив: — Я хочу зробити це настільки важливим, щоб людина, яка не поділяє таких поглядів, просто зненавиділа цю роботу. Для таких людей працювати тут буде дуже неприємно.

Хоча Тед, звісно ж, не показав, що він шокований, Джефф був упевнений, що той трохи смикнувся, почувши слово *неприємно*.

Але навіть якщо так і було, Тед швидко опанував себе:

— Я думаю, що мати сильну культуру — дуже важливо. Дійсно, це, ймовірно, та сфера, в якій *NBC* могла б бути трохи кращою.

Джефф кивнув, беручи до уваги коментар Теда. А потім вирішив піти ва-банк:

— Теде, наша культура напряду пов'язана з тим, щоб бути скромним, енергійним і витонченим у стосунках з іншими. Ми вважаємо, що це саме те, що створює умови для спільної роботи. — Джефф був більш сміливим, ніж очікував, але вирішив, що хитрість не спрацює. — Ми будемо їсти, пити і снити цими речами. Ми говоритимемо про них під час набору працівників, на співбесідах, корпоративних нарадах, оглядах ефективності роботи, у ході прийняття рішень про оплату праці, скрізь.

— А як щодо продуктивності праці? — спитав Тед із певним скептицизмом у голосі. — З тим, щоб робити проекти вчасно і в межах кошторису?

Джефф подумав про це:

— Це дуже важливо, жодних сумнівів. Але я вважаю, що ми матимемо такі результати, якщо зберемо разом скромних, енергійних і метких людей і дамо їм чітко зрозуміти, що має бути зроблено.

Тед кивнув, але було не схоже, щоб його це переконало.

— Як на мене, звучить як хороший план. Гадаю, що міг би з цим допомогти.

Джефф збавив оберти і наступні двадцять хвилин провів, розпитуючи Теда, як він зміг би розподіляти ресурси на два нові проекти і чи впорався б із наймом нових працівників. Для Джеффа це було хорошою школою, і він зрештою оцінив досвід Теда й навіть захопився ним як особистістю. Але він все одно ще не був упевнений, що Тед — це саме той, хто потрібен VB.

Коли час інтерв'ю минув, Джефф поставив одне заключне запитання:

— З ким я можу поговорити в *NBC* про твою діяльність там і про те, наскільки ти підходиш нашій культурі?

Тед завагався:

— Ну, дехто з моїх людей змінив роботу, і я маю перевірити...

Джефф увічливо зупинив його:

— Нічого страшного. Це може бути хто завгодно, навіть якщо вони вже там не працюють. Просто люди, які добре тебе знають і матимуть про тебе найкраще уявлення.

Тед зробив паузу і, здавалося, трохи втратив рівновагу.

— Давай я відправлю тобі кілька прізвищ у другій половині дня, якщо ти не проти?

Джефф запевнив, що не проти, і вони завершили співбесіду.

— Тед, ти дивовижно талановита людина, і якщо VB — твоє місце, тоді й ти будеш великим здобутком для компанії.

Коли вони потисли руки, Джефф був упевнений, що Тед щосили намагається зрозуміти, чи йому лестять, чи його прийом на роботу потрапив під загрозу.

Контрольна точка

Ближче до кінця дня Джефф перевірів свої повідомлення та електронну пошту;

Тед ще не вислав йому перелік тих людей, хто міг би дати рекомендацію. Клер зупинилася, сподіваючись розпочати процес перевірки.

— Поки що нічого немає, — оголосив він, розчарувавши її.

Клер намагалася бути спритною:

— Ну, я знаю чоловіка, який кілька років тому був клієнтом Теда. Можна спробувати його розпитати. І, можливо, цей коваль бабі рідний швець, про якого говорила Кім, теж щось розповість нам найближчим часом.

Джефф засміявся:

— Я теж ненавиджу чекати.

Раптом Клер осяйнула думка:

— От дідько. Давай-но просто зателефонуємо начальникові відділу управління персоналом у *NBC*. Я бачилася з нею кілька разів. Якщо Тед там більше не працює, то, може, вона нам допоможе.

Клер рушила до телефону.

— То все, за чим ми полюємо — це просто скромність? — спитала вона, риючись у списку контактів. — Ми більше ні про що не хочемо дізнатися?

Джефф стенув плечима.

— Не знаю. Тобто, я думаю, що якщо в нас немає сумнівів до професійної компетентності, то нам слід зосередитися на одній речі, яка нас турбує.

— Просто я звикла робити загальну перевірку рекомендацій, — зауважила Клер, знайшовши потрібний їй номер. — Буде дивним зациклюватися на одній речі.

— Добре, — посміхнувся Джефф, — ми повинні якоюсь мірою діяти правильно. Зрештою, ми хочемо, щоб *VB* була незвичайною компанією, але у хорошому сенсі цього слова.

— Що ти маєш на увазі?

— Розумієш, люди, які не вписуватимуться в наші вимоги, будуть думати, що ми трохи дивні, чи не так?

Клер скривилася:

— Дивні? Я не думаю, що це дивно — бути скромним, спраглим до праці та розумним.

— Для нас — ні. Але хтось соціально неосвічений міг би подумати, що ми дурні, раз так шукаємо тямущих працівників.

Клер закивала:

— І якщо в людини непомірне самолюбство, то вона подумає, що це дивне місце для роботи.

Клер, здається, заспокоїлася:

— Гадаю, ти правий. «Дивні» — у хорошому сенсі цього слова.

— Абсолютно правильно. Давай тепер дізнаємося, чи Теда Марчбенкса можна назвати «дивним у хорошому сенсі».

Клер натиснула кнопку гучного зв'язку і набрала номер, прошепотівши

Джеффові:

— Її звуть Марі.

Після першого ж гудка почувся жіночий голос:

— Це Марі.

— Марі, це Клер, начальник відділу управління персоналом у *Valley Builders*, поряд зі мною наш генеральний директор Джефф Шенлі. Я не знаю, чи пам'ятаєте ви мене, ми бачилися кілька разів.

— Звичайно, пам'ятаю, — як ні в чому не було сказала Марі. — Що я можу для вас зробити, Клер?

— Ну, я сподіваюся, ви зможете нам щось розповісти про Теда Марчбенкса. Ми говорили з ним про роботу у нас, і хотіли б розібратися — чи добре він нам підходить?

Марі завагалася:

— Ну, Тед надзвичайно компетентний, він професіонал.

— Чудово, — відповіла Клер. — А як він ставиться до людей? Можна сказати, що він відкритий для чужих оцінок і готовий визнати, коли помиляється?

На лінії запала тиша, аж поки Марі врешті не відповіла:

— Як я вже сказала, Тед — такий самий, як і більшість наших працівників. Він професійний, позитивний і працелюбний.

Клер насупилася, дивлячись на Джеффа, ніби хотіла сказати, що це *непереконлива відповідь*.

Джефф продовжив:

— Чи можете ви розповісти нам, чому Тед покинув *NBC*?

Марі відразу ж відповіла:

— Ні. Це суперечить нашій політиці. Але я не можу сказати, що ми розірвали з ним контракт через якесь порушення, і тому ми рекомендували б його потенційному роботодавцю.

Клер натиснула кнопку вимкнення звуку і сказала Джеффові:

— Звідки їм знати чи добре він підходить потенційному роботодавцю?

Знову натиснувши кнопку, Клер спробувала ще раз:

— Марі, а що, на вашу думку, міг би сказати адміністративний персонал, який працював на Теда?

Марі відразу відповіла:

— Жодних офіційних скарг на нього не було. Не знаю, що ще вам сказати.

Було ясно, що ця жінка хотіла вимкнути телефон і не збиралася бути фонтаном корисної інформації.

Клер вирішила завершити розмову:

— Дякуємо, Марі, що витратили на нас час.

— Пусте. Удачі вам у прийомі на роботу, — радо відповіла вона.

— Ну, від цього жодної користі, — сказав Джефф.

— Так. Але зараз це звична картина, коли ти телефонуєш до компанії, яка просто хоче уникнути судових позовів.

— Сподіваюся, що ми отримаємо його список до завтрашнього ранку, і зможемо дізнатися щось варте уваги. — Клер зробила паузу. — Що тобі підказує інтуїція? Джефф насупився.

— П'ятдесят на п'ятдесят. Може, трохи більше. Я просто сподіваюся, що ми отримаємо щось, що підкаже нам правильний шлях або від цих рекомендацій або від сестри братової подружки, про яку говорила Кім.

Клер засміялася, і тут несподівано задзвонив Джеффів мобільний.

— Візьми це на себе. У мене зустріч.

Якби вона знала, хто телефонує, то залишилася б.

Дзвінок

Джефф не впізнав номер. Він ніколи не говорив із Тедом по телефону.

— Джефф слухає.

— Джеффе, це Тед Марчбенкс.

— Привіт, Теде. Я щойно перевіряв, чи не вислав ти мені список. Як справи?

— Ну от, щодо цього. Після сьогоднішнього обіду я сів і поговорив із дружиною.

І, — він зам'явся, — можливо, мені не слід так швидко поринати в роботу.

Джефф був приголомшений

— Овва. Розкажи мені про це детальніше.

— Просто, можливо, я трохи імпульсивний, — безпристрасно вимовив Тед. — Я не знаю, чи готовий я наразі виходити з відставки.

Джефф не повірив жодному слову. Це звучало для нього як банальні фрази. Він був приголомшений.

— Мушу тобі сказати, я трохи здивований, — нарешті сказав Джефф. — Або, може, й більше, ніж трохи.

— Розумію. Перепрошую, якщо ввів вас в оману, хлопці.

Джефф рефлекторно відповів:

— Ні, ні. Я хочу сказати, це зайняло лише кілька днів. І ти маєш робити те, що краще для тебе й дружини. Не турбуйся про це.

Після дещо незручної паузи Джефф вирішив переконатися:

— Отже, ти кажеш, що визначився і виходиш з процесу?

Ще одна пауза.

— Так, — відповів Тед, — я виходжу з процесу.

— Добре. Що ж, залишайся з нами на зв'язку. Якщо зміниш свою думку, скажи. — Джефф сподівався, що це не прозвучить так, ніби ця робота чекатиме на Теда, якщо він захоче за неї взятися.

— Дякую, Джеффе. Хай вам щастить, хлопці.

Так все й закінчилося.

Джефф сів за стіл, намагаючись розібратися у вирі емоцій, більшість з яких були не надто приємними.

З одного боку, він боявся сказати Клер, а особливо Боббі, що людина, на яку вони покладали сподівання у вирішенні більшості їхніх проблем, пішла. Це завдасть серйозного удару їхньому моральному духу.

Крім того, Джефф не знав, чи зможуть вони знайти когось іншого за такий короткий термін. Саме лише усвідомлення цього вводило Джеффа у стан легкого шоку.

І нарешті, він відчував дивне полегшення, яке, сподівався, зможе описати Боббі та Клер. Хоча на даний момент і не був упевнений, що з ним усі погодяться.

Тривога

Перш ніж Джефф пішов шукати Клер, вона сама зателефонувала йому і повідомила, що її зустріч скасовано і що Боббі їде до офісу.

— Він хоче дізнатися, чи є якісь новини про ситуацію з Тедом, — пояснила вона. — Я сказала йому, що нічого нового поки що немає.

Джефф намагався приховати почуття розчарування в голосі.

— У будь-якому разі, народ, чому б вам не зайти до мене, — запропонував він. За п'ять хвилин обидва керівники зайшли до кабінету Джеффа усміхнені, ще не знаючи, що їм доведеться почути.

— Привіт, босе, — оголосив Боббі, перед тим як налаштуватися на розмову. — Ох! Щось не так?

— А хіба схоже, що щось не так? — запитав Джефф.

— Ти здаєшся якимось пригніченим, — підтвердила Клер. — Що сталося?

Джефф зітхнув:

— Сідайте.

— Ох, — знову повторив Боббі.

— Добре, ось у чому річ. — Він зробив паузу. — Щойно мені зателефонував Тед і відмовився від подальших співбесід.

— Що? — першим перепитав Боббі. — Чому?

— Він сказав, що не певен, що все-таки хоче виходити з відставки.

Боббі став раптом дуже серйозним.

— От лайно. Та цей хлопець ненавидів сидіти на пенсії. Що він сказав?

Джефф подивився на Клер перед тим, як відповісти:

— Це й сказав. Але я думаю, є ще якась причина.

— Ще якась? — зацікавився Боббі.

Клер приєдналася до розмови і запитала Джеффа:

— Ти думаєш, ми могли його чимось налякати?

— Що? — Боббі, здається, ледь не розсердився. — Яким чином?

— Думаю, що його, можливо, збентежили усі ці питання про культуру, —

зізнався Джефф. — Або він був ображений, або йому не сподобалося те, що він від нас почув.

Боббі був налаштований скептично:

— Щось почути від тих, хто міг дати йому рекомендацію?

— Він так і не надіслав нам цей список, — пояснив Джефф. — Але ми встановили деякі контакти, які, як ми думали, могли б нам допомогти.

Клер додала:

— Ми телефонували до начальника відділу управління персоналом *NBC*, але вона не сказала нам нічого, лише загальну інформацію про те, що його не було звільнено. Інші нам ще не передзвонювали.

На кілька секунд запала мовчанка.

— А ви не думаєте, народ, що ми занадто серйозно сприймаємо усі ці культурні питання? — Боббі не питав, а швидше стверджував: — Я хочу сказати, що ми вже в дупі.

Джефф хотів заперечити Боббі, але потім вирішив — хай виговориться. Той не вгавав:

— Ніхто не є досконалим. Ми не можемо собі дозволити накладати усі ці обмеження на людей, яких наймаємо. — Він повернувся до Джеффа: — Ти сам сказав, що нам доведеться найняти ще більше людей, якщо ми хочемо впоратися із показниками, а потім узяв і все ускладнив. Це як боксувати із сильнішим противником, прив'язавши одну руку за спиною. Це божевілля.

Клер заперечила:

— Боббі, це не просто працівник. Це керівник, людина, яка буде наймати на роботу інших. Нам доведеться працювати із цим хлопцем і залежати від нього. І якщо він не той, хто нам потрібен, то не варто очікувати, що з іншими в нас щось вийде.

Джеффа потішило, що Клер, здається, його зрозуміла. Поки вона не звернулася до нього:

— Отже, чи є спосіб якось змусити його змінити свою думку? Чи схоже на те, що він був упевнений у своєму рішенні?

— Гадаю, він не передумає, — відповів Джефф.

Боббі зітхнув:

— Можливо, ці вимоги «скромний, енергійний, кмітливий» — неправильні.

Клер знизала плечима.

Джефф не міг повірити, що відмова від роботи однієї людини може змусити розумних людей так легко поступитися своїми принципами і стандартами. Хоч би як сильно він хотів довести, що їхні вимоги були правильними, у цю мить не бачив такої можливості. Джефф просто сидів і незручно мовчав кілька секунд.

Боббі порушив тишу:

— Я за десять хвилин маю навідатися на *Oak Ridge*. Потім у мене обід. Побачимося завтра, народ, — і додав, не дивлячись в очі Джеффові: — Пробач, що я настільки засмутився, але, повір, я щосили намагаюся тримати себе в руках.

І з цими словами вийшов.

Ніч

Після того як Боббі пішов, Джефф і Клер продовжували дивитися один на одного.

— Думаєш, ми не праві щодо вимог «скромний», «енергійний» та «розумний»? — запитав Джефф.

Клер глибоко вдихнула:

— Не знаю. Тобто це занадто очевидно, щоб бути неправильним. Якщо прибрати будь-яку з цих характеристик, то отримаєш когось, з ким не захочеться працювати. Але, можливо, це надміру ідеалістично.

Всупереч усім інстинктам, що підказували йому продовжити розмову, Джефф вирішив, що найкраще буде її відкласти.

— Давай поговоримо про це завтра, коли не будемо настільки приголомшеними. Клер була більш ніж схильна до цієї пропозиції.

Того вечора Джефф і Морін, вклавши дітей спати, довго розмовляли про роботу. Після того як він пояснив їй ситуацію, дружина дала йому найкращу пораду, яку той отримував за останні роки:

— Не будь ідіотом, любий, — сказала Морін без натяку на іронію. — Не можна вважати щось неправильним лише тому, що це проста істина.

— То що мені сказати Боббі? — заперечив Джефф, думаючи про практичні питання більше, ніж про теоретичні. — Він сердиться.

Морін не вагалася:

— Скажи йому, що він дурень. Із цим хлопцем, Тедом Монтгомері...

— Марчбенксом, — виправив її Джефф.

— Неважливо. З Тедом Марчбенксом було б жахливо працювати. Навіть я знаю зі своєї роботи у рекламі або волонтерства у школі чи церкві, що можна зробити більше з трьома людьми, які підходять одне одному, ніж із четвертим, який не підходить нікому. І найбільше на світі людина потребує скромності.

Тепер Джефф грав «адвоката диявола»:

— Ми не маємо доказів, що Тед не скромний.

— Ти серйозно? — люб'язно і недовірливо спитала вона. — Все, що ти мені щойно розповів, підказує, що цей хлопець — справжній політикан.

У Джеффа округлилися очі від такої точної оцінки з боку Морін.

— А знаєш, що відбувається, коли береш на роботу таких ділків? — риторично запитала вона. — Більше політиканства. Більше ускладнень. Більше егоїзму.

Ким би не був дядько Боб, але він — не політикан.

Перш ніж Джефф встиг що-небудь відповісти, Морін завершила:

— І з того, що я знаю про Боббі, остання людина, з якою він хотів би працювати — це політикан.

Джефф знав, що його дружина мала рацію. На жаль, вона відмовилася піти з ним на роботу наступного ранку і сказати Боббі, що він — ідіот.

Світанок

Джефф пішов на роботу рано, не визначившись, що буде робити.

Коли прийшла Клер, він сів і переказав їй більшу частину його вчорашньої розмови з Морін.

— Теоретично, все це має сенс, — погодилася вона. — Але практична реальність, з якою ми тут маємо справу, допомагає викинути все це з голови і вести бізнес так само, як будь-яка пересічна компанія.

Джефф піднявся, насупившись:

— Що нам потрібно, так це перестати думати про Теда Марчбенкса і вирішити, чи будемо ми дотримуватися цієї моделі. Чи працює вона на практиці.

— Я не знаю, як це зробити. І як ми зможемо довести це Боббі, — відповіла Клер.

І тут Джеффа, схоже, осяяло:

— А що, як ми скористаємося нею для того, щоб розібратися із ситуацією на *Oak Ridge*?

— Що ти маєш на увазі? — спитала вона.

— Я хочу сказати, давай подивимося на людей, які залучені до неї, і побачимо, чи допоможе нам модель «скромний, енергійний, кмітливий» зрозуміти, що там сталося і як вирішити цю проблему.

— То, може, нам слід викликати Боббі?

Джефф скривився:

— Мабуть. Якщо ти вважаєш, що він припинить думати про Теда хоча б впродовж півгодини.

— Я можу змусити його це зробити.

І з цими словами Джефф зателефонував Боббі і попросив його зайти, щойно той повернеться до офісу.

— Як щодо 15 секунд? — запитав Боббі зі справжньою гіркотою в голосі. — Я щойно зайшов у вестибюль.

За три хвилини він був у кабінеті.

— Вибачте, що так довго. Треба було відлвити.

Джефф був радий бачити, що до Боббі починає повертатися почуття гумору.

Боббі сів і побачив, що Клер стоїть біля білої дошки і малює схему проектних команд *Oak Ridge*, включаючи Ненсі та Крейга, бригадирів і ключових

керівників проекту під ними, — усього 9 осіб.

— Що ми тут робимо? — сказав Боббі, без натяку на гумор.

Джефф зробив глибокий вдих:

— Боббі, ми вирішили перевірити, чи працює ця наша модель «скромний, енергійний, кмітливий» на практиці, чи це просто теоретична ідея, яка ускладнює нам життя.

Боббі присів на краєчок стільця.

— Мені це подобається. Давайте перевіримо.

Клер підійшла до дошки й обвела слово «Ненсі».

— Добре, ми вже погодилися, що Ненсі не дуже добре себе виявляє, коли треба порозумітися з людьми, але насправді вона не зарозуміла чи ледащо. Вона скромна й енергійна, але не витончена у спілкуванні. Створює купу проблем, які потім доводиться розгрібати.

Боббі кивнув на знак згоди.

— Тож давайте тепер глянемо на її команду, — запропонувала Клер.

Керівники розглянули трьох людей, що були підлеглі Ненсі, у тому числі двох бригадирів, які звільнилися і мали бути кимось замінені, Педро і Карл. Як з'ясувалося, Педро був справжнім командним гравцем, підходячи за всіма трьома якостями. З іншого боку, Карлові дуже не вистачало ентузіазму.

— Ось чому хлопці Крейга настільки дратувалися через те, що відстають, — заявив Боббі. — Готовий закластись, що якби ми звільнили Карла, то могли б утримати Педро.

Джефф був радий, що його зрозуміли, але він ще не схилив Боббі на свій бік. Тому натиснув сильніше:

— Рухаймося далі, Клер.

— Добре, давайте поговоримо про Крейга і його команду, — заявила вона. — Наскільки він відповідає критеріям?

Джеффові було приємно бачити, що Боббі почав першим:

— Крейг — точно ентузіаст. Він, мабуть, найбільш працелюбний з усіх, кого я маю. Мені ніколи не потрібно було казати йому, що робити, він завжди думає про те, як він може комусь іще допомогти.

Тепер висловився Джефф:

— Як ти думаєш, він скромний? Він не здався мені зарозумілим.

Боббі кивнув:

— Дуже невибагливий. Не прагне уваги. Взагалі не займається саморекламою. Іноді я й не згадую про нього, бо на його ділянці нечасто бувають проблеми.

— Він кмітливий? — спитала Клер.

Джефф подивився на Боббі, чекаючи відповіді.

— Ну, я переконаний, що проблеми в *Oak Ridge* — не його провина, якщо ви це маєте на увазі. — Він зробив паузу, озирнувшись на Джеффа: — Ти з ним мав

справу останнім часом? Що ти про нього думаєш?

— Я точно не думаю, що Крейг — першокласний дипломат, як Тед. Він називає речі своїми іменами, не вибираючи слів. Але мені це подобається. Мені цікаво, що про нього думають його співробітники.

— Вони для нього все роблять, — гордо відповів Боббі. — Хлопці Крейга його обожнюють. Він знає, коли треба комусь надрати дупу, а коли — поплескати когось по спині. Цей хлопець — принц.

Клер додала:

— Щороку Крейг отримує один із найвищих рейтингів від співробітників. — Вона на мить зупинилася, ніби їй щось спало на думку: — Ви знаєте, якщо Крейг колись би звільнився, то готова заставитися, що з десятків, а то й більше людей пішли б за ним, куди б той не влаштувався.

Джефф повів розмову далі:

— Добре, Крейг — розумний і він — командний гравець. Давайте рухатися далі. Як щодо його людей?

Клер обвела на дошці наступне ім'я.

— Добре, як щодо Брендона?

Клер знала Брендона, одного з бригадирів Крейга, і могла розповісти про власне бачення його рівня ентузіазму, коли раптом втрутився Боббі.

— Стривайте секундочку. — Він, схоже, майже розсердився, але не тільки.

Джефф та Клер подивилися на нього.

— Ми що — ідіоти? — голосно запитав Боббі.

Джефф відразу ж приготувався до нової сварки з Боббі, аж той пояснив:

— Чому б нам не взяти Крейга?

— Але ж він і так тут працює, — пояснила Клер.

— Годі, Клер. Я маю на увазі, що ми могли б зробити його частиною нашої команди.

Джефф був більш ніж здивований.

— Крейга?

— Так. Чому ні? — відповів Боббі.

— Гадаю, що я просто не думав про нього, як про когось на такому рівні.

Боббі відрізав:

— Агов, хлопець знає цей бізнес уздовж і впоперек. Тому, якщо ти серйозно говориш про скромність, енергійність та кмітливість, з ним буде простіше нікуди.

Джеффові важко було сказати, чи Боббі говорить серйозно чи просто ставить під сумнів його прихильність до цієї моделі.

На щастя, в розмову втрутилася Клер:

— Просто Крейг настільки відрізняється від Теда. Я маю на увазі, один керував підрозділом компанії з обігом у 20 мільйонів доларів і має багаторічний досвід

роботи на високих посадах, а інший...

Вона зупинилася, не завершивши речення. Це зробив за неї Боббі:

— А інший уже десять років працює тут, доводячи, ким він є, і ми знаємо, що він дуже любить працювати в команді.

Джефф подивився на Боббі:

— Ти думаєш, він дозрів до цього? Крейг зможе впоратися з вищим рівнем стресу і з масою справ, які треба робити одночасно?

Боббі подумав про це:

— Я б сказав «ні», якби він переходив працювати до іншої компанії, не маючи жодної допомоги. Але тут, із нашою допомогою, я не сумніваюся, що з ним все буде в порядку.

— Справді? — запитала Клер.

Боббі не вагався:

— Абсолютно. — А потім сказав те, що вичерпало подальшу суперечку: — І знаєте, він ідеально нам підходить, набагато краще, ніж Тед Марчбенкс.

Джефф був шокований:

— Тобто, ти погоджуєшся, що Тед не був ідеальним варіантом?

Боббі винувато знизав плечима:

— У мене були сумніви щодо його скромності. Але коли ти у відчаї...

Клер завершила його думку:

— ...то робиш дурниці.

Ненсі

Як би не хотілося Джеффові завершити дискусію та оголосити про перемогу, але якась болісна гризота докучала йому.

— То що робитимемо з Ненсі? — запитав він без жодного зв'язку.

— Що ти маєш на увазі? — відповіла запитанням Клер.

— Я хочу сказати — якщо в нас є хтось на кшталт неї, хто має недоліки в одній із трьох сфер, що нам тоді з цим робити?

Швидкою відповіді ні в кого не було, тому Джефф продовжив:

— Ми розуміємо, що ми не просто не збираємося її звільнити, але прагнемо зробити все можливе, щоб дати їй шанс стати справжнім командним гравцем?

Клер нерішуче запропонувала:

— Ну, я знаю тренерів, які займаються індивідуальними консультаціями.

Боббі похитав головою:

— Ні, таке зазвичай не спрацьовує. Це триває місяцями, і лише ізолює людей. Схоже, що більшість із них просто використовує це, щоб підготуватися до наступної роботи.

— Мушу погодитися з тобою, — сказав Джефф.

Клер не стала сперечатися, але продовжила:

— Нам потрібно щось більш безпосереднє і практичне. Щось таке, що швидко дасть нам зрозуміти, чи дійсно вона хоче змінитися або чи є в неї для цього потенціал.

У Джеффа виникла ідея:

— Агов, а чому б нам не провести з нею співбесіду?

— Що ти маєш на увазі? — збентежився Боббі.

— Чому б мені просто не сісти поруч із нею і не побалакати так, як я говорив із Тедом? — Джефф не чекав на відповідь: — Якщо вона не хоче тут працювати, то, можливо, цього й не приховуватиме. Може, вона навіть сама вирішить залишити компанію.

Боббі мав збентежений вигляд.

— Ой, мені дуже не хотілося б іще когось втратити. — Перш ніж Клер встигла накинутися на нього, він продовжив: — Але якщо так повинно статися, то я — за.

Клер погладила колегу по голові.

Джефф продовжив:

— Я не збираюся влаштовувати «полювання на відьом» чи щось таке. Я просто опишу те, що ми збираємося зробити з культурою компанії, і побачу, чи є в Ненсі бажання це підтримувати.

— А що як вона скаже, що це для неї? — запитав Боббі. — Як ми навчимо її бути витонченішою?

— Оце вже проблема професіоналів, друже, — заявила Клер. — Якби до мене в офіс зайшов гунський вождь Аттіла і переконав мене, що він справді хоче навчитися краще ладнати з людьми, я думаю, ми б упоралися. Більшість результатів тренінгів залежить від того, наскільки сильно людина хоче змінитися.

Джефф сподівався, що з Ненсі буде легше, ніж з Аттілою.

[¹⁷](#)

Соус мексиканської кухні. (Прим. перекл.)

[¹⁸](#)

Страва з індійської національної кухні. Шматочки курки, смаженої з карі, у соковитому томатному соусі.

[¹⁹](#)

Пшеничний коржик, страва індійської національної кухні.

[²⁰](#)

Англійською «лукавий» звучить як *duplicitous*. (Прим. перекл.)

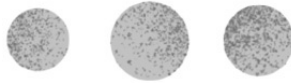
[²¹](#)

Американська марка вівсяних пластівців для сніданків, що випускаються у формі бубликів. (Прим. перекл.)

[²²](#)

Невелике містечко в штаті Каліфорнія, має аж чотири ресторани, нагороджені мішленівськими зірками. Один із них — тризірковий *French Laundry* — вважається найкращим рестораном у США.

Частина п'ята..Параметри



Повторна співбесіда

Ненсі прийшла до офісу Джеффа трохи по обіді. Він попросив її, «про всяк випадок», звільнити другу половину дня. Джефф розумів, що це прохання може знервувати її, оскільки та не знала про мету зустрічі. Але він вирішив, що варто створити тимчасовий стрес, щоб мати достатньо часу визначити, чи відкрита Ненсі для змін і чи можливо зробити так, щоб цей процес розпочався.

Ненсі сіла на один зі стільців, що стояли біля столу дядька Боба, і Джефф подумав, що їй, мабуть, не дуже подобається тут бути.

— Як ти, Ненсі? — запитав він зі щирим інтересом і добротою.

— В порядку, Джеффе. — Її відповідь була більш ніж стриманою. — Тобі подобається твоя нова робота?

Хоч її, схоже, не дуже цікавила відповідь, Джефф відповів так, ніби вона вмирала від цікавості:

— Це трохи складніше, ніж я думав, але зі мною працюють кращі люди, ніж я міг собі уявити.

Ненсі кивнула, ніби кажучи: «Рада за тебе».

Джефф продовжив, вирішивши бути настільки ж упевненим, наскільки й доброзичливим:

— Отже, я попросив тебе зайти до мене, щоб поговорити про твою кар'єру у VB і подальший розвиток.

Вона здавалася збентеженою та відстороненою водночас.

Джефф згадав розмову з Тедом і пішов ва-банк:

— Ненсі, ти знаєш, що робота у команді є однією з наших цінностей, і це дуже важливо для Боба, так само, як безпека та якість.

Вона кивнула. І все.

Джефф продовжував:

— Отже, ми будемо триматися цього напрямку і навіть підемо далі в плані командної роботи, особливо з огляду на той факт, що цього року в нас буде більше замовлень. Ти вже знаєш про будівництво готелю у Сейнт-Гелені і про нове крило, що ми зводимо для лікарні *Queen of the Valley*.

Це не було питанням, оскільки Джефф знав, що Ненсі була в курсі проектів і отримувала численні електронні листи про них.

Він продовжив:

— Ми зможемо набрати людей на ці проекти і змусити їх працювати лише за однієї умови — якщо робитимемо все для того, щоб вони працювали, як команда.

Джефф помітив, що Ненсі лише на якусь мить закотила очі, і це спонукало його виступити проти її заперечень:

— Ні, це не якісь слиняві почуття. Ти мене не знаєш, Ненсі, але я не прихильник того, щоб обійматися, триматися за руки чи ловити людей, які падають з дерева²³.

Він уперше побачив, як на обличчі Ненсі зблиснула усмішка.

Вона зникла так само швидко, як і з'явилася.

— В усякому разі я хочу зробити все, щоб люди, яких ми братимемо на роботу, і люди, які тут працюють, розуміли, що ми маємо на увазі під словами «командний гравець», і вирішили, чи хочуть вони бути такими. І я почну з людей, які перебувають на керівних посадах.

Ненсі ще раз кивнула, але без жодних ознак інтересу. Джефф зрозумів, що назрівають зміни.

— Тому Клер, Боббі та я останнім часом наполегливо працюємо над тим, щоб точно встановити, що ми маємо на увазі під словами «командний гравець», і ми зупинилися на трьох словах.

Джефф підвівся і підійшов до дошки.

— Командні гравці мають три спільні риси. Вони — скромні, енергійні та кмітливі. — Джефф написав ці слова на дошці і повернувся до Ненсі.

Та мовчала, тож Джефф продовжив:

— Скромність — це досить очевидно. Ми не терпітимемо людей з непомірним самолюбством. Енергійність стосується того, щоб старанно працювати і з ентузіазмом виконувати свою роботу. Бути кмітливим — означає працювати, вміючи поводитися з людьми, які тебе оточують, і ставитися до них позитивно і професійно.

Було ясно, що Ненсі починає обдумувати сказане, але ще не готова робити якісь коментарі. Тоді Джефф поставив найважливіше запитання:

— Як ти думаєш, ти відповідаєш цим якостям?

Тепер Ненсі заворушилася на стільці.

Щоб їй було легше говорити, Джефф додав:

— Ми всі час від часу маємо проблеми в якійсь одній із цих сфер або навіть у кількох.

Схоже, Ненсі отримала необхідний поштовх.

— Ну, кожен, хто працює зі мною більше ніж кілька хвилин, скаже, що я енергійна. Я впевнена, що це було б моєю сильною рисою. — Ненсі зробила паузу, щоб перевірити реакцію Джеффа.

Він кивнув і додав:

— Я б сказав, що це очевидно.

— І хоча Крейг, можливо, із цим не погодиться, я не думаю, що бути скромною — для мене проблема. Я хочу сказати, хоч це може прозвучати зарозуміло, що я не вважаю, ніби в мене особливо велике самолюбство.

— Насправді, — відповів Джефф, — Крейг саме це про тебе й сказав. Здалося, ніби Ненсі була щиро здивована.

— Справді?

— Саме так. Він сам мені це казав.

Коли вона це почала, в її голосі з'явилися слабкі, але безсумнівні нотки довіри:

— Ну тоді мушу визнати, що в мене не дуже добре виходить взаємодіяти з людьми, що стосується визначення «кмітливий», так?

Джефф кивнув:

— Так. — Він вирішив нічого більше не казати, бажаючи, щоб Ненсі продовжила.

Вона вела далі:

— Чесно кажучи, я просто не витрачаю забагато енергії на те, щоб увесь час бути милою. Я краще зосереджуся на тому, щоб упоратися зі справами. Думаю, декому це не подобається.

Джефф не дуже повірив їй:

— Дозволь мені бути відвертим, Ненсі. Невже ти вважаєш, що це марна трата сил — бути приємними, бути людьми?

Вона не відповіла, тож він продовжив:

— Ми ж не говоримо про те, що треба обійматися один з одним.

Ненсі засміялася.

— Добре, це не означає, що я не хочу бути приємнішою у спілкуванні. — Схоже, вона шукала, як пояснити свою ситуацію. — Не знаю.

Джефф м'яко поставив наступне запитання:

— Ненсі, ти розумієш, як люди сприймають те, що ти їм кажеш?

Подумавши над цим якось мить, вона відповіла:

— Справа в тому, що люди, які не вміють поводитися у товаристві, ймовірно, не дуже добре знають, як це виправити. Інакше вони б поводитися краще.

Джефф засміявся.

— Я б сказав, що ти маєш рацію.

Ненсі продовжила:

— Тому я хотіла б сказати, що готова працювати над цим...

Вона зупинилася, і Джефф подумав, що Ненсі збирається сказати йому, що її не цікавить жодна з його пропозицій.

А потім завершила:

— Мені буде потрібна допомога від когось, якщо я справді хочу стати кращою. — Вона зробила паузу і сказала три найважливіші слова за весь час: —

Але я спробую.

Джефф хотів підскочити й обійняти її, але зрозумів, що вона, мабуть, штовхне його на підлогу.

— Ненсі, це все, про що я хотів запитати.

Через тиждень

За два дні Джефф офіційно залучив Крейга до своєї команди, і співробітники відреагували на це дуже позитивно. Цього було достатньо, щоб усі трое керівників зраділи, що не взяли на роботу Теда Марчбенкса. Але це було не єдиною причиною для радості.

За кілька днів після того, як Тед сам себе викреслив зі списку кандидатів на посаду у *VB*, зателефонувало одне з «неофіційних джерел».

Це була колишня співробітниця *NBC*, яка добре знала Теда. Її звали Сенді, і вона була сестрою подруги брата Кім. Схоже, спочатку вона була не дуже налаштована на розмову, доки Джефф не пояснив:

— Насправді Тед зрештою вирішив тут не працювати.

— Тоді чудово, — пояснила Сенді, — тоді гадаю, що я вам непотрібна.

Перш ніж вона встигла покласти слухавку, Джефф зупинив її:

— Можна поставити тобі одне запитання, Сенді, це між нами, якщо не хочеш, можеш не відповідати.

За мить вона поступилася:

— Звичайно. Яке питання?

— Ну, культура нашої компанії надзвичайно... — він зупинився, шукаючи слово або фразу, що була б точною, але не ефектною. І зупинився на фразі — ... скромна і невибаглива.

Він продовжив:

— Ми турбувалися через те, що Тед, можливо, дещо... — він знову зупинився, — занадто вишуканий для нас, якщо ти розумієш, що я маю на увазі. Сенді засміялася:

— О, думаю, що розумію.

Перш ніж Джефф встиг щось сказати, вона продовжила:

— Давайте я просто скажу, що «скромний» — це не те слово, яке стосується Теда.

— Добре, — сказав Джефф. — Дякую за чесність.

За кілька днів після цього дав про себе знати контакт Клер. Це був один із колишніх клієнтів Теда, і він був більш відвертим, ніж Сенді.

— Послухай, Джеффе. Я знаю Боба Шенлі і він зовсім не схожий на Теда, коли йдеться про особистість або корпоративну культуру. Якщо хочеш знати мою думку, ви уникли катастрофи. І забудьмо про це.

Клер і Боббі відчули величезне полегшення, коли почули ці новини. Проте

бували моменти, коли хтось із трьох керівників, можливо, й сумнівався у своїй системі та вважав її недостатньою. У такі моменти інші двоє переконували його в тому, що цій моделі варто довіряти. Звісно ж, доказом мав бути успіх.

Близько місяця потому

Менш ніж через тридцять днів після того, як Крейг перебрався до кабінету керівника і всі повністю перейшли на нову модель найму, у VB все абсолютно змінилося. Усі відкриті вакансії були заповнені ідеальними командними гравцями, а обидва проекти виконувалися з випередженням графіка. І кожен співробітник, якому не вистачало скромності, енергійності й кмітливості, вважав за краще добровільно залишити компанію, без жодної неприємності.

Джефф був настільки щасливий, що буквально літав офісами, його ноги не торкалися землі. Саме так він це розумів, саме про це він мріяв.

Прокидаючись, Джефф відразу ж думав про проект лікарні і про те, чи буде він колись належним чином укомплектований. Крім цього та кількох інших питань Джефф був у цілому задоволений процесом, що втілювався у компанії. Мабуть, найбільш важливою частиною цього процесу була нова програма найму співробітників, що її запроваджувала Клер.

Опираючись на те, що вона та її колеги дізналися в процесі винайдення моделі «скромний, енергійний, кмітливий» і на досвіді застосування цієї моделі щодо Теда та інших, Клер запустила дивовижно просту програму навчання для всіх, хто брав участь у процесі відбору кадрів. Усі менеджери з найму зрозуміли основи моделі та власні обов'язки, які мали виконувати, щоб ця модель втілювалася у VB як у процесі набору командних гравців, так і в перевірці їх під час співбесід.

Що ж до самого найму, то з точки зору кількості працівників, вони все ще не досягли поставленої мети. Однак ця проблема компенсувалась якістю невеликої кількості нових керівників, яких найняли на роботу, — людей, що виконували керівні обов'язки на будівництві готелю та лікарні. Взявши їх до VB, Клер зрозуміла, що процес набору стає легшим, бо тут працюють люди, які шукають співробітників, сумісних із культурою компанії.

Однією з найбільших моральних перемог команди стало повернення Педро, одного з бригадирів, що звільнилися, не витримавши стресу та інтриг в *Oak Ridge*. Вирішальними для його повернення стали прагнення Боббі до створення нової культури у VB і скромність Ненсі Морріс.

На вимогу Джеффа Ненсі сіла разом із Педро і пояснила йому, що кинула його в біді, не звернувши увагу на проблеми, які мучили *Oak Ridge*. Пізніше Педро сказав Боббі, що вона ніколи раніше не розмовляла з ним у такому тоні, і якщо її поведінка якось свідчить про те, що відбувається у компанії, то він був би радий

бути частиною команди.

Джефф був настільки задоволений прогресом Ненсі, що вирішив витратити три повні дні і зустрітися з кожним із 17 бригадирів та керівників проектів, щоб провести з ними повторну співбесіду. З тими, хто, схоже, не мав жодних недоліків з точки зору моделі «скромний, енергійний, кмітливий», Джефф використовував це обговорення, щоб посилити прихильність до найму і виховання командних гравців та потурбуватися про те, щоб кожен керівник у VB був готовий зробити своїм обов'язком захист культури компанії.

Для тих небагатьох керівників, які мали явні недоліки за цією моделлю, Джефф використав більш прямий підхід. Після того як вони погоджувалися, що мають попрацювати над собою в одній із трьох означених сфер, Джефф доброзичливо запевняв їх щодо трьох моментів. По-перше, робота над собою — це не альтернатива, а обов'язок. По-друге, їм буде забезпечено широку підтримку у розвитку. По-третє, якщо вони вирішать звільнитися, це буде нормально. Лише двоє людей вирішили піти. Одну з них Джефф переконав залишитися, знаючи, що до звільнення її спонукає сором через те, що він озвучив її проблему. Інший, особливо важкий бригадир на ім'я Том, не отримав від Джеффа жодних заперечень. Клер не тямила себе від щастя, коли Джефф заявив, що Том піде за власним бажанням.

— Знаєш, — сказала вона Джеффові після того, як він завершив останню повторну співбесіду, — ці два проекти буде нелегко виконати.

Джефф посміхнувся і не погодився з нею.

— Але я вже давно не була настільки щаслива.

— Я теж, — погодився Джефф. — Я теж.

Через шість місяців

Навіть незважаючи на те, що нова культурна модель тепер міцно вкоренилася у компанії, Джефф все одно турбувався через те, що проекти готелю та лікарні втілюються не дуже гладко.

Боббі через це не бентежився:

— Все нормально, босе. Не буває проектів, що йшли б без перешкод. Це звична річ.

Проте Джефф сподівався, що все буде помітно краще, ніж завжди.

— Я просто відчуваю, що все тепер має бути більш передбачуваним.

Що стосується керівників, з якими Джефф провів повторні співбесіди і які погодилися на план розвитку, то попрощатися довелося лише з одним, коли стало ясно, що енергійність просто не в його характері. Решта домоглися прогресу, хоча Клер не була впевнена, що одного або двох із них вистачить надовго.

Це також турбувало Джеффа, який гадав, що до цього часу кадрову проблему

буде повністю вирішено.

— Годі тобі, Джеффе, — умовляла його Клер. — Ми вже майже досягли того, що хотіли у процесі найму, клієнти навіть і не думають про те, щоб від нас відмовлятися, і все рухається в правильному напрямку. Якби шість місяців тому ти сказав мені, що на даний момент ми все ще будемо у бізнесі, я б закладалася, що в тебе нічого не вийде.

Хоча він не міг не погодитися з її словами, Джеффа все ще турбувало, що у VB досі працює пара людей, які не є командними гравцями.

— Так, — виправдовувалася Клер, — і ми точно знаємо, хто вони і що потрібно для того, щоб це виправити. Тобі варто згадати, де ми були рік тому і як працюють більшість компаній.

За звичкою, що вже виробилася в нього з моменту призначення, Крейг ввічливо сварив його:

— Перестань робити краще ворогом хорошого.

Боббі підтримав його:

— Так. Ти вже більше не консультант. Це реальність і вона мене влаштовує.

Хоча запевнення досвідчених колег приносили Джеффові велику втіху, він відчував, що завжди буде трохи параноїком — і це частина його роботи. Втім він не думав про зміну курсу. Він зробив свою ставку і потрібно було чимало часу, щоб вона виграла.

Приблизно через рік

Минув рік, як Бобові зробили операцію. За цей час багато аспектів діяльності VB змінилися, а щось залишилося в цілому таким, як і раніше.

Сам Боб був здоровий і по-справжньому насолоджувався своєю відставкою, хоча іноді і навідувався до офісу разом зі своєю дружиною Карен. Кожного разу він намагався менше говорити з Джеффом про бізнес, обмежуючи його коментарі, пов'язані з роботою, в'їдливою фразою:

— От бачиш, я ж казав тобі, що все буде гаразд.

Крейг уже добре вписався у посаду управлінця, тісно працюючи разом із Боббі та наглядаючи за двома важливими проектами, і навіть безпосередньо керував Ненсі, називаючи її своїм найкращим співробітником. Із приходом Крейга група з чотирьох керівників стала більш сердечною, і вони тепер навіть не уявляли своєї команди без нього.

Але найбільші зміни, що сталися завдяки моделі «скромний, енергійний, кмітливий», можна було помітити в управлінні персоналом — не у відділі, а у самому процесі. Хоча Клер та її маленький колектив звичайно ж брали участь у підтримці культури компанії, Джефф дав чітко зрозуміти, що його управлінська команда та її безпосередні підлеглі будуть нести відповідальність за те, щоб VB залишалася «скромною, енергійною та кмітливою». Йому також

доводилося постійно нагадувати їм, що у цьому немає нічого теоретичного або сентиментального.

Від рекламних листівок і співбесід до оглядів продуктивності та рішень про оплату праці ці «три чесноти», як їх стали називати, стали регулярними темами розмов у компанії. І, звісно, було багато практичних занять, пов'язаних із п'ятьма поведінковими проявами у командній роботі — довіра, конфлікт, зобов'язання, відповідальність і результати. Ці курси стали набагато ефективнішими з учасниками, які поділяли ці три основоположні якості.

З практичної точки зору про те, що справи у *VB* помінялися завдяки чітким вимогам до роботи у команді, свідчило кілька показників. По-перше, набір нових співробітників значною мірою перейшов від хедхантерів і сторонніх агенцій до працівників компанії, від підрядників до бригадирів, які шукали кандидатів на посади у *VB* через друзів та рекомендації.

По-друге, моральний дух у компанії, без сумніву, став вищим, а плинність кадрів помітно знизилася. Джефф був твердо переконаний, що вона не повинна зникнути повністю: «Якщо ніхто не йде або нікому не пропонують звільнитися, тоді ми, ймовірно, не повністю пройнялися цими цінностями».

І нарешті, найважливішим доказом того, що модель працює, було те, що клієнти були задоволені проектами лікарні та готелю більше, ніж міг очікувати Джефф. Хоча все ще доводилося стикатися зі звільненнями і часом виникали несвоєчасні й неочікувані проблеми, компанія згуртувалася і вирішувала ці питання, більше не поринаючи ані в паніку, ані в героїзм.

В офісах та на будівельних майданчиках *Valley Builders* поселилася незнайома раніше впевненість у собі, навіть у найскладніших ситуаціях.

З-поміж усіх керівників *VB* саме Боббі міг найбільш влучно й неделікатно пояснити, які переваги набула компанія від моделі «скромний, енергійний, кмітливий».

Наприкінці виїзної управлінської наради у четвертому кварталі, коли усі четверо керівників оцінювали загальний стан справ в організації, Боббі заявив:

— Якщо ви спитаєте мене, що найкращого сталося у цьому році, я скажу — це те, що ми майже стали зоною, вільною від йолопів. Незалежно від того, що відбувається, і з якими проблемами ми можемо стикнутися, дайте мені повну кімнату людей, що не є ідіотами, і я буду щасливий їх узяти.

І з цими словами він кинув Джеффові футболку, той схопив її і побачив слово *йолоп*, обведене колом і перекреслене рискою.

Хоча Джефф знав, що він ніколи не буде вдягати цю футболку, втім тримав її у шухляді робочого столу, як нагадування про свій головний обов'язок керівника компанії.

²³ Іронічний натяк на вправи під час сесій з тимблдингу. (Прим. перекл.)

Модель



Три чесноти ідеального командного гравця

У цьому розділі книги розглядається модель ідеального командного гравця — що вона означає, звідки походить і як можна її застосувати на практиці. Давайте почнемо з ширшої картини.

У своїй класичній книзі «Від хорошого до великого» (*Good To Great*) Джим Коллінз говорить про те, наскільки важливо, щоб компанії брали «правильних людей в автобус» — таким евфемізмом називають прийом на роботу та підтримку співробітників, які відповідають культурі компанії. Це поняття відносно просте й закономірне, однак чомусь про нього часто забувають, бо дуже багато лідерів наймають людей, керуючись здебільшого лише їхньою компетентністю та технічними навичками.

Що ж до організацій, які серйозно налаштовані зробити роботу у команді культурною реальністю, то я переконаний, що «правильні люди» — це ті, хто мають три спільні чесноти — скромність, енергійність і витонченість у поводженні з іншими — або принаймні здатні розвинути їх у собі. Я зараховую їх до *чеснот*, бо слово «чеснота» не лише є синонімом до іменників «якість» і «перевага», а й також асоціюється з поняттями чесності та моралі. Скромність, що є найважливішою із цих трьох рис, безумовно, є чеснотою в прямому сенсі цього слова. Енергійність та витонченість у поводженні з людьми більше належать до категорії якостей або переваг. Отже, слово «чеснота» якнайкраще відображає сенс їх усіх. Звісно, щоб знайти та виплекати скромних, енергійних і витончених командних гравців або самому стати таким, спочатку необхідно зрозуміти, що саме означають ці оманливо прості слова і як вони *всі разом* складають основні достоїнства ідеального командного гравця.

Визначення трьох чеснот

Скромний

У контексті спільної роботи скромність має більше значення, ніж це здається. Великі командні гравці не мають надмірного самолюбства або занепокоєння через свій статус. Вони без роздумів вказують на внесок інших людей і не квапляться привертати увагу до власних дій. Вони діляться заслугами, підкреслюють значення команди, ставлячи її над собою, і визначають успіх переважно як результат колективних, а не особистих зусиль. Тож немає нічого дивного в тому, що скромність — єдиний найважливіший і найбільш незамінний атрибут командного гравця.

Скромність — єдиний найважливіший і найбільш незамінний атрибут командного гравця.

Дивовижно, що так багато лідерів, які цінують роботу у команді, терплять людей, які не є скромними. Лідери неохоче наймають егоїстичних людей, а потім виправдовують це лише тим, що такі працівники мають потрібні навички. Або бачать зарозумілу поведінку працівника і не можуть протистояти цьому, часто згадуючи про окремі заслуги цієї особи на виправдання її дій. Проблема, звісно, полягає в тому, що лідери не беруть до уваги те, який вплив має егоїстична та зарозуміла людина на загальну продуктивність команди. Так відбувається у спорті, бізнесі та в будь-яких інших командних структурах. На даний час існує декілька різних типів людей, яким не вистачає скромності, і дуже важливо, навіть критично важливо, зрозуміти їх, тому що вони відрізняються один від одного і по-різному впливають на команду. Найбільш очевидний тип — це надмірно зарозумілі індивідууми, які роблять все, що їх стосується. Їх легко визначити, тому що вони хваляться і привертають до себе

увагу. Це класичний тип людини, керованої самолюбством.

Інший тип — це більш тихі, часто стримані люди; їхня діяльність має надзвичайно шкідливі наслідки для команди, бо таких осіб важче ідентифікувати. Ці люди зазвичай мають чималі проблеми з самооцінкою, і хоча вони відкрито не рекламують себе, вони не сприяють й іншим. Такі працівники часто сприймають успіх товаришів по команді як загрозу для власного іміджу, тому навіть можуть радіти і зосереджувати увагу на труднощах інших. І не дивно, що на додачу до стриманості у похвалах на адресу інших людей, їм важко сприймати критику на свою адресу.

Наступний тип є найменш небезпечним, але все ж і його варто розуміти. Це ті люди, яким бракує впевненості в собі, але які шляхетно і позитивно ставляться до інших. Вони, як правило, применшують свої таланти та заслуги, і тому інші помилково вважають їх скромними. Але це не скромність. Хоча вони, звичайно ж, не є зарозумілими, нездатність зрозуміти ними власну цінність теж не варто вважати скромністю. Дійсно скромні люди не вважають себе кращими, ніж є, але також і не занижують власних талантів і заслуг. К. С. Льюїс звертався до цього нерозуміння скромності, коли сказав: «Бути скромним означає не применшувати своє значення, а просто менше думати про себе».

Людина, яка має непропорційно низьке почуття власної гідності, часто шкодить команді тим, що не обстоює власні ідеї або не може привернути увагу до проблем, які бачить. Хоча цей вид відсутності скромності менш помітний, ніж інші, більш негативні типи, він, однак, знижує оптимальну продуктивність команди.

І нарешті — найнебезпечніший тип, який послаблює скромність. Це люди, які не є скромними, але добре знають, як вдавати із себе скромних. Ці люди деморалізують і руйнують команди, бо створюють фальшиве відчуття довіри та чутливості у спілкуванні з іншими, а потім користуються ними.

Всі ці типи об'єднуює почуття невпевненості в собі. Нерішучість змушує одних людей демонструвати явну або приховану самовпевненість, інших — ображатися через успіхи товаришів по команді, а когось — применшувати власні таланти. І хоча ці типи — не рівнозначні, коли йдеться про створення проблем у команді, кожен із них знижує продуктивність.

Енергійний

Енергійні люди завжди прагнуть більшого. Зробити більше справ. Більше навчатися. Взяти на себе більше відповідальності. Енергійні люди майже ніколи не потребують підштовхування з боку керівника, щоб працювати старанніше, бо вони й так самовмотивовані та сумлінні. Вони постійно думають про наступний крок і наступну можливість. Їм огидна сама лише думка про те, що їх можуть сприйняти як нероб.

Енергійні люди майже ніколи не потребують підштовхування з боку керівника, щоб працювати старанніше, бо вони й так самовмотивовані та сумлінні.

Неважко зрозуміти, чому енергійних людей чудово мати в команді, але важливо усвідомлювати, що деякі прояви ентузіазму можуть мати поганий, навіть шкідливий вплив на команду. Деякі люди можуть використовувати свою енергійність в егоїстичних цілях — не на користь команди, а задля себе. А в деякого ентузіазм досягає надзвичайної міри, поглинаючи особистість працівників і домінуючи в їхньому житті. Коли я кажу про енергійність в даному випадку, я маю на увазі її корисний прояв — кероване та стійке прагнення добре виконувати свою роботу і робити все можливе й неможливе, коли це дійсно потрібно.

Звичайно, мало який керівник буде свідомо ігнорувати брак ентузіазму у своїх людей, імовірноше тому, що непродуктивні, байдужі люди, як правило, виділяються і створюють очевидні проблеми у команді. На жаль, нерозбірливі лідери занадто часто наймають цих людей, тому що більшість кандидатів знають, як вдати ентузіазм під час стандартної співбесіди. У результаті такі лідери потрапляють у ситуацію, коли витрачають надмірну кількість часу, намагаючись мотивувати, покарати або звільнити пасивних членів команди, щойно вони починають працювати.

Кмітливий

З усіх трьох чеснот ця потребує найбільшого уточнення, бо є не тим, чим може здатися; йдеться не про розумові здібності. Бути кмітливим просто означає спілкуватися з іншими, керуючись здоровим глуздом. *Кмітливість* повністю обумовлена здатністю людини підтримувати міжособистісні стосунки та розбиратися в них. Кмітливі люди, як правило, розуміють, що відбувається у групових ситуаціях, і знають, як найбільш ефективно підтримувати стосунки з іншими. Вони ставлять хороші запитання, слухають те, що кажуть інші, й уважні під час розмови.

Бути кмітливим просто означає спілкуватися з іншими, керуючись здоровим глуздом.

Дехто може ставитися до цього, як до емоційного інтелекту, що було б непоганим порівнянням, але кмітливість, можливо, трошки простіша за це поняття. Кмітливим людям просто притаманна розсудливість та інтуїція щодо тонкощів групових стосунків та впливу їхніх слів та дій. У результаті вони не говорять і не роблять нічого (або не здатні сказати чи зробити щось), не розуміючи можливої реакції своїх колег.

Пам'ятайте, що кмітливість необов'язково означає добрі наміри. Кмітливі люди можуть використовувати свої таланти з доброю чи злою метою. Насправді, деякі з найнебезпечніших людей в історії стали відомими саме завдяки своїй

кмітливості.

Тепер, якщо ви думаєте, що ці три чесноти здаються чимось очевидним, я буду першим, хто з вами погодиться. Розглядаючи їх одну за одною, мені важко уявити, в який спосіб їх можна подати, щоб вони здавалися новими.

Унікальними і могутніми скромність, енергійність і кмітливість є не як окремі атрибути, а радше як необхідна комбінація з усіх трьох елементів. Якщо в командного гравця не вистачає хоча б однієї з цих якостей, працювати в команді стає значно важче, а іноді й узагалі неможливо. Перш ніж ми розберемося з цим детально, буде доречним пояснити, як з'явилася модель ідеального командного гравця.

Унікальними і могутніми скромність, енергійність і кмітливість є не як окремі атрибути, а радше як необхідна комбінація з усіх трьох елементів.

Історія моделі

Ще 1997 року я разом із групою колег заснував *The Table Group* — фірму, що надавала консультації з питань менеджменту. Оскільки ми разом працювали у відділі, яким я керував у попередній компанії, то нам було легко узгодити наші основні цінності: скромність, енергійність та кмітливість. Це були принципи, якими раніше керувався наш відділ, і ми хотіли б зберегти їх у нашій новій фірмі. Тому ми прагнули наймати лише тих людей, які відповідали цим поняттям, і намагалися уникнути прийняття будь-яких оперативних або стратегічних рішень, які порушували ці чесноти.

Під час консультаційної роботи, яку ми проводили з клієнтами, ми не тільки допомагали лідерам вибудовувати кращі команди, а й ставали у пригоді, коли треба було детально проаналізувати все — від стратегії, тактики, ролей, обов'язків, зустрічей і, нарешті, що найголовніше для цієї розмови, — цінностей. Під час обговорення цінностей наші клієнти неминуче запитували нас про те, яких цінностей ми дотримуємося у *The Table Group*.

Овва, ми не розголошували свою модель «скромність, енергійність і кмітливість». Цього не можна було відшукати ані на нашому сайті, ані в наших інформаційних матеріалах. Ми відчували, що доки ми приймаємо ці принципи і залишаємося вірними їм, нікому більше не потрібно їх усвідомлювати. Проте, коли клієнти запитували нас, ми вважали за потрібне розповісти про це. І коли ми розказували про скромність, енергійність і кмітливість, часто відбувалося щось дивне. Клієнти заявляли, що теж візьмуть ці цінності за основу.

Звісно ж, ми відразу заперечували і казали, що організаційні цінності не можна копіювати або запозичувати; вони повинні бути справжнім відображенням унікальної історії та культури конкретної організації. Ми часто пояснювали інтерес клієнтів до наших цінностей раціональністю або навіть лінощами — їхнім бажанням підхопити перший набір слів із позитивним звучанням та

оголосити, що пошук цінностей завершено. Що ж, зрештою ми виявили, що були неправі щодо їхньої мотивації і що існує логічне пояснення, чому наші клієнти хочуть запровадити модель «скромний, енергійний, кмітливий».

По-перше, культура нашої фірми була повністю пронизана командним духом, і в тому, як ми працювали з клієнтами, і в тому, як ми намагалися поводитися один з одним, тому що ми поклялися завжди практикувати те, що проповідуємо. По-друге, практично всі компанії, які користувалися послугами нашої фірми, вже були зацікавлені в командній роботі, а це мало сенс, враховуючи, що ми були найбільш відомі завдяки книжці «П'ять вад у роботі команди» (*The Five Dysfunctions of a Team*). Отже, немає нічого дивного в тому, щоб вважати, що наші критерії прийому на роботу та основні цінності могли б сформулювати саме визначення командного гравця, навіть якби ми самі в той час цього не розуміли.

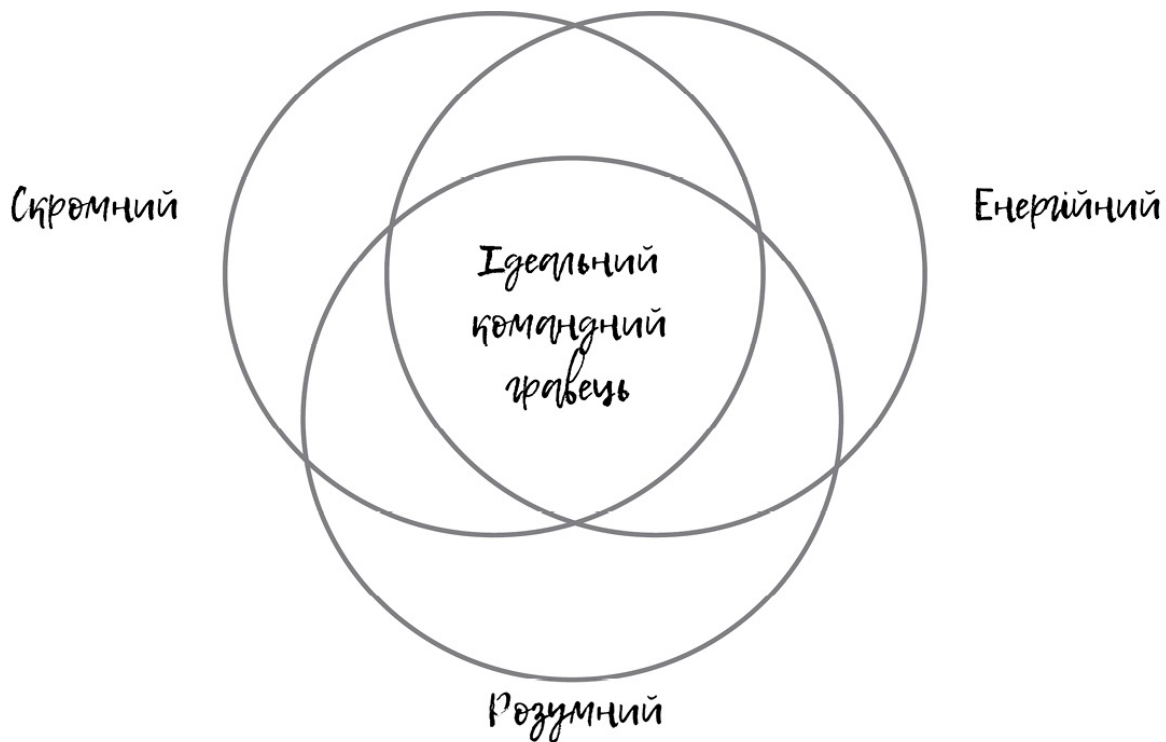
Після того як ми це усвідомили, ми почали по-іншому дивитися на актуальність «скромності, енергійності та кмітливості» для інших організацій. Ці слова не завжди відображали основні цінності, але вони були важливими критеріями при прийомі на роботу для будь-якої організації, яка хотіла, щоб робота у команді посіла центральне місце в її діяльності. Для того щоб переконатися, що ми не обманюємо себе, ми запитували: *«Чи може людина в повній мірі практикувати п'ять моделей поведінки на основі командної роботи (дивіться модель на сторінці 8), якщо вона не вірить в уявлення про скромність, енергійність і кмітливість?»*

Відповідь була приголомшливою — «ні».

Людина, яка не є скромною, не здатна бути чутливою і вибудовувати довіру, тому вона неспроможна брати участь у чесному конфлікті і закликати інших до відповідальності. Таким людям важко дотримуватися рішень, що не відповідають їхнім інтересам. Колега, якому не вистачає енергійності, буде не готовий брати участь у незручному конфлікті, притягати колег до відповідальності за їхню поведінку або робити все, що потрібно, щоб досягти результатів, вибираючи натомість легший шлях. А людина, яка не вміє поводитися з іншими, ймовірно за все, створюватиме непотрібні проблеми протягом усього процесу створення команди, особливо коли йдеться про тактовну участь у конструктивному конфлікті та у притягненні людей до відповідальності за їхню поведінку.

Після того як ми розглянули, обговорили і почали використовувати цю модель у власній фірмі і побачили, що наші клієнти намагаються застосувати її в себе, ми переконалися, що будь-який лідер, який хоче зробити командну роботу реальністю, повинен знайти і/або підбати про розвиток людей, які є скромними, енергійними та кмітливими. Для того щоб зробити все це, лідери мають зрозуміти, як ці якості працюють разом і що відбувається, коли одна або кілька з них відсутні.

Модель ідеального командного гравця



Ця модель відображає перетин понять «скромний», «енергійний», «кмітливий», які частково перекриваються в центральній фігурі та представляють комбінацію якостей ідеального командного гравця. Це не означає, що людина з цієї середньої секції обов’язково буде досконалою з точки зору всіх трьох чеснот або у будь-якій із них, якщо це має значення. Ніхто не є ідеальним. Навіть у людини, яка скромна, енергійна та кмітлива, час від часу бувають погані дні, тижні або навіть важкі періоди у житті. Це не є якісь постійні характеристики, вбудовані у ДНК людини; скоріше вони розвиваються і підтримуються за рахунок життєвого досвіду та особистого вибору у себе вдома і на роботі.

Коли члени команди адекватно сильні в кожній із цих сфер — коли вони значною мірою володіють скромністю, енергійністю та кмітливістю у поводженні з іншими — вони здатні працювати у команді, бо тоді спільна робота стає легкою завдяки тому, що її члени можуть подолати п’ять проблем команди (див. модель на сторінці 189). Це означає більшу імовірність того, що вони будуть чутливими, будуватимуть довірливі стосунки, братимуть участь у конструктивному, але незручному конфлікті, дотримуватимуться рішень групи, навіть якщо спочатку з ними і не погоджувалися, закликатимуть колег до відповідальності, коли бачитимуть недоліки у роботі, які можна віднести на рахунок певної особи, і ставитимуть результати діяльності команди вище за власні потреби.

Тільки скромні, енергійні та кмітливі люди можуть упоратися з цими справами без активного залучення консультантів.

Ті, кому не вистачає всіх цих трьох якостей, вимагатимуть значно більше часу, уваги і терпіння своїх керівників.

Розгляньмо різні категорії людей, починаючи з тих, хто не має жодної з необхідних якостей і закінчуючи ідеальними командними гравцями, які мають всі три.

Категорії

0 з 3

Ті, в кого не вистачає всіх трьох якостей, кому помітно бракує скромності, енергійності та кмітливості, мають небагато шансів бути повноцінними членами команди. Треба буде докласти чимало зусиль протягом тривалого часу, щоб створити потенціал для всіх трьох якостей, не кажучи вже про повноцінні дві чесноти чи навіть одну. На щастя для менеджерів, таких людей дуже легко визначити, і вони нечасто проходять співбесіду і потрапляють до команди. На жаль, життя в таких людей може бути дуже важким.

1 з 3

Для тих, кому значною мірою бракує двох із трьох якостей, це також буде важким поєдинком — не нездійсненим, але й не легким.

Давайте подивимося на ці три категорії, в яких ідеться про члена команди, в якого наявні або лише скромність, або лише енергійність, або лише кмітливість.

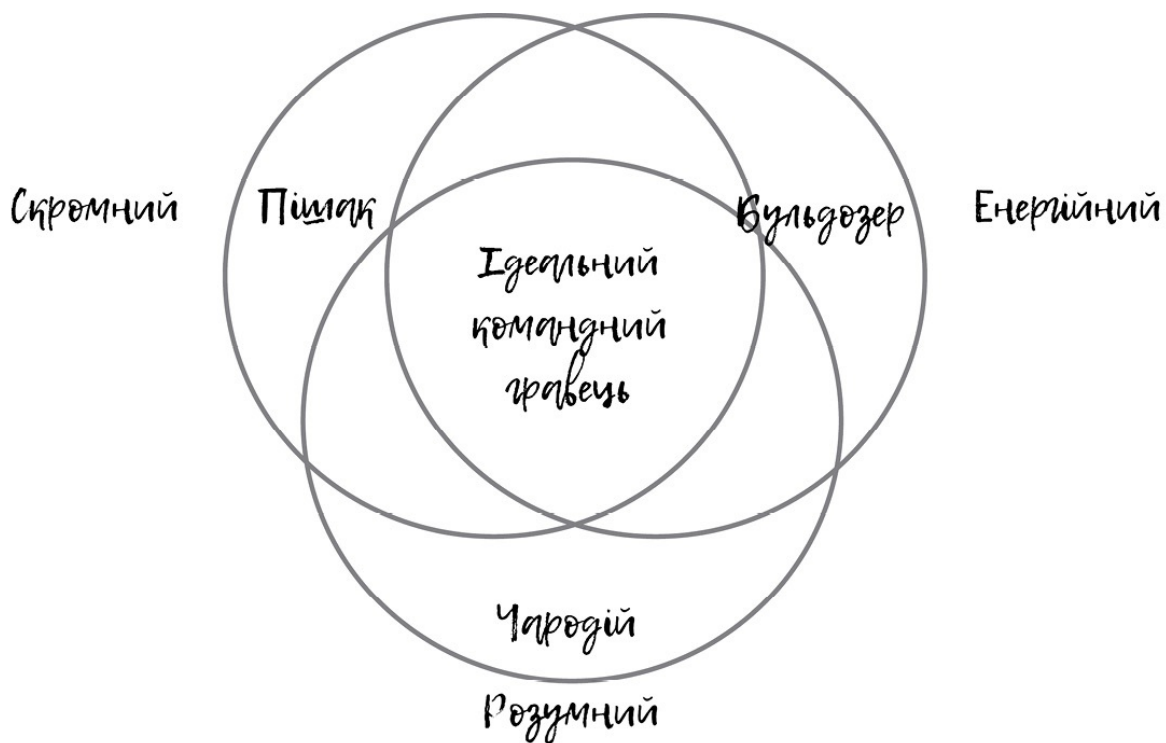
Лише скромний: Пішак

Люди, які лише скромні, але не мають ентузіазму або кмітливості, є пішаками у команді. Це приємні, чуйні, невибагливі люди, які просто не відчують великої потреби досягати якихось результатів і не мають навичок будувати ефективні стосунки з колегами. З ними часто не рахуються під час розмов і діяльності, вони мають невеликий вплив на продуктивність команди.

Пішаки не завдають клопотів, тож можуть доволі довго існувати у команді, в якій цінують гармонію і не вимагають продуктивної праці.

Лише енергійний: «Бульдозер»

Людей, які є енергійними, але не дуже скромними чи кмітливими, можна розглядати, як «бульдозерів».

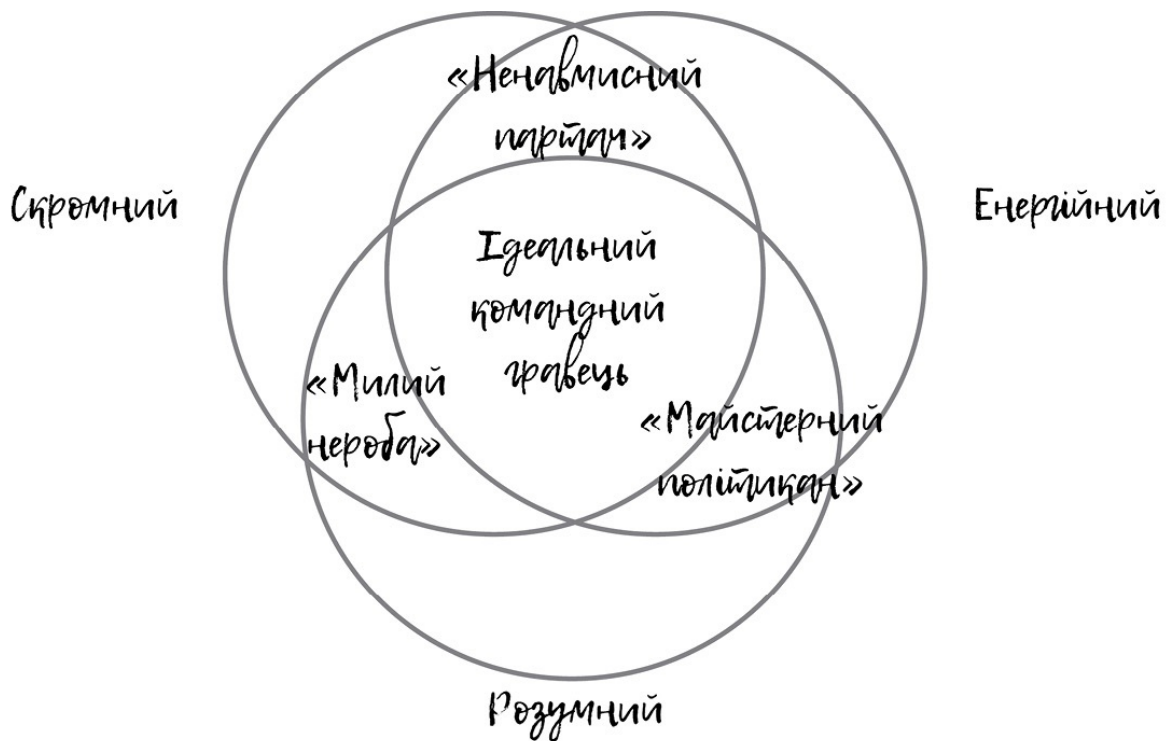


Ці люди будуть рішуче налаштовані на досягнення результатів, але робитимуть акцент на власних інтересах і не виявлятимуть розуміння чи занепокоєння щодо того, як їхні дії впливатимуть на інших. «Бульдозери» — це швидкі руйнівники команд.

На щастя, на відміну від пішаків, вони виділяються і можуть бути легко виявлені та вилучені керівниками, які дійсно цінують роботу в команді. Проте в організаціях, в яких на перший план висувають продуктивність праці, «бульдозери» можуть бути успішними і тривалий час функціонувати безкарно.

Лише кмітливий: «Чародій»

Люди, які є кмітливими, але яким дуже бракує скромності та енергійності, — це «чародії». Певний час такі особистості можуть здаватися цікавими і навіть приємними, але вони мало зацікавлені у тому, щоб команда і колеги були успішними у довгостроковій перспективі. Соціальні навички «чародіїв» іноді допомагають їм протриматися довше, ніж «бульдозерам» або пішкам, але оскільки їхній внесок у діяльність незначний, то чародії швидко починають зловживати доброзичливим ставленням до себе.



233

Наступні три категорії, які ми розглянемо, представляють людей, яких важче визначити, бо їхні сильні сторони часто маскують слабкі. Члени команди, які вписуються в ці категорії, не мають лише однієї з трьох ознак, а отже, мають трохи вищі шанси подолати свої проблеми і стати ідеальними командними гравцями. Однак відсутність навіть однієї з якостей може створити серйозні перешкоди у процесі побудови команди.

Скромний та енергійний, але не кмітливий. «Ненавмисний партак»

Люди, які є скромними та енергійними, але зовсім не кмітливими, — це «ненавмисні партаки». Вони щиро хочуть служити команді і не зацікавлені в тому, щоб отримувати непропорційно велику кількість уваги та честі. Але те, що вони не розуміють, як їхні слова та дії сприймаються іншими, веде до того, що «ненавмисні партаки» ненавмисно створюватимуть міжособистісні проблеми в команді. Хоча колеги і поважатимуть їхнє ставлення до праці та щире бажання бути корисними, ці самі колеги можуть втомитися від того, що їм доводиться постійно оговтуватися після емоційних та міжособистісних проблем, які так часто залишаються після «ненавмисних партаків». У легенді «ненавмисним партакем» була Ненсі — відносно неогоїстична, працелюбна людина, якій не вистачало кмітливості у стосунках з іншими, і тому вона створювала непотрібні проблеми у команді.

Хоча «ненавмисний партак», безсумнівно, може бути проблемою, але з усіх трьох типів людей, яким не вистачає лише однієї з характеристик ідеального командного гравця, — це найменш небезпечний для команди, бо «ненавмисні

партачі» не мають поганих намірів і зазвичай добре сприймають правильну критичну реакцію колег.

Скромний і кмітливий, але не енергійний. «Милий нероба»

Люди, які є скромними та кмітливими, але недостатньо енергійними — це «милі нероби». Вони не шукають незаслуженої уваги і вміють працювати з колегами та турбуватися про них. На жаль, вони мають тенденцію робити тільки те, про що їх просять, і рідко прагнуть узяти на себе більше роботи або добровільно виконувати додаткові завдання. Крім того, «милі нероби» мають обмежену пристрасть до роботи, яку виконує команда. Оскільки вони, як правило, чарівні й позитивні, лідери зазвичай не наважуються йти з ними на конфронтацію або звільняти їх. Зрештою, вони — милі.

У легенді згадується другорядний персонаж, Томмі, який був «милим неробою». Він не був ані йолопом, ані абсолютним ледарем, але робив тільки те, що від нього очікували і не більше. Томмі мав пристрасть до різних занять у своєму житті, але жодна з цих пристрастей не була спрямована на роботу.

«Милим неробам» потрібна значна мотивація та контроль, що робить їх більш шкідливими для продуктивності праці команди, ніж «ненавмисних партачів». Але «милі нероби» не несуть у собі найбільшої загрози з-поміж трьох типів, яким бракує однієї з трьох необхідних чеснот. Найнебезпечнішим буде «майстерний політикан».

Енергійний та кмітливий, але не скромний. «Майстерний політикан»

Люди енергійні та кмітливі, але з нестачею скромності, — це «майстерні політикани». Ці люди в міру амбітні і готові дуже важко працювати, але лише настільки, наскільки це буде корисно для них особисто. На жаль, через свою кмітливість «майстерні політикани» вміло вдають із себе скромних, через що лідерам важко ідентифікувати їх та взятися за їхню деструктивну поведінку. На той момент, коли керівник зрозуміє, що відбувається, політикан уже може створити руйнівний слід серед своїх колег, маніпулюючи ними і перешкоджаючи роботі. Більшість із нас багато працювали з «майстерними політиканами», оскільки вони схильні робити кар'єру у компаніях, в яких лідери цінують індивідуальну продуктивність вище за командну роботу.

В історії «майстерним політиканом» був Тед Марчбенкс. Він був професійним, харизматичним, мотивованим та амбітним, тому Джефф і його команда майже взяли його на роботу. На жаль, Тед виявився байдужим до людей, які його оточували, а думав лише про власний успіх.

Увага! Тепер, імовірно, варто зробити кілька важливих попереджень. По-перше, майте на увазі, що точно ідентифікувати людей як «бульдозерів», «чародіїв», «пішаків», «ненавмисних партачів», «милих нероб» або «майстерних політиканів» не так уже й просто, і не слід робити це легковажно чи навіть у приватному порядку. Помилкова класифікація члена команди, навіть

жартівлива, може завдати йому шкоди. По-друге, не варто наклеювати ці ярлики на колег, які насправді є ідеальними командними гравцями, лише через те, що вони відносно сильніші в одній із трьох рис. Наприклад, не слід вважати «милим неробою» ідеального командного гравця, який менш енергійний, але скромний і кмітливий. Ці класифікації призначені тільки для людей, яким суттєво бракує однієї або кількох із цих трьох рис.

Керівники мають бути розсудливими стосовно того, як використовувати ці терміни щодо своїх підлеглих. І пам'ятайте, що справжня мета визначення цих типів — не розподілити людей на категорії, а краще зрозуміти ідеальних командних гравців, щоб мати змогу розпізнати або виховати їх у своїх командах.

3 з 3

Скромний, енергійний, кмітливий: ідеальний командний гравець

Ідеальні командні гравці є достатньо скромними, енергійними і кмітливими у поводженні з людьми. Їхнє самолюбство абсолютно мізерне, коли йдеться про потребу уваги або поваги до їхніх внесків, їм зручно розділяти з іншими свої почесті, яких їм самим іноді навіть не вистачає. Ідеальні командні гравці працюють з енергією, пристрастю та особистою відповідальністю, беручись за все, що можуть зробити на благо команди. І нарешті, ідеальні командні гравці говорять і роблять правильні речі, щоб допомогти товаришам по команді відчувати, що їх цінують, розуміють і рахуються з ними, навіть коли виникають складні ситуації, що вимагають жорсткості з найкращими намірами. Більшість із нас може згадати, як працювали під керівництвом ідеальних командних гравців або разом із ними, оскільки такі люди є вельми привабливими і незабутніми. Тепер, коли ми розуміємо кожен з трьох чеснот, і те, як вони поєднуються разом, ми можемо подивитися, як ця модель може застосовуватися.

Практичне використання

Існують чотири основні напрями практичного використання моделі ідеального командного гравця в організаціях: 1) прийом на роботу; 2) оцінювання співробітників, які вже працюють; 3) розвиток співробітників, яким бракує однієї або кількох чеснот; 4) втілення моделі в організаційну культуру.

Розгляньмо кожен із них по черзі.

НАПРЯМ № 1. ПРИЙОМ НА РОБОТУ

Найнадійніший спосіб гарантувати, що робота в команді узвичаїться в організації, — це наймати лише ідеальних командних гравців. Зрозуміло, що це не є ані можливим, ані реальним, особливо якщо врахувати, що більшість лідерів не можуть дозволити собі розкіш створювати свої команди з нуля. Але всі лідери, безумовно, можуть робити все можливе, намагаючись набирати, відбирати і наймати людей, які є скромними, енергійними та кмітливими, коли

виникає можливість узяти когось нового.

Хоча було б непогано мати кількісний діагностичний інструмент для точного визначення та відбору людей, які є скромними, енергійними та кмітливими, поки що такого інструменту не існує. Проте, вдавшись до ґрунтовної співбесіди та вибіркової перевірки рекомендацій, менеджер може обирати людей на роботу з більшим рівнем упевненості, що ті виявлять себе ідеальними командними гравцями.

Процес інтерв'ювання

Найбільш важливо в проведенні інтерв'ю — це просто знати, які відповіді та манери є найкращими показниками скромності, енергійності та кмітливості, щоб потім, наскільки це можливо, виявити командних гравців. У світі існує безліч книжок про поведінкове інтерв'ювання, які пропонують різні моделі та інструменти. Як на мене, головне — дотримуватися кількох правил, кожне з яких може здатися очевидним, але на них часто не звертають уваги.

Не будьте загальними. Це перше правило є найбільш очевидним з усіх, оскільки багато в чому висловлює зміст цього розділу, якщо не всієї книжки. Проте на ньому варто зупинитися. Занадто багато співбесід настільки загальні, що дають мало можливостей зрозуміти (або й зовсім не дають) конкретні риси характеру людини. Натомість інтерв'юери отримують вкрай загальну оцінку кандидатів. «Здається, вона приємна особа. І мені подобається». Це було б добре, якби ви шукали когось, хто раз на тиждень коситиме газон біля вашого будинку. Якщо ви шукаєте командного гравця, який є скромним, енергійним і розумним, вирішальне значення мають конкретні вимоги до манер поведінки і рис характеру. Далі в цьому розділі я наведу приклади запитань, які допоможуть виявити такі манери поведінки і риси характеру.

Проводьте кожне інтерв'ю як команда. Одна з найбільших проблем, яку я бачу, — це «бункерний підхід» до інтерв'ювання. Це відбувається, коли купка людей проводять свої власні інтерв'ю і не переповідають одне одному те, про що дізналися, доки не завершиться весь раунд співбесід. Проблема полягає в тому, що кожне інтерв'ю виявляється і не краще, і не ефективніше за попереднє.

Замість цього інтерв'юери повинні розпитувати одне одного відразу ж після проведення співбесіди, особливо про спостереження щодо скромності, енергійності та кмітливості. Якщо два перші інтерв'юери погоджуються, що кандидат енергійний та кмітливий, третій може зосередитися на скромності, витрачаючи більше часу й детальніше розглядаючи недосліджену частину.

Передбачте групові інтерв'ю. Я часто люблю розмовляти з кандидатами разом із кількома членами команди. Це дозволяє ефективніше обговорити інтерв'ю один з одним після його завершення (Наприклад: «Що, на вашу думку, він мав на увазі, коли сказав ...?»). У такому разі ви також розумієте те, як кандидат дає

собі раду з кількома людьми одночасно, що є однією з найважливіших навичок роботи у команді. Деякі люди поведуться зовсім по-іншому сам на сам, ніж тоді, коли перебувають у групі, і вам потрібно це знати.

Зробіть інтерв'ю нетрадиційними. Дивно, що, попри увесь наш прогрес у ХХІ столітті, більшість інтерв'ю залишаються такими самими неприродними, завченими та передбачуваними розмовами, як і сорок років тому. Проблема полягає не в тому, що інтерв'ю є нудними або старомодними, а в тому, що не дозволяють визначити, чи справді особа має поведінкові навички та цінності, які підходять організації або команді.

Хтось одного разу сказав мені, що найкращий спосіб дізнатися, чи варто вам брати людину на роботу, це поїхати разом із нею у ділову поїздку країною.

Подивіться, як кандидат поводить себе у стресових і взаємно активних ситуаціях та протягом тривалого періоду часу. Хоча це необов'язково робити на практиці, я твердо переконаний, що інтерв'ю повинні включати взаємодію з кількома групами людей у повсякденних ситуаціях і що вони мають тривати довше, ніж 45 хвилин.

Я люблю виходити з кандидатом з офісу і бачити, як він поводить себе з людьми у неформальному середовищі. Непогана ідея — вирушити у справах до продуктової крамниці або торгового центру. Або провести час у машині і подивитися, як він поводить себе, коли не відповідає на запитання. Це допомагає мені краще зрозуміти людину. І пам'ятайте, що я не робив би із цим кандидатом, я завжди шукаю конкретні ознаки того, що він скромний, енергійний і кмітливий.

Ставте запитання по кілька разів. Я називаю це правилом «Закон і порядок». У цьому кримінальному серіалі вперті слідчі, здавалося, завжди ставили підозрюваному одне й те саме запитання знову й знову, доки злочинець не зізнавався у скоєному.

Поліцейський: Ви вбили цього хлопця?

Злочинець: Ні.

Поліцейський: Ви вбили цього хлопця?

Злочинець: Ні.

Поліцейський: Ви вбили цього хлопця?

Злочинець: Добре, я це зробив! Я зробив!

Так, це перебільшення, але ту саму ідею можна застосувати і під час інтерв'ю. Якщо поставити кандидату запитання один раз, то це часто веде до загальноприйнятної відповіді. Якщо поставити те саме запитання знову трохи в іншій формі, то можна отримати іншу відповідь. Якщо відповідь вас не влаштовує, спитайте втретє у більш конкретній формі — у такий спосіб ви, імовірно, одержите більш правдиву відповідь.

Запитайте, що скажуть інші. Ця пропозиція певною мірою пов'язана з попередньою. Замість того, щоб просити кандидатів самостійно оцінювати певну манеру поведінки або характеристику, пов'язану зі скромністю, енергійністю та кмітливістю, спитайте, що сказали б про них інші. Наприклад, замість того, щоб запитувати когось, чи вважає той себе працелюбним, спитайте: «Як ваші колеги могли б описати ваше ставлення до праці?» Або замість того, щоб питати кандидатку, чи ладнає та з колегами, запитайте: «Як ваш керівник описав би ваші стосунки з колегами?» Або ось ще один цікавий варіант. Замість питати когось про його чи її скромність, ставте запитання: «Якби я попросив ваших колег оцінити ваш рівень скромності, що вони сказали б?»

Деякі люди будуть думати, що це звучить очевидно, але потім визнають, що не роблять цього у достатній мірі. Інші здивуються, як така невелика на перший погляд зміна тактики може змінити картину. Але просто, коли доводиться відповідати від імені іншої особи, щось змушує кандидата говорити відвертіше. Можливо, це пов'язано з тим, що інтерв'юер може зробити перевірку рекомендацій. Можливо, це небажання спотворити погляди когось іншого. У будь-якому разі це, схоже, робить відповіді надійнішими.

Попросіть кандидатів виконати якесь завдання. Це не завжди можливо, оскільки залежить від характеру роботи. Наприклад, лікарю не запропонуєш провести операцію перед прийомом на роботу, але літературний редактор, менеджер реклами або консультант із питань управління може імітувати роботу над проектом. Справа не в тому, щоб для вас щось виконали безкоштовно, а в тому, щоб побачити, як люди працюють у реальних ситуаціях, і визначити, чи притаманні їм скромність, енергійність та кмітливість.

Не ігноруйте передчуття. Якщо у вас є сумніви з приводу скромності, енергійності або кмітливості людини, — не ігноруйте їх. Продовжуйте вивчення. Найчастіше є щось, що викликає ці сумніви. Це не означає, що треба робити передчасні висновки. Але й схилитися до думки, що особа має якості командного гравця в даному випадку — погана ідея. Менеджери з персоналу дуже часто озираються назад, згадуючи тривожні сигнали, які бачили під час співбесіди, але вирішили проігнорувати їх, і шкодують, що не витратили більше часу і сил, аби зрозуміти це. Хоча ніколи неможливо бути *абсолютно* впевненим під час набору співробітників, невідступні сумніви щодо скромності, енергійності чи кмітливості кандидата потрібно належним чином вивчити і відкинути, перш ніж ви запропонуєте людині роботу.

Відлякуйте людей щирістю. Один із моїх улюблених способів, які мають гарантувати, що я найму саме скромних, енергійних та кмітливих людей, — це відверто казати їм про те, що ці якості будуть затребувані в них на роботі. Ймовірно, мудро зачекати з цим до того, як закінчиться процес інтерв'ювання,

але це може бути найважливішою його частиною. Ось як це працює. Ви закінчили інтерв'ю, заслухали результати співбесід, зроблених іншими, провели наступні інтерв'ю, і ви достатньо впевнені, що кандидат — скромний, енергійний та кмітливий. Але не переконані до кінця. Перед тим як зробити пропозицію кандидату, запевніть його, що ви абсолютно, фанатично віддані цим принципам і що, якщо співробітник якимось чином пройшов весь процес інтерв'ювання, але не поділяє цієї прихильності, то буде жахливо почуватися, працюючи тут. Нехай кандидати знають, що їхню поведінку критикуватимуть знову й знову і що вони врешті-решт боятимуться приходити на роботу. Також запевніть їх, що якщо вони *дійсно* підходять під опис «скромний, енергійний, кмітливий», робота для них буде фантастичною.

Багато людей будуть намагатися отримати роботу, навіть якщо не відповідають цінностям, заявленим компанією, але мало хто буде робити це, знаючи, що постійно притягатиметься до відповідальності за поведінку, яка порушує цінності. Звичайно, дуже важливо, щоб ви дотримувалися цієї прихильності цінностям у тому рідкісному випадку, коли кандидат намагається ввести вас в оману.

Питання під час інтерв'ю

Ось кілька запитань, які можуть допомогти вам зрозуміти сутність понять «скромний», «енергійний» і «розумний».

Багато людей будуть намагатися отримати роботу, навіть якщо не відповідають цінностям, заявленим компанією, але мало хто буде робити це, знаючи, що постійно притягатиметься до відповідальності за поведінку, яка порушує цінності.

«Розкажіть мені про найважливіші досягнення за весь період вашої кар'єри». Шукайте частіше вживаного слова «ми», а не «я». Звісно ж, це не означає, що треба зводити все до підрахунку відповідей. У тому випадку, якщо хтось говорить про себе окремо, частіше ніж як про члена команди, зверніть увагу на те, працювала ця людина сама чи разом з іншими.

«Назвіть найбільш незручний момент у вашій кар'єрі. Або найбільшу невдачу». Дивіться на те, як кандидат описує ці труднощі, — віддає він їм належне чи засмучений ними. Скромні люди, як правило, не бояться розповідати свої неприємні історії, тому що їм комфортно бути недосконалими. Крім того, зверніть увагу на те, як кандидат згадує про власну провину.

«Як ви впоралися з цією незручністю або невдачею?». Знов-таки зверніть увагу на те, як він узяв на себе відповідальність, чому навчився з цього випадку і чи дійсно цей урок вплинув на нього.

«Яка ваша найбільша слабкість?» Так, це банальне запитання, але все одно важливе. Головне — звернути увагу на об'єктивні відповіді, які вимагають певних зусиль. Кандидати, які представляють свої слабкі сторони як сильні

(«Я забагато на себе беру» або «Мені важко сказати «ні») часто бояться визнати реальні недоліки. Я думаю, що непогано було б підготувати кандидатів. «Я дійсно хочу знати, що ви хотіли змінити б у собі, або, ще краще, над чим, на думку ваших найкращих друзів, потрібно працювати». Головне у відповіді не те, якими є їхні слабкі сторони (зрозуміло, якщо це не вбивці з сокирами), а чи зручно їм визнавати щось, що турбує їх насправді.

«Як ви поведетеся у випадку, коли потрібно вибачитися або прийняти вибачення?». Шукайте конкретики та питайте про неї. Скромні люди не бояться сказати, що про щось шкодують, і пробачають, приймаючи вибачення з боку інших. Люди, які так роблять, як правило, мають конкретні історії.

«Розкажіть мені про когось, хто кращий за вас у сфері, що має для вас справжнє значення». Зверніть увагу на те, як щиро кандидат оцінює людей, що мають більше навичок або таланту. Скромні люди нормально ставляться до цього. Ті, ким керує самолюбство, часто почуваються незручно.

Енергійний

«Назвіть найскладнішу справу, яку вам доводилося виконувати у своєму житті». Шукайте конкретних прикладів справжньої, але радісної самопожертви. Іншими словами, кандидат не скаржиться, але вдячний за досвід. *«Чим ви любите займатися, коли не працюєте?»*. Звертайте увагу на велику кількість хобі, що вимагають багато часу: це дозволяє припустити, що кандидат розглядає роботу як засіб робити щось інше. Це не означає, що можна стверджувати, ніби існує якийсь конкретний вид діяльності, що слугує показником того, що людина не енергійна. І, звісно ж, не означає, що ви маєте шукати когось, хто не має жодних інтересів, крім роботи. Але довгий список улюблених занять, таких як екстремальний лижний спорт, перегони на собачих упряжках, полювання на урагани, комп'ютерні ігри, — може бути тривожним сигналом, що ви маєте справу з людиною, яка не буде ставити потреби команди вище за свої особисті захоплення.

«Чи доводилося вам наполегливо працювати, коли ви були підлітком?». Шукайте деталей, що зазвичай пов'язані зі школою, спортом або поєднанням роботи й навчання. А коли мова заходить про спорт, звертайте увагу не на участь у змаганнях і розваги. Шукайте приклади перешкод, жертвності і труднощів. Я люблю запитувати людей, як наполегливо вони працювали, коли були у старшій школі. Чи справді намагалися досягти успіхів? Чи була в них робота? Чи, можливо, виснажливо тренувалися у якомусь виді спорту? Шукайте не якусь одну конкретну відповідь, а щось реальне, що вказує на те, що людина працелюбна. А працелюбність зазвичай, хоч і не завжди, формується саме у ранній період життя.

«Назвіть проміжок часу, коли ви зазвичай працюєте?». Працьовиті люди, як правило, не хочуть працювати з дев'ятої до п'ятої, якщо тільки цього

не вимагають їхні життєві обставини. Коли вони беруться за роботу, то, як правило, витрачають на неї час ще й удома. І це не значить, що їм настільки набридає сидіти від дев'ятої до п'ятої, що після роботи вони притьмом мчать додому, щоб зайнятися чимось захопливим. Але якщо кандидат задовольняється передбачуваним графіком і забагато говорить про «баланс», то є ймовірність, що він не дуже енергійний. Знову ж таки це не лакмусовий папірець, але — тривожний сигнал. Це не означає, ніби я пропагую, що люди повинні віддавати перевагу роботі перед спілкуванням зі своєю сім'єю. Зовсім ні. Просто коли кандидат акцентує надто багато уваги на тому, скільки від нього очікують годин праці, то, можливо, він не настільки енергійний командний гравець, як вам потрібно.

Кмітливий

Важко виявити, чи є людина кмітливою у поводженні з іншими, поставивши якесь конкретне питання. Важливіше спостерігати за її загальною поведінкою під час співбесіди і тим, як вона відповідає на запитання. Ось чому так важливо поставити її в ситуації, які не схожі на традиційні інтерв'ю. Зверніть увагу, як вона спілкується з офіціантами й офіціантками, продавцями та таксистами. Деякі люди можуть замаскувати свою соціальну незграбність, підготувавшись до інтерв'ю, але робити це тривалий час і у швидкоплинній ситуації набагато складніше.

Разом із тим ось кілька запитань, за якими можна встановити, чи кмітлива людина перед вами.

«Як би ви описали свою особистість?» Подивіться, наскільки точно людина описує те, що ви спостерігаєте, і наскільки вона є схильною до самоаналізу. Кмітливі люди зазвичай знають себе і їм цікаво говорити про сильні та слабкі сторони власної поведінки. Люди, які здаються спантеличеними або здивованими цим запитанням, можуть бути не дуже тямущими у поводженні з іншими.

«Чи робите ви у вашому особистому житті щось таке, що може дратувати інших?» Іноді хтось когось дратує. Особливо вдома. Кмітливі люди теж від цього не застраховані. Але ніколи не буває так, щоб вони про це не знали. Як правило, вони намагаються пом'якшити ці моделі поведінки на роботі.

«Які люди дратують вас найбільше і як ви даєте собі з ними раду?» Тут вам потрібно звернути увагу на самопізнання і самоконтроль. Кмітливі люди знають свої «улюблені мозолі» і розуміють, що деякі з них — їхні особисті проблеми. Кмітливі також розуміють, як дати собі раду з роздратованими людьми, поводячись доброзичливо та конструктивно.

«Чи могли б ваші колеги описати вас як чуйну людину?» або *«Чи можете ви навести приклад, як продемонстрували співчуття до товариша по команді?»* Деякі люди використовують слово *емпатичний*. Питання в тому, чи схоже, що

кандидат розуміє почуття інших. Існують певні типи особистості, які менш емпатичні за інших — і це чудово. У даному випадку ви шукаєте свідчення того, що людина цінує емпатію і що розуміє свої сильні чи слабкі сторони у цьому плані. Мабуть, найважливіше запитання, яке інтерв'юери можуть поставити, щоб переконатися, що кандидат — кмітливий, це питання, яке слід поставити собі: «Чи хотів би я працювати з цією людиною щодня?» Кмітливі кандидати — це, як правило, люди, з якими приємно постійно проводити час. Саме по собі це не є приводом, щоб узяти їх на роботу, оскільки це не передбачає скромності або енергійності. Але це безумовно одна з важливих перешкод, яку потрібно здолати під час довгого процесу вибору нових співробітників.

Рекомендації кандидатів

Крім самого інтерв'ю, існують й інші способи здобути інформацію про те, чи буде людина ідеальним командним гравцем. Одним із них, яким банальним та обмеженим він не здавався б, — це перевірка рекомендацій.

Сьогодні у світі є багато людей, які знають про це набагато більше, ніж я.

І є багато причин, чому перевірка рекомендацій — нелегка справа у цьому сутяжницькому та протекційному суспільстві. Але якщо дивитися на неї не як на юридичний захист, а як на неформальний інструмент, що допомагає вам упевнитися, що ви не зробите нещасною свою команду або кандидата, то така перевірка може виявитись дуже корисною. І до перевірки рекомендацій можна застосовувати ті самі правила, що й до проведення інтерв'ю.

Заспокойте джерело рекомендації. Дуже важливо, щоб той, хто дає рекомендацію, не відчував, ніби майбутнє кандидата — у його руках, бо це змусить людину давати або занадто позитивну, або, в багатьох випадках, занадто загальну й обережну характеристику. Поясніть, що мета вашого дзвінка — не просто запитати, чи був кандидат хорошим працівником, а скоріше довідатися, чи зможе він досягнути успіхів на тій посаді, на яку проходить співбесіду. Іншими словами, попросіть того, хто дає рекомендацію, виступити у ролі консультанта, чия робота полягає в тому, щоб запевнити, що ця людина принесе користь усім. Якщо це звучить нечесно або складно, беріть до уваги те, що є правдою і тільки правдою. Все, що вам потрібно зробити, так це описати культуру команди, до якої буде приєднуватися кандидат, і з'ясувати, чи вважає джерело рекомендації, що він для цього підходить. Переконайте джерело, що він або вона не є єдиною особою, яка надає інформацію, і що все буде зберігатися у таємниці й у жодному разі не буде розголошено.

Попросіть того, хто дає рекомендацію, виступити у ролі консультанта, чия робота полягає в тому, щоб стати гарантом загального блага.

Шукайте характерні особливості. Буде чудово, якщо ви почнете з того, що попросите джерело рекомендації назвати три або чотири прикметники, які

найкраще характеризують кандидата. Це можуть бути хороші індикатори скромності, енергійності та кмітливості. Крім того, витрачайте свій час на те, щоб розпитати про конкретні моделі поведінки, і про те, яким є кандидат порівняно з іншими людьми, якими керує або з якими працює джерело рекомендації. Застосуйте для інтерв'ю запитання з попереднього розділу і подивіться, наскільки вони збігаються з тим, що говорив кандидат.

Зосередьтеся на тому, що викликає сумнів. Використовуйте перевірку рекомендацій для вивчення питань, у яких ви сумніваєтеся щодо кандидата.

Якщо вам все ясно з енергійністю та кмітливостю, детально дослідіть питання скромності. Використовуйте час мудро і ставте запитання, які допоможуть виявити конкретну манеру поведінки і не вимагатимуть загальних суджень.

Зверніть увагу на джерела рекомендацій, які не відповідають. Якщо ті, хто дав рекомендацію, не відповідають на ваші запити, цілком можливо, що вони не в захваті від кандидата. Пам'ятайте, що це кандидат надав імена джерел рекомендації. Більшість людей раді надати позитивний відгук для колишнього співробітника або колеги. Коли вони не хочуть цього робити, то затягують із відповіддю або уникають відповідати.

Запитуйте, що про кандидата сказали б інші. Подібно до того, як ви питали кандидата, що сказали б про нього або неї інші, так само запитайте джерело рекомендації. Це дає їм дозвіл сказати: «Я завжди думав, що вона працелюбна, але дехто з її колег не був настільки впевнений». Це дозволяє джерелам рекомендації відчувати, що вони не поливають кандидата брудом, але в той же час полегшує можливість ділитися важливою інформацією.

НАПРЯМ № 2: ОЦІНЮВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ, ЯКІ ВЖЕ ПРАЦЮЮТЬ

Іншим надзвичайно важливим напрямом застосування моделі ідеального командного гравця є оцінювання, або аналіз, тих співробітників, які вже працюють. Зрештою, є три результати цієї оцінки: 1) підтвердження того, що працівник є ідеальним командним гравцем; 2) надання допомоги працівнику, щоб він удосконалився і почав відповідати вимогам; 3) прийняття рішення про звільнення працівника.

На щастя, скромність, енергійність та кмітливість не є природженими рисами, а радше такими, що можуть бути прийняті людьми, які цього бажають. Лідери можуть оцінювати своїх людей за цими трьома чеснотами, щоб допомогти їм визначити, над чим вони повинні працювати для власного блага і для блага команди. Це бажаний результат.

Проте можуть виникнути ситуації, в яких лідер відчуває труднощі з працівником, і оцінка може бути використана для ідентифікації джерела цих проблем: відсутності скромності, енергійності чи кмітливості. Якщо працівник не бажає або не в змозі впоратися зі своїм недоліком, звільнення може бути найкращим виходом для нього і для команди.

Що відбувається, коли менеджер не може вирішити, чи має працівник бажання або схильність до самовдосконалення? Я вважаю за краще і рекомендую перестрахуватися та продовжити працювати з працівником. Чому? Тому що я вважаю трагедією втрату співробітника на підставі хибних міркувань. Мало того, що це створює зайву неприємну ситуацію у житті цієї людини, це також позбавляє команду потенційно цінного учасника.

Важливо, щоб ви не тлумачили мою пораду як дозвіл терпимо ставитися до людей, які вам не підходять. Занадто часто лідери знають, що працівник не підходить для цього місця, але нічого не роблять, бо їм не вистачає рішучості. Така позиція не є ані мудрою, ані доброчесною. Моя пропозиція стосується лише тих ситуацій, коли керівник дійсно не впевнений у здатності працівника вдосконалюватися та змінюватися.

Отже, як саме лідеру слід починати оцінювати людей щодо їхньої скромності, енергійності та кмітливості? Тут не існує простої кількісної діагностики. Але є надійні, якісні підходи, які можуть працювати дуже добре, і вони працюють у двох різних напрямках.

Оцінка керівника

Є цілий ряд питань, що їх керівники можуть поставити самі собі щодо конкретного співробітника, щоб визначити, чи є він або вона скромним, енергійним та кмітливим. Проста шкала, представлена тут, може забезпечити кількісний вимір цього значною мірою якісного процесу.

Зазвичай Іноді Рідко

Скромний

Чи насправді цей співробітник вітає або хвалить товаришів по команді без вагань?

Чи готова вона визнавати свою провину, коли робить якусь помилку?

Чи щиро він визнає свої слабкі сторони?

Чи з задоволенням вона віддає належне командним досягненням?

Чи готовий він узятися за роботу нижчого рівня заради блага команди?

Чи поводитьсь вона доброзичливо, коли просить або приймає вибачення?

Енергійний

Чи виходить працівник за рамки того, що вимагає його робота?

Чи шукає вона можливості для того, щоб допомогти за межами своїх посадових обов'язків?

Чи відчуває він відповідальність за успіх команди?

Чи готова вона працювати та думати про роботу у неробочий час?

Чи готовий він і чи прагне робити непопулярну роботу, коли це потрібно?

Чи є в неї прагнення до роботи в команді?

Кмітливий

Чи схоже на те, що працівник розуміє, що відчувають його товариші по команді під час зустрічей і спілкування?

Чи виявляє вона співчуття до інших у команді?

Чи цікавиться він життям товаришів по команді?

Чи знає він про те, як його слова і вчинки впливають на інших у команді?

Вона хороший слухач?

Чи добре вона підлаштовує свою поведінку та стиль під характер розмови або стосунків?

В ідеального командного гравця буде мало відповідей інших, ніж «*зазвичай*» і практично не буде відповідей «*рідко*». (Як вам такий кількісний метод?)

Разом з тим кожна людина — унікальна. Мета використання цих запитань — не надати лідерам точні, кількісні показники скромності, енергійності та кмітливості, а радше розвинути їхню розсудливість та інтуїцію. У багатьох випадках лідер матиме інтуїтивне відчуття того, наскільки співробітник відповідає трьом чеснотам без необхідності проводити якусь оцінку взагалі. У цих ситуаціях оцінка може принести користь як перевірка цієї інтуїції.

Самооцінка співробітника

Я вважаю, що часто найбільш ефективний спосіб оцінки співробітників — це попросити їх оцінити себе самостійно. Звісно ж, це не завжди так. Деякі співробітники — ті, яким дуже не вистачає кмітливості у *поводженні з іншими*, — можуть навіть не усвідомлювати цього. Тим, хто *зовсім не* скромні, часто не вистачає самоповаги, щоб це визнати. А людям, які *абсолютно не* енергійні, буде дуже незручно визнати брак ентузіазму або інтересу до команди.

Разом із тим більшість співробітників насправді готові відверто визнати свої вади за умови, що процес спрямований на їхнє поліпшення, а не на покарання, і за умови, що робоче середовище не повністю дисгармонійне. Такий підхід самооцінки кращий, оскільки дозволяє співробітникам брати на себе відповідальність за свій розвиток, і це зводить до мінімуму можливість захисної або заперечної реакції.

Найкращий спосіб самооцінки працівників — це поставити їм чіткі запитання, на які потрібно відповісти і сформулювати ці запитання так, щоб спонукати їх до чесності. Як не дивно, як і у випадку з інтерв'ю, найкращий спосіб зробити це — це спитати працівників, що сказали б про них їхні товариші по команді. Це також самооцінка, але вже ґрунтується вона на спостереженнях. Зрештою, хороший командний гравець не може просто добре ставитися до інших, а також мусить демонструвати правильні моделі поведінки так, щоб їх бачили й розуміли інші.

Проста шкала, представлена тут, може забезпечити кількісний вимір цього значною мірою якісного процесу.

Зазвичай Іноді Рідко

Скромний

Мої товариші по команді сказали б, що...
Я без вагань вітаю або хвалю їх.
Я легко визнаю свої помилки.
Я щиро визнаю свої слабкості.
Я із задоволенням віддаю належне командним досягненням.
Я охоче беруся за роботу нижчого рівня заради блага команди.
Я доброзичливо поводжуся, просячи або приймаючи вибачення.

Енергійний

Мої товариші по команді сказали б, що...
Я виходжу за рамки того, що вимагає моя робота.
Я шукаю можливостей допомогти за межами своїх посадових обов'язків.
Я відчуваю себе відповідальним за успіхи команди.
Я готовий працювати і думати про роботу у неробочий час.
Я готовий та прагну братися за непопулярну роботу, коли це необхідно.
Я прагну працювати в команді.

Кмітливий

Мої товариші по команді сказали б, що...
Я у більшості випадків розумію, що інші відчують під час зустрічей і розмов.
Я виявляю співчуття до інших у команді.
Я цікавлюся життям товаришів по команді.
Я хороший слухач.
Я розумію, як мої слова та дії впливають на інших у команді.
Я підлаштовую свою поведінку і стиль під характер розмови або стосунків.
Знову ж таки, в ідеального командного гравця буде мало відповідей інших, ніж «зазвичай» і практично не буде відповідей «рідко». (Як вам такий кількісний метод?)

Найшляхетніший підхід: рейтинг

Якщо використання зазначеного вище методу оцінки занадто гнітюче через інтриги у даній команді чи організації або чутливість співробітників, існує альтернативний підхід. Попросіть членів команди просто розташувати три чесноти стосовно них самих, почавши з першої, яку вони, на їхню думку, демонструють найбільш чітко, потім другу, і далі третю. Це дозволяє кожному назвати свою відносну слабкість, не визнаючи її масштабів, і дає лідеру та працівнику можливість встановити простір для розвитку.

Дружня оцінка проти дружнього обговорення

Я не великий прихильник дружньої оцінки в цілому, принаймні формальної,

коли товариші по команді оцінюють сильні та слабкі сторони один одного на папері, а згодом дізнаються, як їх оцінили. Я вважаю, що цей процес здатен викликати непорозуміння, інтриги та непотрібні страждання.

Коли йдеться про оцінювання колег щодо того, наскільки вони скромні, енергійні та кмітливі, я заперечую ще більше. Тому що ці якості є вкрай особистими, а ціною неточної оцінки може бути втрата довіри в команді. Це занадто висока плата, особливо, коли є кращі, більш конструктивні способи, щоб допомогти співробітникам зрозуміти напрями свого розвитку.

Разом із тим я вважаю, що найпотужніший ефект серед усіх методів оцінки дає дружнє обговорення. Сісти разом, групою, та обговорити з товаришами по команді відповідні власні недоліки, пов'язані зі скромністю, енергійністю та кмітливістю, — це потужний спосіб гарантувати, що таке обговорення приведе до змін, а товариші по команді будуть найкращими інструкторами один для одного. Ми поговоримо про це у наступному розділі.

НАПРЯМ № 3: РОЗВИТОК СПІВРОБІТНИКІВ, ЯКИМ БРАКУЄ ОДНІЄЇ АБО КІЛЬКОХ ЧЕСНОТ
Після того як керівник (або працівник) чітко визначив відповідні сильні та слабкі сторони працівника (або власні), можна починати процес удосконалення. Але перш ніж ми займемося цим, варто спочатку дати відповідь на кілька важливих та застережливих питань.

Що є головним у роботі з удосконалення? І що робити, якщо вона не вдається?

Найбільш важливою частиною процесу розвитку, тією складовою, про яку так часто забувають, є обов'язок лідера постійно нагадувати працівнику, що він зробив ще не все, що потрібно. Без цього на жодне покращення годі й сподіватись.

Я розумію, що це звучить дуже просто, але чому більшість керівників цього не роблять? Тому що це — не зручно. Ніхто не любить розповідати людині п'ятий тиждень поспіль, що вона й досі не працює наполегливо або не підтримує соціально прийнятні стосунки із колегами. Це неприємна і незручна справа, але всупереч цьому керівник мусить це робити.

Коли керівник береться за проблему, тиждень за тижнем намагаючись її вирішити, завжди трапляється одне з двох. По-перше, працівник таки почне мінятися, щоб не чути цих постійних нагадувань. Він, так би мовити, досягне вершини гори і перейде на інший бік, де почнуть діяти його скромність, енергійність або кмітливість. Коли це станеться, він буде назавжди в боргу перед своїм керівником.

Інший можливий варіант — це те, що працівник зрештою вирішить, що бути скромним, енергійним чи кмітливим йому не під силу і самостійно вирішить піти. Хочеться сподіватися, що зробить це за порадою та з благословення свого керівника, і звільнення кожен сприйматиме як найкращий вихід для нього, який дозволить людині рухатися далі у своїй кар'єрі. Іноді працівник не матиме такої

впевненості в собі і певний час обурюватиметься керівником та командою. У будь-якому разі він прийме рішення сам, і це добре.

Є й третій результат, який має відбуватися дуже рідко. У деяких випадках працівник вирішує, що буде терпіти постійні нагадування керівника про його проблеми і не звільнятиметься. У такому випадку потрібно буде офіційно розпочати процес його вилучення з команди, і це зазвичай бюрократичний та неприємний перебіг подій для обох сторін.

Хтось може сказати: «Гей, та в моїй компанії це весь час трапляється!» Такі неприємні звільнення і навіть судові процеси розігруються у багатьох компаніях, тому що керівники перестають нагадувати співробітникам, що ті не відповідають очікуванням. У більшості випадків це відбувається так. Керівник говорить проблемній людині, що працює під його началом, що їй потрібно мінятися, скажімо, стати більш енергійною. Потім бачить, що підлеглий розслабився і, можливо, керівник ще раз нагадує про це. Потім керівник бачить це знову, і скаржиться дружині, або колегам, або, що ще гірше, членам команди, якою керує. Це триває протягом декількох тижнів або місяців, з пасивно-агресивними пересудами тут і там, поки керівник зрештою не вирішує, що з нього досить. Далі викликає підлеглого й оголошує, що того буде звільнено, і працівник, здається, шокований. Так, шокований. Як таке може бути?

Добре, з точки зору керівника, цьому хлопцеві вже сказали, що він недостатньо енергійний і він це знає. Але з точки зору працівника, склалось враження, що оскільки йому сказали про це один, може, два рази, а потім не було жодних скарг, то він, імовірно, все ж працював непогано. Підлеглий — обурений. Керівник — божеволіє. Власник — не тямиться від гніву. Найняті юристи — зайняті і щасливі. У команді — повний безлад.

Знову ж таки правильне рішення в такому разі — це постійно, неодноразово, люб'язно, постійно (так, я сказав це двічі) давати працівнику зрозуміти, що він повинен стати кращим. Повірте мені. Він майже завжди або міняється, або звільняється за власним бажанням. Але це не може статися, і не станеться, якщо керівник перекладає свою відповідальність на інших, замість того, щоб самому зробити необхідне зауваження.

Як щодо ідеальних командних гравців? Хіба їм теж не потрібен розвиток?

Велика частина цього розділу про розвиток буде присвячена тому, як допомогти людям, яким істотно бракує якоїсь із трьох чеснот. Але навіть люди, в яких немає такого дефіциту, можуть отримати вигоду від поліпшення однієї або кількох зі згаданих рис. А оскільки вони енергійні, то, ймовірно, все одно шукатимуть якісь шляхи самовдосконалення.

Головним тут є розуміння того, що це — не каральний захід і що якщо в товариша по команді одна якість відносно нижча за іншу, то це не означає, що

він не є ідеальним командним гравцем. Ідеальний, у контексті цієї книжки, — не означає «бездоганний».

Щойно всі зрозуміють, що це лише можливість для розвитку, найкращим підходом у даному випадку стане використання інших ідеальних командних гравців у ролі групи тренерів. Врахуйте, що деякі члени команди будуть сильнішими за інших у плані скромності. Доручіть їм тренувати тих, хто хотів би вдосконалитися у цій площині. Те саме стосується й енергійних та кмітливих. Коли кожен ідеальний командний гравець одночасно буде й тренером, і сам проходитиме навчання, то процес розвитку не тільки вдосконалюватиме кожного з них окремо, а й створюватиме у всієї команди сильніше почуття відповідальності та надійності.

Для початку роботи непогано було б використати самооцінку на сторінці 169 цієї книги. Ідеальним командним гравцям подобається займатися самоаналізом та аналізувати один одного для того, щоб змінити свою поведінку і покращити продуктивність праці.

Добре, давайте повернемося до мети цього розділу, яка полягає в тому, щоб допомогти людям, яким явно бракує скромності, енергійності або кмітливості. Єдиного найкращого способу зробити це не існує, тому що кожна людина має різний набір мотивів та проявів поведінки, що пов'язані з його або її слабкими сторонами як члена команди. Проте існує цілий ряд підходів, які я б рекомендував.

Розвиток скромності

Скромність — найбільш вразлива з усіх трьох чеснот, тому процес вдосконалення у цій царині часто має найбільше психологічних нюансів. Це тому, що причина відсутності скромності завжди пов'язана з невпевненістю у собі, і для більшості людей невпевненість пов'язана з дитячими та сімейними проблемами, що виникли задовго до першого дня їхньої роботи в команді. Отже, всі ми в різній мірі не впевнені в собі. Важливо, щоб той, хто намагається поліпшити свою здатність до скромності, розумів це, інакше почуватиметься занадто присоромлено або пригнічено, щоб почати самовдосконалення. Якщо керівник або тренер зможе продемонструвати власні проблеми зі скромністю, то співробітникам буде набагато легше це зробити.

Визначення первісних причин. Не дуже заглиблюючись у психоаналіз або терапію, керівник або тренер (або мотивований співробітник з власної волі) може відчувати значне полегшення, просто визначивши загальну причину відсутності впевненості у собі. Можливо, це відсутність підтримки з боку батьків, або травматичний досвід у кар'єрі, або в особистому житті. У будь-якому разі для людини часто буває дуже корисно зізнатися самій собі, керівникові або навіть товаришам по команді, у чому вкорінені її проблеми зі скромністю. Це саме по собі може значно підвищити її здатність до навчання та

викликати співчуття і милосердя з боку колег.

Іноді причину проблем зі скромністю, а також з іншими чеснотами можна простежити за типом особистості працівника. Використовуючи, наприклад, класифікації Майєрса — Бріггса (*Myers-Briggs*) або *DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness* — домінування, вплив, стабільність, добросовісність), можна передбачити, які люди можуть з більшою ймовірністю мати проблеми зі скромністю. Якщо розповісти про це працівникові, то це стане для нього ще одним великим джерелом полегшення, бо дозволить зрозуміти, що він непогана людина і що багато інших людей його типу мають схожу проблему. Це також дає йому певною мірою об'єктивне пояснення, яке він може дати колегам. Звісно ж, це не виправдання, а пояснення, яке створює контекст для просування вперед.

Експозиційна терапія. Крім визнання проблеми та виявлення її причини люди, яким не вистачає скромності, потребують навчання навичкам поведінки у спосіб, схожий на експозиційну терапію. Не лякайтеся клінічного звучання цього терміна. Я маю на увазі, що співробітники можуть досягти прогресу просто діючи так, ніби вони скромні. Навмисно змушуючи себе хвалити інших, визнавати свої помилки і слабкості та цікавитися колегами, співробітники можуть почати відчувати вивільнення скромності. Це відбувається тому, що вони раптом розуміють, що зосередження на інших не применшує їхнього власного щастя, а скоріше збільшує його. Зрештою, скромність — найбільш приваблива і важлива з усіх чеснот.

Дозвольте мені повторити це, оскільки це так само просто, як і важливо. Ми говоримо тут про те, що співробітники повинні просто практикувати ті моделі поведінки, з якими мають проблеми, і в такий спосіб усвідомлювати вигоди цього для себе й інших. Один зі способів, у який співробітник може зробити це реальною, — скласти список бажаних моделей поведінки, що стосуються його ділянки розвитку, і потім відстежувати свої дії протягом певного періоду часу. Іноді до цього процесу корисно притягнути керівника з метою заохочення та контролю.

Але найкращим варіантом буде залучення товаришів по команді у ролі тренерів, які забезпечуватимуть підтримку і швидкий зворотний зв'язок у разі, якщо прояв бажаних чеснот буде наявний або відсутній. Хоча це й звучить банально чи по-дитячому, але це нічого. І зовсім не страшно, якщо товариш по команді скаже: « Агов, я вельми вдячний тобі за те, що останнім часом ти так підбадьорював мене. І особисто твоя турбота робить мене сьогоднішнього зовсім відмінним від мене колишнього». Я хотів би закликати усіх, хто почує ці слова від колег, відповісти, що саме вони підтримують його манеру поведінки. Так само доволі вагомими будуть і люб'язні слова товариша по команді на кшталт: «Хлопче, мені здається, що ти знову хвалишся, а ти просив нас

допомогти тобі, давши знати, коли ми це помітимо». Якщо вся команда погоджується допомогти неупередженому товаришу, навіть, здавалося б, у такій чутливій справі, як скромність, можна досягнути дивовижного прогресу.

Наслідкування лідера. Іншим важливим аспектом розвитку для працівника є усвідомлення того, що його керівник цінує скромність і робить все можливе, щоб її продемонструвати. Навіть якщо керівник із цим має труднощі, його готовність визнати це і продовжити працювати в цьому напрямі буде мати величезне значення для працівника, який робить те саме. Це справедливо щодо всіх чеснот, а також до будь-яких поведінкових цілей, пов'язаних із роботою.

Розвиток енергійності

Енергійність є найменш чутливою і витонченою з усіх чеснот. Це добра новина. А погана, з мого досвіду, полягає в тому, що з нею найважче досягти якихось змін.

Хоча для працівника існує спокуса применшити брак енергійності, йому важко спростовувати свою ваду тривалий час, тому що енергійність легко помітити в манерах поведінки і виміряти. Запросто можна продемонструвати працівнику, що він виглядає менш завзятим, ніж його колеги, на елементарних прикладах: починаючи від швидкості та віддачі у досягненні мети і закінчуючи відпрацьованими годинами.

На жаль, навіть коли працівник визнає проблему у цій царині, змусити його стати насправді енергійним — надзвичайно складно. Пам'ятайте, що це не просто питання збільшення його віддачі. Для цього існує багато методів та інструментів, що пов'язані з постановкою мети та з управлінням продуктивністю. Насправді йдеться про докорінну зміну працівника, щоб він зрештою почав робити все можливе і неможливе, не потребуючи більше додаткового підштовхування та нагадування.

Чому це настільки важко? Я припускаю, що так відбувається тому, що людина, якій не вистачає енергійності, іноді вважає за краще бути саме такою, принаймні в конкретному середовищі певної команди. Іншими словами, для деяких людей бути пасивнішими за інших означає мати свої переваги.

У такому разі вони отримують більше вільного часу. Менше відповідальності. Більше уваги до інших. Більше бажаних видів діяльності. Не можна сказати, що той, хто прагне цих речей, — погана людина. Але доволі часто — це поганий командний гравець. (Так, я знаю, що це звучить некоректно, але це правда. Чимало веселих, талановитих, доброзичливих людей — слабкі командні гравці на роботі, тому що їхня енергія спрямована на діяльність, що лежить поза межами їхніх обов'язків).

Порівняймо енергійність з двома іншими чеснотами — скромністю і кмітливістю у поводженні з людьми. На відміну від енергійності, ніхто не вважає брак скромності достоїнством, оскільки дефіцит цієї чесноти

неминуче призводить до неприємностей і страждань самої людини та її оточення. Тільки цілковитий бовдур буде стверджувати, що бути зарозумілим — це перевага. Глибоко всередині всі ми знаємо, що це — нещастя.

Те саме стосується й кмітливості. Ніхто не хотів би, щоб йому бракувало соціального усвідомлення або майстерності у міжособистісних стосунках. Відсутність кмітливості завдає відчутних збитків — від душевного дискомфорту до ненавмисної бездушності, і не дає жодних переваг.

Брак енергійності, з іншого боку, може бути бажаною характеристикою для деяких людей. Але не для всіх. Багато людей, які відчують, що їм бракує енергійності, хотіли б бути повністю зануреними у роботу і працювати більш продуктивно. Але справа в тому, що дехто насправді, здається, краще почувається в атмосфері відчуженості та заведеного порядку і вважає, що влиття у колектив не принесе значної віддачі.

Головне завдання в такому разі — виокремити з-поміж людей з браком енергійності тих, кому подобається бути такими, і тих, кого це не влаштовує.

А потім підтримувати працівників, які хочуть змінитися (і з любов'ю допомогти іншим знайти роботу, яка не вимагає енергійності).

Пристрасть до місії та команди. Перша і найбільш важлива частина того, щоб допомогти людині стати енергійною, — це виявити аспекти, що асоціюватимуться в неї з важливістю роботи, яку вона виконує, тобто знайти мотивації. Поки це не буде зроблено, керівнику не варто очікувати великих змін. Дуже часто співробітники абсолютно безуспішно намагаються стати енергійними. І причина їхніх невдач криється у відсутності розуміння зв'язку між тим, що вони роблять, і тим, як ця робота впливає на інших — клієнтів, постачальників чи їхніх колег. Марно попросити когось бути більш активним і зацікавленим членом команди, якщо сам співробітник не вважає, що результат його роботи має для когось значення. У такому разі навіть бажання втриматися на посаді аж ніяк не може стати мотивацією, що здатна вдихнути життя в апатичного працівника.

Найефективніший спосіб — знайти мотивації гуртом, у команді. Коли не дуже енергійний співробітник чує, як його колеги обґрунтовують своє бажання працювати і пов'язують його з місією, то, ймовірно, одна з двох благих справ таки станеться. Він може заразитися пристрасстю своїх товаришів по команді, а навіть якщо цього не станеться, він може дійти висновку, що відіграє важливу роль, допомагаючи колегам втілювати їхні прагнення. Тільки по-справжньому апатична особа може після такого командного обговорення залишитися байдужою.

Зрозумілі очікування. Іншою невід'ємною частиною розвитку енергійності працівника (за умови, що він або вона має необхідні інструменти та навички) є встановлення чітких поведінкових очікувань. Вкрай важливо покласти на

такого працівника відповідальність за ці очікування. Так, звучить до безглузлого очевидно, але для тих, хто не є енергійним, це має вирішальне значення. І хоча для таких людей також важливо встановити планові показники та цілі, ще більше значення для них має уточнення поведінки, якої ви від них очікуєте.

Наприклад, одна справа визначити, скільки виробленої продукції ви сподіваєтесь отримати від когось, щоб той далі продовжував свою роботу. Навіть інертний співробітник у такому випадку буде відповідати мінімальним вимогам. Інша справа сказати йому, що ви очікуєте від нього, що він допоможе своїм колегам досягти бажаних показників, роблячи все, що потрібно, у тому числі беручи на себе додаткові обов'язки, працюючи більшу кількість годин (за умови, що це можливо з огляду на життєву ситуацію працівника) або додатково вивчаючи проблеми, доки вони не будуть вирішені.

Співробітник, який вважає за краще не бути енергійним, відсахнеться від цього або відразу, або через деякий час, коли зрозуміє, що йому доведеться відповідати за власну поведінку. Знов-таки, якщо це саме той випадок, тоді такому працівникові слід з любов'ю допомогти знайти роботу в іншому місці, де від нього не вимагатиметься енергійність. Є чимало робіт і можливостей, які не потребують великого ентузіазму. Але співробітник, який глибоко всередині хоче бути енергійним, рішуче реагуватиме на чіткі очікування, виправдовуючи тренінги і підтримку з боку керівника та товаришів по команді.

Непотрібно забагато ввічливих нагадувань. Навіть співробітник із сильним, але прихованим почуттям ентузіазму не зміниться негайно. Апатичні звички формуються протягом тривалого часу, і тому на те, щоб їх зламати, теж потрібен тривалий час. Щоб це сталося, керівникам і товаришам по команді потрібно буде долати свою стриманість, коли вони бачитимуть, що їхній неенергійний товариш демонструє поведінку, яка потребує змін. Очікувати огляду роботи, щоб сказати йому, що він недостатньо допомагає команді, або включати цю інформацію до щорічного опитування за методом «360 градусів» — не лише безвідповідально, а й жорстоко.

Цьому працівникові потрібен терміновий та однозначний зворотний зв'язок, щоб він міг швидко перетравити біль і перетворити його на прагнення до змін. І це має відбуватися знову й знову, можливо, якийсь час навіть щодня, доки поведінка працівника не зміниться. Так, на початкових етапах це вимагатиме тактовного заохочення, підтримки; з іншого боку, співробітник, який сповнений високого пориву, може мати спокусу здатися. Однак у більшості випадків особистого розвитку виходом є жорсткість, продиктована найкращими намірами. І хоча більшість керівників теоретично це розуміють, однак дуже часто намагаються обійти це, нехтуючи або жорсткістю, або найкращими намірами, або й тим, й іншим.

Заохочення. Тут ми підходимо до наступної очевидної, але часто ігнорованої

поради. Коли пасивний співробітник починає виявляти ознаки ентузіазму, слід похвалити його публічно і спонукати товаришів по команді зробити те саме. Можливо, він трохи зніяковіє? Все одно! Чи може це здатися на те, що ви винагороджуєте його за поведінку, яку від усіх інших очікуєте і без того? Так, але цій людині це потрібно більше, ніж будь-кому іншому, і колеги це зрозуміють. Згодом у таких додаткових заохоченнях та схваленнях зникне потреба. Але поки енергійність не стала природною частиною поведінки співробітника, діяти треба саме так. І пам'ятайте, що ті, хто намагаються бути скромними або кмітливими, теж потребують додаткового заохочення. Якщо у вас є співробітники, яких обурює надлишок уваги до цих людей, ви можете оцінити в такий спосіб їхню скромність.

Наслідування лідера. Як я вже писав у попередньому розділі, для працівника важливим залишається усвідомлення того, що його керівник енергійний і робить усе можливе, щоб довести свою енергійність. Навіть якщо керівник має із цим труднощі, його готовність визнати це і продовжити працювати у цьому напрямі буде мати величезне значення для працівника, який робить те саме.

Розвиток кмітливості

Допомога людині у тому, щоб стати кмітливішою у поводженні з іншими, займає проміжне місце між двома згаданими вище чеснотами. Це не настільки дразливо, як у випадку зі скромністю, і залежно від людини, звісно ж, не настільки складно, як з енергійністю, бо той, хто відчуває, що йому бракує вправності у цій площині, імовірно, прагне вдосконалення. Проте це теж проблема.

Головне, допомагаючи комусь стати кмітливішим, дати чітко зрозуміти всім, хто братиме участь у процесі, що відсутність цієї якості не є чимось навмисним. Співробітники, яким бракує кмітливості у поводженні з людьми, не мають жодного бажання створювати міжособистісні проблеми зі своїми товаришами по команді. Вони просто не розуміють тонкощів міжособистісних взаємин і те, як їхні слова та вчинки впливають на інших. Якщо цей працівник і його товариші по команді усвідомлюють це й нагадують собі про це, процес вдосконалення стає набагато легшим та ефективнішим.

Якщо його товариші по команді помилково вважають, що колега дійсно з якихось прихованих мотивів намагається бути важкою людиною, вони, можливо, будуть ображати його і, що ще гірше, ухилятися від надання допомоги, якої той потребує.

Основна підготовка. Людину, яка має проблеми у спілкуванні з іншими, можна порівняти з домашнім улюбленцем. Стривайте, це не в поганому сенсі. Подібно до цуценяти, яке проходить вишкіл, його потрібно ніжно стукати по носі газетою, коли той робить якусь дурню. Тобто діяти треба швидко й доброзичливо.

Пам'ятайте, що такий співробітник не має поганих намірів. Отже, під час проведення зборів зупиніться і скажіть: «Гей, Бобе, це той момент, коли тобі варто подякувати їй за те, що вона зробила», або навіть: «Бобе, я скажу тобі це тому, що розумію, що ти хочеш це знати, а не тому, що я на тебе злий. Я дещо роздратований сімейними проблемами, і буде корисно, якщо ти це зрозумієш». Або як вам таке? «Наступного разу, коли в тебе виникнуть проблеми з командою, тобі не варто надсилати електронного листа, а якщо ти це робитимеш, попроси когось написати гарні привітання на початку і теплі слова наприкінці повідомлення. Мої підлеглі були дуже роздратовані минулого вечора, але я пояснив, що ти не мав на увазі нічого поганого».

Якщо це звучить якось по-дитячому чи навіть по-підлітковому, це нормально. Нічого подібного не буде, якщо ви з'ясуєте справжній характер допомоги, що її потребує ваш працівник. І якщо він щиро прагне удосконалень, то буде вам за це вдячний. Насправді це стане джерелом жартів і згуртує його та команду. Зрештою, наміри цієї людини добрі. Як цуценя, він любитиме вас за це і буде радий, що вам не доводиться за ним прибирати.

НАПРЯМ № 4: ВТІЛЕННЯ МОДЕЛІ В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

Я вважаю, що робота в команді — це не чеснота, а швидше вибір. Це стратегічне та усвідомлене рішення, а отже, — вона не для всіх. Разом із тим я мушу визнати, що мені важко уявити собі компанію, яка не хотіла б випробувати всі переваги командної роботи.

Водночас, якщо керівники організації не готові витратити чимало часу і зусиль на те, щоб робота у команді стала чимось більшим, ніж порожня фраза або плакат у кімнаті для відпочинку, то задля порядності слід відверто говорити про це.

Я кажу так, тому що не хотів би, щоб мої поради втілював лідер, який (або яка) не є прихильником роботи у команді — культури, що ставить на меті залучити до роботи ідеальних командних гравців.

Для тих організацій, які справді прагнуть до командної роботи, ось кілька простих ідей, що можна втілити в організаційну культуру.

Будьте відвертим і сміливим

Лідери, які вважають, що командна робота має важливе значення, й очікують від своїх підлеглих, що ті будуть скромними, енергійними та кмітливими, мають відкрито говорити про це. Вони мають розказувати про це всім. Співробітникам. Постачальникам. Партнерам. Клієнтам. Потенційним клієнтам. Майбутнім співробітникам. Усім!

Звичайно, це слід робити у відповідний спосіб. Адже те, про що тут ідеться, — не маркетинг, а радше формування очікувань.

Завдання полягає в тому, щоб інформувати всіх, хто матиме справу з організацією, командою або відділом, що від людей, з якими вони

зустрінуться, їм слід очікувати скромності, енергійності та кмітливості.

Лідерам не можна бути банальними або фальшивими. Плакати та футболки, як правило, — не вихід. Що б не робили керівники, їм не слід приховувати свою прихильність до роботи у команді і не варто робити того, через що ці чесноти — скромність, енергійність та кмітливість — могли легко зникнути. Зрештою, їхні клієнти, постачальники, партнери та співробітники стануть їхніми найкращими маркетинговими інструментами для пошуку тих людей, які відповідають культурі організації, й уникнення тих, які в неї не вписуються.

Чому цього не роблять у багатьох організаціях? Переважно тому, що там недостатньо серйозно ставляться до командної роботи, щоб запроваджувати її впевнено або цілісно. Іноді керівники соромляться. Або думають, що це занадто просто. А знаєте, які організації відверто прагнуть створити сильну організаційну культуру? Успішні. Вони більш ніж готові робити прості речі, які здатні викликати цинічну чи саркастичну реакцію конкурентів. Просто дізнайтеся про *Southwest Airlines*, *Chick-fil-A*, *Ritz-Carlton* або *REI*.

Шукайте і хваліть

Лідери, які хочуть створити культуру командної роботи у своїй організації, повинні постійно шукати будь-які прояви скромності, енергійності та кмітливості у своїх співробітників. І коли бачать ці прояви, вказувати на них як на приклад для загалу.

Занадто часто у нашому житті ми бачимо, як люди роблять те, що ми від них хочемо, і не говоримо їм нічого, вважаючи, що така поведінка є для них природною, стандартною. Відсутність похвали ми виправдовуємо тим, що це було б незручно для працівника, якби ми привертали увагу до поведінки, яка для нього є чимось невід'ємним. Ми не в змозі зрозуміти, що похвала підсилює поведінку не лише цього працівника, а й решти співробітників.

Скромність, енергійність та кмітливість не є вродженими якостями, але їх можуть розвинути люди, які цього прагнуть.

Великі командні лідери не бояться звернути увагу на простий прояв командної роботи, коли помічають його. Вони висловлюють вдячність за будь-яке вираження скромності, енергійності або кмітливості у поводженні з людьми не тому, що хочуть здаватися досвідченими або розумними керівниками, а тому, що хочуть, аби всі розуміли, на яку саме поведінку очікують та яку цінують. Я з'ясував, що в більшості випадків керівники сильно недооцінюють вплив, який має на співробітників коментар або миттєвий жест схвалення. Вони можуть протягом кількох тижнів намагатися налаштувати щорічну бонусну програму або будь-яку іншу систему матеріального заохочення, вважаючи, що їхніх підлеглих мотивує лише дзвінка монета, і нехтувати тим, щоб зупинити когось під час зборів і сказати: «Агов, це ж фантастичний приклад ентузіазму.

Ми всі повинні прагнути бути такими».

Я не кажу, що матеріальне заохочення не важливе. Але якщо ми хочемо створити культуру скромності, енергійності та кмітливості, то найкращий спосіб це зробити — постійно відзначати людей, які виявляють ці чесноти і вказувати на них іншим. Не потрібно ніяких повітряних кульок, тістечок та пластикових цяцьок, лише щира та негайна подяка.

Виявляйте та звертайтеся

Останній простий крок у впровадженні скромності, енергійності та кмітливості у вашій організації — це те, що визнав би важливим будь-який батько або тренер (навіть якщо для них це важко втілити на практиці). Щоразу, коли ви бачите поведінку, яка зневажає одну з цінностей, витратьте час на те, щоб сказати порушнику, що його дії — за межами норми. І робіть це не лише в кричущих ситуаціях. Найчастіше невеликі проступки — це те, що співробітникам найскладніше помітити, і те, що вчить їх найбільше. Звісно, для того, щоб це добре виходило, потрібні такт і здоровий глузд. Якщо занадто жорстко критикувати за незначні помилки або вкрай стримано ставитися до кричущих, це теж призведе до проблем. Разом із тим важливо, щоб лідери і, врешті-решт, товариші по команді не змарнували можливості для конструктивного навчання. Великі культури мають тенденцію бути закономірно нетерпимими до певних моделей поведінки, тому великі команди мають негайно, але тактовно реагувати на кожен випадок, коли людині не вистачає скромності, енергійності або кмітливості у поводженні з іншими.

Зв'язок між цією книжкою та книжкою «П'ять вад у роботі команди» (*The Five Dysfunctions of a Team*)

Ті, хто прочитав книжку «П'ять вад у роботі команди», можуть зацікавитися, як книжка, яку ви тримаєте зараз в руках, і представлена в ній модель перегукуються з попередньою працею. Деякі з тих же читачів, можливо, навіть брали участь у конкретних консультаційних або навчальних заходах, пов'язаних із моделлю п'яти вад, і їм може бути цікаво, чи здатна модель ідеального командного гравця допомогти поліпшити результати, яких вони вже досягли.

Відповіді на ці питання є відносно простими і зрозумілими.

По-перше, у книжці «П'ять вад у роботі команди», онлайн-оцінюванні команди (*online team assessment*) та решті продуктах *The Table Group* уся увага спрямована на те, як групі людей взаємодіяти між собою, щоб стати згуртованою командою. А в книжці, що ви зараз тримаєте в руках, навпаки, ми зосередились на окремо взятому члені команди і чеснотах, які дають йому або їй більше шансів подолати проблеми, що руйнують команду.

Наприклад, людина, яка сприяє розвитку власної скромності, матиме набагато більше шансів продемонструвати свою чутливість, ніж зарозумілий, невпевнений та егоїстичний працівник. Так само людина, яка працює над покращенням кмітливості у поводженні з іншими, буде легко брати участь у конструктивних суперечках, знаючи та розуміючи своїх товаришів по команді і відповідно контролюючи свої слова та поведінку.

Іншими словами, модель «ідеальний командний гравець» описує процес вдосконалення окремо взятих членів команди, тоді як «п'ять вад» стосуються динаміки вирішення питань.

По-друге, будь-яка команда, яка інвестувала час та енергію у методологію «п'яти вад», може використовувати модель «скромний, енергійний, кмітливий» для налаштування своєї діяльності. Ми виявили, що деякі команди зайшли у глухий кут, прагнучи подолати свої проблеми. У багатьох випадках команда може зробити прорив, якщо її члени зосередяться на особистому розвитку тих чеснот, які стримують їхній рух уперед.

Це можна порівняти з двигуном гоночного автомобіля, що споживає чимало бензину й мастила, але невеличка порція присадки може примусити його працювати ефективніше й раціональніше, завдяки кращому змащуванню рухомих деталей або поліпшенню горючих властивостей пального. (Гаразд, на цьому мої знання про автомобілі закінчуються, але ви, ймовірно, зрозуміли про що йдеться.) Якщо члени команди поліпшать свої здібності, прагнучи бути скромними, енергійними або кмітливими, вони зможуть домогтися більшого прогресу в систематичному подоланні п'яти проблем.



І нарешті, модель ідеального командного гравця та інструменти, що представлені у цій книзі, надають членам команди ще одну можливість бути чутливими один до одного. Збираючи разом колектив, щоб поговорити і визнати власні сильні та слабкі сторони, — пам'ятайте, що лідер завжди має бути першим, саме він може допомогти розвинути більший рівень зобов'язань, відповідальності, результативності та довіри між членами своєї команди, що схильні конфліктувати.

Для отримання додаткової інформації щодо моделі або чогось іншого, пов'язаного з проблемами команди, звертайтеся на сайт www.fivedysfunctions.com.

Поза роботою

За останні двадцять років мені стало зрозуміло, що скромність, енергійність та кмітливість доречні і за межами робочого місця. Скромний, енергійний і кмітливий у спілкуванні чоловік або дружина, батько, друг або сусід буде більш успішною та привабливою особою, джерелом наснаги для інших — людиною, до якої тягнуться та яка прагне якнайкраще догодити членам спільноти.

Але я мушу визнати, що саме скромність стоїть осібно, вище від двох інших чеснот, не маючи собі рівних. Це дійсно найбільша з усіх чеснот на протигагу гордині. Остання ж, як відомо з Біблії, є основою всіх гріхів. Насправді, за словами Джона Діксона, автора книжки *Humilitas*²⁴, Христос був першим, хто впровадив ідею скромності як чесноти.

І тому я сподіваюся, що читачі винесуть з цієї книжки і застосують у своєму житті ще дещо, а саме — вдячність за справжній дарунок, яким є скромність, і за божественне походження цієї чесноти.

²⁴ Смирення (лат.) (Прим. перекл.)

Подяки

Я хочу відзначити свою чудову дружину Лору і чотирьох наших милих хлопчиків та подякувати їм за те, що дають мені достатньо часу й простору, необхідного для написання книжок. Дякую своїм товаришам по команді з *The Table Group* — Емі, Трейсі, Карен, Джеффові, Лінн, Джекі, Кім та Коді — за те, що вони були частиною живої лабораторії, в якій народжувалася модель «скромний, енергійний, кмітливий».

Дякую своєму фантастичному агентові Джимові Левіну за його відданість та ідеї щодо моделі ідеального командного гравця. І всім надзвичайним людям у *John Wiley & Sons* за їхню співпрацю та прихильність до мене і *The Table Group* усі ці роки.

Я хочу подякувати всім консультантам по всьому світу за те, що присвячують себе співпраці з клієнтами, щоб допомогти їм створити життєздатні організації. І я вдячний усім клієнтам, які прагнуть створити здоровий клімат у своїх організаціях, які довіряють нам і користуються нашими продуктами і послугами.

Особлива подяка моїм друзям у *ViNE* та *The Amazing Parish movement*, а також сестрам-кармеліткам з Лос-Анджелеса і багатьом моїм друзям священикам по всій країні за їхні молитви й підтримку. Дякую Метью Келлі за нагадування щодо написання цієї книжки.

Я дякую моїй мамі за її щоденні молитви та турботу, які для мене надзвичайно дорогі. І моєму покійному батькові: за те, що був для мене першим наставником та вчителем у командній роботі.

І звичайно ж усі слова подяки були б неможливі без Бога. Ти є джерелом усього добра, Господи.

Про автора

Патрік Ленсіоні є засновником і президентом *The Table Group* — з 1997 року ця фірма займається тим, що допомагає керівникам підвищувати життєздатність своїх організацій. Його принципи використовуються лідерами усього світу і застосовуються організаціями практично всіх типів, у тому числі транснаціональними корпораціями, підприємцями, які починають інноваційні проекти, професійними спортивними командами, військовими, некомерційними організаціями, школами та церквами.

Ленсіоні автор десяти книг по бізнесу, що розійшлися світом майже п'ятимільйонним накладом. Його праці з'являлися у *The Wall Street Journal*, *Harvard Business Review*, *Fortune*, *Bloomberg Businessweek* та *USA Today*.

До заснування *The Table Group* Ленсіоні працював в управлінській команді *Sybase Inc.* Починав свою кар'єру в компанії *Bain & Company*, а потім працював у корпорації *Oracle*.

Ленсіоні живе в районі затоки Сан-Франциско зі своєю дружиною та чотирма синами.

Якщо ви хочете більше дізнатися про Патріка та *The Table Group*, відвідайте сайт www.tablegroup.com.