



ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ

**ПРИТЧИ
О ЛИДЕРСТВЕ**

Патрик Ленсиони

Патрик Ленсиони

Пять пороков команды. Притчи о лидерстве

*Текст предоставлен правообладателем http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=620095
Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони; пер. сангл. И. Э. Коротенко.:
Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2011
ISBN 978-5-91657-227-8*

Аннотация

Увлекательная история преобразования группы талантливых людей в команду победителей. История, рассказанная в форме бизнес-романа.

В технологическую компанию, оказавшуюся на грани упадка, приходит новый руководитель и начинает налаживать работу команды менеджеров, а вернее, создавать команду заново. Патрик Ленсиони описывает пять «пороков» любого коллектива: взаимное недоверие, нетребовательность, безответственность, боязнь конфликта и безразличие к результатам. Вслед за героями читатель выясняет, как их диагностировать, устранить и достичь согласованной работы команды, учитывая свойства человеческой природы.

Рекомендуем эту тем, кто работает в команде и с командой – от руководителя до рядового сотрудника.

Содержание

Введение	6
Часть I	8
Предыстория	9
Кэтрин	10
Почему она?	11
Недовольство	12
Наблюдения	13
Штат	14
Джеф, бывший генеральный директор, глава отдела развития	14
Мики, начальница отдела маркетинга	14
Мартин, начальник отдела разработки	15
Джей-Ро, начальник отдела продаж	15
Карлос, начальник отдела техподдержки	15
Джен, финансовый директор	16
Ник, управляющий производством	16
Часть II	17
Первое испытание	17
Продолжение	19
Выработка курса	21
Напа	23
Речь	24
Ответ	27
Надвигающаяся опасность	29
Немного о себе	30
Сближение	31
У бассейна	33
Первые результаты	34
Открытие	35
Самолюбие	39
Цели	43
Ключ к разгадке	45
Атака	48
Объяснение	49
Кино	55
Практическое занятие	57
Часть III	62
На рабочем месте	62
Пожарная тревога	66
Сплетни	69
Главная команда	70
Трудная работа	73
Требовательность	77
Хорошая работа	80
Неприятный разговор	81
Решительный шаг	83

Объяснение	85
Трудный подъем	86
Выздоровление	89
Часть IV	91
Первые плоды	91
Проверка на прочность	94
Путь команды	96
Часть V	98
Модель пяти пороков. Обзор	99
Оценка команды	101
Понимание и преодоление пяти пороков	103
Порок 1: недоверие	103
Порок 2: боязнь конфликта	106
Порок 3: безответственность	108
Порок 4: нетребовательность	110
Порок 5: безразличие к результатам	112
Вывод	113
Фактор времени. Методы Кэтрин	115
Особые случаи командной работы	116
Благодарности автора	117
Об авторе	118
Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»	119
Об издательстве	119
Как все начиналось	119
Как мы работаем	119
Предложите нам книгу!	119
Мы вам твердо обещаем три вещи	120
Где купить наши книги	121
Из первых рук, то есть в издательстве	121
Специальное предложение для компаний	121
В городах России	121
Москва	121
Санкт-Петербург	121
Новосибирск	121
Нижний Новгород	122
Самара	122
Красноярск	122
Сыктывкар	122
Южно-Сахалинск	122
На Украине	122
Интернет-магазины	122
Киев	122
Днепропетровск	123
Одесса	123
В Белоруссии	123
Минск	123
В Казахстане	123
Алма-Ата	123

В других странах	123
Книготорговым организациям	124
Наши электронные книги	125
Теперь легально!	125
Мы в Facebook!	125
КПЧ книги	125

Патрик Ленсиони

Пять пороков команды.

Притчи о лидерстве

Отцу, научившему меня ценить труд.

Матери, вдохновившей меня на писательский труд.

Введение

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

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

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

Однако именно команде принадлежит решающая роль. Правда, в работе команды по сей день остается много загадок – и это несмотря на то, что на протяжении многих лет сплочением людей занимаются школьные учителя, спортивные тренеры, средства массовой информации. Дело в том, что совместная деятельность людей, каждый из которых обладает собственным характером и различными недостатками, затруднена по определению. Но все же это не значит, что команда обречена, совсем нет. Создание и плодотворная работа сильной команды вполне возможны. Но это трудный и подчас болезненный процесс.

Работу команды можно описать как согласованную деятельность людей. Достичь согласованности теоретически несложно, но на практике трудноосуществимо. Успех приходит только к тем, кто в процессе кропотливого ежедневного труда преодолел всевозможные недостатки и слабости, свойственные природе человека, которые и порождают проблемы внутри команды.

Несколько лет назад я написал книгу «Пять искушений руководителя», в которой рассказал о самых распространенных ловушках, в которые попадают руководители. Впоследствии я заметил, что некоторые руководители, желая улучшить руководство командами, брали на вооружение мои идеи, видоизменяли их и достигали успехов!

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

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

В последней главе книги, которую вы держите в руках, я привожу подробное описание всех пяти пороков команды и предлагаю методы преодоления негативных тенденций, которые могут существовать и в вашей команде.

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

Патрик Ленсиони

Часть I Проблемы

Только один человек считал, что Кэтрин подходит на должность генерального директора компании «ДесижнТех». К счастью для Кэтрин, этим человеком был председатель совета директоров.

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

Предыстория

Офис компании «ДесижнТех» размещался в Хаф-Морн-Бей – тихом городке, затеряншемся среди холмов на побережье залива Сан-Франциско. Эта местность не относилась географически к Кремниевой Долине, но ведь Долина – не столько географический, сколько культурный феномен. И «ДесижнТех», несомненно, была частью этого феномена.

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

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

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

Никого из 150 сотрудников «ДесижнТех» не огорчила отставка Джефа. Хотя у многих с ним были хорошие личные отношения, трудно было отрицать, что при нем атмосфера в компании становилась все более напряженной. Менеджеры достигли совершенства в искусстве подставлять друг друга. Команда утратила дух единства и товарищества, его сменила нудная обязаловка. Любая работа затягивалась, качество падало.

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

Кто-то должен был ответить за развал работы, и кандидатура Джефа оказалась самой подходящей. Казалось, все испытали облегчение, когда совет объявил о его переходе на другую работу.

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

Кэтрин

Совет директоров так и не смог прийти к согласию относительно того, по какой причине Кэтрин никогда не сможет работать в «ДесижнТех». Их было слишком много.

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

Мало того, у нее не было опыта работы в высокотехнологичной компании, если не считать членство в совете директоров в «Тринити Системе» – крупной технологической компании в Сан-Франциско. Почти вся ее карьера прошла в оперативном менеджменте в совершенно других отраслях, из которых самой близкой «ДесижнТех» было автомобилестроение.

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

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

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

Тот факт, что Кэтрин была женщиной, как раз не был препятствием для включения ее в команду топ-менеджеров – там уже работали две дамы. В прогрессивной отрасли высоких технологий многим мужчинам приходилось работать под началом представительниц противоположного пола. Но даже если кого-то и смущало то, что генеральным директором станет женщина, это было сущей ерундой по сравнению с ее вопиющим несоответствием культуре компании.

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

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

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

Но самой главной причиной (хотя о ней все предпочитали молчать) было плачевное состояние компании. Председатель дал понять, что выбор небогат: мало кто из действительно толковых руководителей согласится взять на себя неблагодарную работу по наведению порядка в разваливающейся компании. «Мы должны радоваться, что у нас есть Кэтрин – опытный и знающий руководитель», – не устал повторять председатель и в конце концов всех убедил.

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

Почему она?

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

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

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

У нее был удивительный дар создавать команды.

Недовольство

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

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

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

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

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

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

Наблюдения

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

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

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

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

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

Какими бы поверхностными ни были ее знания новых технологий, Кэтрин полагала их достаточными для того, чтобы вывести «ДесижнТех» из того тупика, в котором оказалась компания.

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

Штат

Топ-менеджеров «ДесижнТех» подчиненные называли не иначе как начальством. Никто не считал их командой, и Кэтрин полагала, что это не случайно.

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

Джеф, бывший генеральный директор, глава отдела развития

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

Возглавляя совещания, Джеф становился похожим на председателя студенческого комитета, проводящего дежурное собрание. Он всегда заранее объявлял повестку дня и четко регламентировал время выступлений. При нем заседания всегда начинались вовремя и заканчивались минута в минуту – вещь абсолютно невозможная для большинства высокотехнологичных компаний. Казалось, Джефа совершенно не беспокоил тот факт, что собрания никак не влияли на работу компании.

Уйдя с поста генерального директора, Джеф по-прежнему оставался членом совета директоров. Сначала Кэтрин думала, что отставка расстроила его, но потом поняла, что она оказалась для него избавлением от ненавистных управленческих обязанностей. Кэтрин несколько смущал тот факт, что член совета директоров одновременно является ее подчиненным. Впрочем, она не сомневалась, что он славный малый.

Мики, начальница отдела маркетинга

На отдел маркетинга в «ДесижнТех» возлагались большие надежды, и совет директоров был в восторге от того, что его возглавляла столь яркая личность, как Мишель Бебе – Мики, как она просила себя называть. В Долине она считалась гением брендинга. Удивительно, что при этом ей недоставало элементарных навыков общения.

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

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

Мартин, начальник отдела разработки

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

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

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

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

Джей-Ро, начальник отдела продаж

Поскольку главу отдела продаж мистера Роулинса, как и Шейнли, звали Джефом, в «ДесижнТех» его прозвали Джей-Ро. Похоже, прозвище пришлось ему по душе. Джей-Ро являлся опытным специалистом по торговле и был немного старше других (ему перевалило за сорок). Всегда загорелый, неизменно вежливый, он никогда не отказывал, если его о чем-то просили.

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

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

Карлос, начальник отдела техподдержки

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

Карлос говорил мало, но всегда по делу. Он был внимателен и собран на совещаниях, никогда не жаловался, если приходилось работать сверхурочно, и переводил разговор на другую тему, если его расспрашивали о прежних достижениях. Если вам требовался неприхотливый и надежный работник, то лучше Карлоса было не найти.

Кэтрин была довольна, что хотя бы на одного из ее непосредственных подчиненных можно положиться. Правда, ее несколько беспокоил тот факт, что потенциал Карлоса явно

не был реализован в полной мере. Однако на начальном этапе ее радовало, что Карлос беспрекословно взял на себя ответственность за работу с клиентами и прочие малоприятные хлопоты, поскольку это позволило ей сосредоточиться на более важных проблемах.

Джен, финансовый директор

Глава финансового отдела – одна из ключевых фигур в «ДесижнТех», особенно с учетом перспективы превращения компании в открытое акционерное общество. Джен Мерсино знала, на что идет, когда согласилась занять эту должность, и всячески поддерживала Джефа в его деятельности по привлечению венчурных средств и других инвестиций.

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

Ник, управляющий производством

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

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

Джефу не доставало способностей менеджера, и Ника наняли как раз для того, чтобы поддержать бурный рост компании, то есть создать производственную инфраструктуру, открыть новые офисы по всему миру, скоординировать деятельность «ДесижнТех» по слияниям и поглощениям. Большинство его обязанностей уже были распределены между другими сотрудниками, так что Нику практически нечем было заниматься.

Крайне раздосадованный этим обстоятельством, Ник тем не менее не осмеливался жаловаться открыто. Напротив, он старался наладить отношения с коллегами, что ему не слишком удавалось, поскольку в глубине души он был уверен, что все они метят на его место. И, хоть он ни разу не позволил себе заявить об этом вслух, Ник привык считать себя профессионалом, а своих коллег – дилетантами. Невооруженным глазом было видно, что конфликт не за горами.

Часть II Конфликт

Первое испытание

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

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

«Только что звонили из «АСА Меньюфэкчуринг». Они хотят ознакомиться с нашей продукцией и готовы приобрести ее в следующем квартале. Мы с Джей-Ро встречаемся с ними на будущей неделе.

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

Тот факт, что Мартин даже не упомянул о совпадении сроков предстоящей поездки и выездного совещания, заставил Кэтрин призадуматься. Глава отдела разработки не попросил разрешения пропустить совещание в понедельник и утром во вторник то ли потому, что не считал его заслуживающим внимания, то ли потому, что не хотел на нем присутствовать. Кэтрин решила, что это и неважно.

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

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

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

Он кивнул, и она продолжала:

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

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

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

Кэтрин прервала его и бесстрастно ответила:

– Я все понимаю, но полагаю, что «АСА» подождет до следующей недели.

Мартин явно не был готов к открытой конфронтации и занервничал:

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

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

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

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

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

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

Продолжение

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

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

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

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

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

Джеф не задумываясь кивнул:

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

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

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

– Вчера после работы я на автостоянке разговаривал с Мартином. – Джеф помолчал, надеясь, что Кэтрин подхватит тему, но она молчала, и он продолжил: – Он рассказал мне о предложении «АСА» и о ваших планах насчет выездного совещания.

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

– И что же?

Джеф глубоко вздохнул:

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

Кэтрин заговорила, тщательно подбирая слова:

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

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

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

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

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

Плохо зная Кэтрин, Джеф решил, что продолжать разговор бессмысленно, более того, это может повредить его карьере. Он кивнул, словно бы говоря: «Ну что ж, как знаете».

После этого разговор перешел на общие темы, и оба собеседника постарались закончить обед в рекордно короткое для Хаф-Морн-Бей время, после чего вернулись в офис.

Выработка курса

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

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

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

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

– Знаю. И мне это не нравится.

Кэтрин была застигнута врасплох:

– А в чем дело?

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

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

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

– Что ж, говори, Кэтрин.

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

– Спасибо.

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

Председатель принужденно рассмеялся:

– Не бойся, не упаду.

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

– Я думаю, тут...

Кэтрин не дала ему закончить:

– Выслушай меня. Это важно.

– Хорошо. Продолжай.

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

– Абсолютно права.

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

– Извини, но я не понимаю тебя.

– За последние полтора года ты общался с Джефом и другими менеджерами «Десижн-Тех» больше, чем любой другой член совета директоров, и ты не мог не видеть, что команда утрачивает дееспособность и цели. Поэтому ты и обратился ко мне за помощью. Тебе же нужна команда, верно?

– Несомненно. Именно это мне и нужно.

– Тогда ответь мне на один вопрос: предоставляя мне полную свободу действий, подумал ли ты о последствиях? Знаешь ли ты, что может произойти, если я все буду делать

так, как считаю нужным? – Видя, что председатель собирается ответить, Кэтрин остановила его: – Не торопись с ответом. Подумай.

Она помолчала и продолжила:

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

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

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

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

После долгой паузы председатель заговорил:

– Кэтрин, я понимаю тебя. Делай, что считаешь нужным. Я не буду вмешиваться.

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

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

– Это я буду знать к концу месяца.

Напа

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

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

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

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

Ей не хотелось, чтобы ее первое совещание осталось в памяти сотрудников благодаря нагоняю, полученному кем-то из подчиненных за опоздание. В какой-то момент она едва не поддалась панике: что делать, если он вообще не явится? Она же не может уволить его за неявку на совещание! Или может? Прислушается ли к ее мнению совет директоров? Господи, да кто такой этот Мартин? Что он себе позволяет?!

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

Речь

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

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

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

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

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

Молчание.

Кэтрин продолжала в том же доброжелательном духе:

– Я провела собеседования с каждым из вас, поговорила с сотрудниками и в конце концов поняла, в чем состоит проблема «ДесижнТех». – Она сделала выразительную паузу и закончила свою мысль: – Мы не состоялись как команда. Каждый гребет в свою сторону, в результате лодка стоит.

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

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

Последняя фраза произвела должное впечатление.

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

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

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

Среди присутствующих раздалась смешки.

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

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

– Думаю, вы поняли, что мы приехали сюда в полном составе с одной целью: работать. Компании нужны результаты. На мой взгляд, это единственный показатель эффективности

команды. И именно о результатах мы будем заботиться в первую очередь – начиная с сегодняшней встречи и до тех пор, пока я занимаю эту должность. Я очень надеюсь, что уже в следующем году мы добьемся роста доходов и прибыли, повысим процент лояльных клиентов, улучшим качество обслуживания, а при удачной рыночной конъюнктуре – добьемся роста курса наших акций. Но должна предупредить: ничего этого не произойдет, если мы не устраним причины, которые мешают нам быть одной командой.

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

– Что же нам нужно делать? За долгие годы работы я поняла, что существует пять пороков, которые мешают команде эффективно трудиться.

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

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

Присутствующие молчали, удивленные.

– Сегодня я хотела бы поговорить о самом главном пороке команды – *недостатке доверия*.

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



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

Кэтрин уже сталкивалась с подобной реакцией аудитории и спокойно продолжала:

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

Кэтрин чувствовала, что ее слова нуждаются в объяснении.

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

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

Кэтрин сказала с нажимом:

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

Ответ

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

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

Джен кивнула и задала вопрос:

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

Кэтрин ответила не сразу, обдумывая свои слова:

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

Джен казалась удовлетворенной ответом Кэтрин, однако та продолжала:

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

Однако Ника явно заинтересовала эта тема:

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

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

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

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

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

Теперь Кэтрин обратилась ко всем:

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

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

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

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

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

– Не могу с тобой согласиться, Мики. Вряд ли у нас нет времени на споры. Мне кажется, мы просто не хотим портить друг с другом отношения, хоть я и не знаю почему.

Мики ответила быстро, если не сказать резко:

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

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

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

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

– Не думаю, что мы вообще хоть в чем-то согласны друг с другом, – поддержал его Ник. Все засмеялись, кроме Мартина, который уже открыл ноутбук и включил его.

Кэтрин вступила в завязавшуюся дискуссию:

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

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

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

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

Надвигающаяся опасность

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

– Извините, Мартин...

Мартин перестал печатать и поднял глаза.

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

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

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

Кэтрин оставалась совершенно спокойной и продолжала сдержанным тоном:

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

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

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

Все выжидательно уставились на нее.

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

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

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

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

Мартин удовлетворенно хмыкнул. Кэтрин продолжала:

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

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

– Кэтрин, при всем уважении к вам, хочу заметить, что вам не приходилось работать в высокотехнологичных компаниях и вы не знакомы с нашей культурой. У нас немножко другие правила. Не знаю, как там у вас на автозаводе...

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

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

Если бы и дальше все шло так легко!

Немного о себе

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

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

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

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

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

В ответах каждого обнаружились факты, неизвестные доселе коллегам.

Карлос был старшим ребенком в большой семье, в которой было девять детей. Мики занималась балетом в одной из известных студий Нью-Йорка. Джеф играл нападающим за бостонских «Ред Сокс». Детство Мартина прошло в Индии. У Джей-Ро имелся брат-близнец. Джен выросла в семье военнослужащего. Выяснилось даже, что Ник в средней школе играл в баскетбол против команды, которую тренировал муж Кэтрин.

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

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

Сближение

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

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

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

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

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

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

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

Но события неожиданно вышли из-под контроля: Мики сама напросилась на ссору. Когда Ник заметил, что психологические тесты очень полезны, она проделала свой обычный трюк: закатила глаза.

Кэтрин хотела было одернуть Мики, но Ник опередил ее:

– И что это значит, Мики?

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

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

Мики была сама невинность:

– Но я же ничего не сказала.

На этот раз не выдержала Джен:

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

Мики не приняла помощи и не собиралась сдаваться:

– Я действительно не понимаю, о чем вы говорите.

Не отступал и Ник:

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

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

А Мики между тем перешла в наступление:

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

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

– Я тоже сомневаюсь.

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

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

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

В первый момент Кэтрин подумала, что гений брендинга встанет и уйдет. Пожалуй, это было бы лучше всего. Однако вместо этого Мики осталась и полтора часа просидела молча, не проронив ни слова, пока остальные участники продолжали обсуждение.

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

– Ничего, что мы говорим о работе?

Кэтрин покачала головой:

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

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

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

У бассейна

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

– Вы в порядке?

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

– Конечно. – Мики не удалось скрыть горечь.

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

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

Реакция Мики была настолько непредсказуемой, что Кэтрин даже растерялась. Помолчав, она сказала:

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

– Ну уж нет, я им ничего не скажу.

Кэтрин решила не принимать слова Мики близко к сердцу, понимая, что это чисто эмоциональная реакция. Она примирительно заметила:

– Надеюсь, завтра настроение у вас будет лучше.

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

– Что ж, желаю вам спокойной ночи. – Кэтрин решила не перечить.

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

– Я всегда спокойна.

Первые результаты

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

Когда пришли все остальные, Кэтрин начала совещание, вкратце повторив речь, с которой начала предыдущую встречу:

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

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

– Есть вопросы?

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

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

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

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

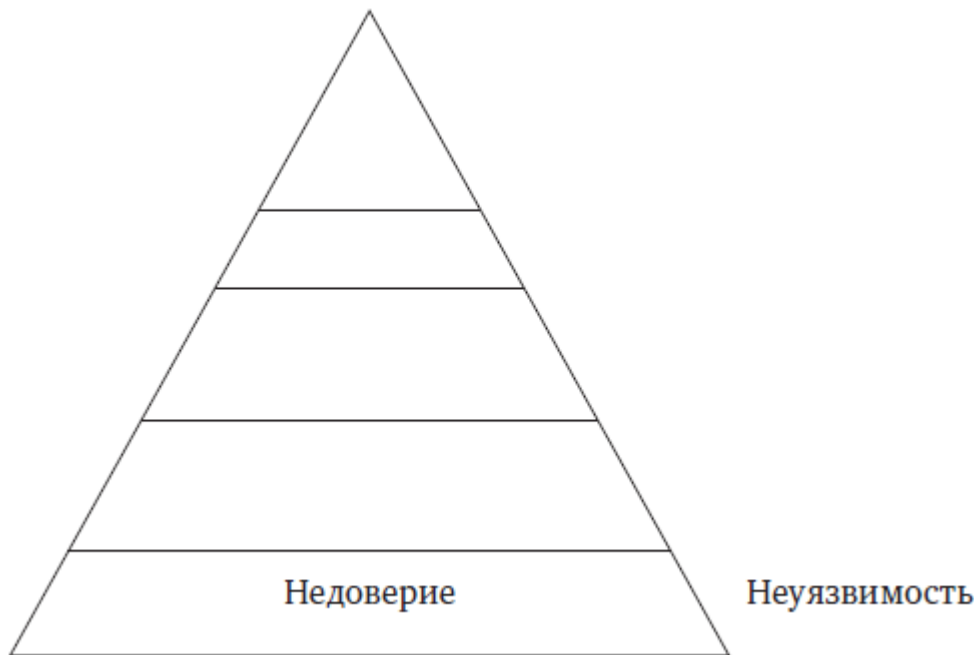
К полудню группа закончила обсуждение стилей межличностного общения и моделей командного поведения. Когда до обеда оставалось меньше часа, Кэтрин решила предложить еще один тест. Уже потом, оглядываясь назад, она поняла, что он стал моментом истины для Мики, да и для всех остальных членов команды.

Открытие

Подойдя к белой доске, Кэтрин начала:

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

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



Затем Кэтрин продолжила:

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

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

– Конечно, не стоит описывать свои вредные привычки, также я не хочу, чтобы вы скрывали свои сильные качества из-за скромности или из страха, что мы воспримем это как хвастовство. Отнеситесь к этому простому заданию серьезно и постарайтесь быть искренними и откровенными.

Когда все закончили делать записи, Кэтрин начала обсуждение:

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

Кэтрин помолчала, затем продолжила:

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

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

– О'кей, кто следующий?

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

В конце концов Ник набрался храбрости.

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

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

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

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

Ко всеобщему удивлению, ему ответил Мартин:

– А разве это не всегда так?

Некоторые закивали, соглашаясь.

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

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

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

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

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

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

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

Джеф скрепя сердце согласился и неожиданно удивил всех признанием:

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

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

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

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

Присутствующие, как и Кэтрин, испытывали противоречивые эмоции: облегчение от того, что Мики не сказала ничего неприятного, и разочарование из-за откровенной фальши ее выступления. Кэтрин, однако, чувствовала, что не следует торопить события, принуждая вице-президента по маркетингу к откровенности. Мики должна сама прийти к этому.

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

– Я буду следующим, – сказал он.

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

Едва он закончил, Джен безапелляционно заявила:

– Карлос, ты перепутал достоинство с недостатком!

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

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

Раздались одобрительные возгласы.

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

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

– О'кей.

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

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

Дождавшись, когда утихнет смех, Джей-Ро продолжал:

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

– Иногда? – спросил Ник. Все снова захохотали.

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

Осталось выслушать только Мартина.

– Кажется, моя очередь. – Он глубоко вздохнул. – Мне не нравится рассказывать о себе, но раз уж приходится, скажу, что у меня хорошо получается решать проблемы, заниматься аналитикой и все в этом духе. Но мне трудно общаться с людьми. – Он помолчал. – Это не значит, что я вообще не умею общаться, но мне всегда больше нравится иметь дело с теми, кто не страдает излишней чувствительностью. Мне нравится беседовать на отвлеченные темы и при этом не ломать себе голову над тем, что мой собеседник чувствует и как он воспринимает мои слова. Может, тут что-то не так?

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

Мартин был явно обескуражен замечанием Джефа:

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

Впервые за все утро Мики улыбнулась:

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

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

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

Самолюбие

Когда после перерыва все заняли свои места, Кэтрин объявила:

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

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

Кэтрин подошла к доске и в верхней части треугольника написала: *Безразличие к результатам*.

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

Ник спросил:

– Это что, имеет отношение к самолюбию?

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



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

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

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

– Вчера я рассказала вам, что мой муж тренирует местную школьную баскетбольную команду.

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

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

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

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

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

– И как же поступил ваш муж? – полюбопытствовала Джен. Кэтрин улыбнулась: ей нравилось рассказывать о муже.

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

– Жестоко, – заметил Джей-Ро.

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

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

Кэтрин ответила не раздумывая:

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

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

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

Джеф обратился к коллегам:

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

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

Джеф прошелся по комнате, ожидая ответов на свой вопрос.

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

Мартин с гордостью объявил:

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

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

Мики сказала, что занималась бегом.

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

Кэтрин напомнила, что играла в волейбол.

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

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

Все засмеялись.

Джеф признался, что никогда не занимался спортом, и добавил:

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

Кэтрин воспользовалась возможностью направить дискуссию в нужное русло:

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

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

– Счет. – Как всегда, он был немногословен.

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

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

Раздались одобрительные возгласы.

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

Мартин растерялся, но ему на помощь пришла Кэтрин:

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

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

Кэтрин засмеялась:

– Это и хорошо. Команды, которые это поняли, имеют огромное преимущество перед конкурентами, которые на самом деле не команды, а собрание единоличников, ищущих исключительно личной выгоды.

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

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

– Очень хороший вопрос. Это имеет отношение к каждому из нас. Видите ли, мы должны рассматривать наши коллективные результаты как счет в футбольном матче. Успех может быть только общим, любая иная точка зрения ведет лишь к раздуванию самолюбия.

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

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

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

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

– Да, я слишком сложно объясняю, – улыбнулась Кэтрин. – Давайте попроще. Наша цель – добиться того, чтобы нужные нам результаты были совершенно очевидны для каждого из присутствующих; тогда никому и в голову не придет работать только для улучшения своего положения или с целью получить премию либо грамоту. Ибо такие действия снизят наши возможности по достижению общих целей. Тогда мы все проиграем.

Уловив понимание в глазах слушателей, Кэтрин с воодушевлением продолжала:

– Главное, конечно, определить наши общие цели и ожидаемые результаты так, чтобы они были понятны каждому из нас и в то же время вполне реальны. Прибыль – понятие слишком расплывчатое, а нам нужны критерии, тесно связанные с нашей повседневной работой. Раз уж мы к этому пришли, давайте попробуем придумать что-нибудь прямо сейчас.

Цели

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Мики поправила ее:

– Мы называем это пиаром или связями с общественностью.

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

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

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

Он был озадачен:

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

Мики восприняла его слова на удивление спокойно, и оттого ее ответ прозвучал особенно обидно:

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

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

– Забавно, но я всегда был уверен, что назначение маркетинга как раз и состоит в том, чтобы помогать нам продавать. Наверное, я чего-то не понимаю.

Пропустив мимо ушей слова Мартина, Мики продолжала защищаться:

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

Карлос хотел ей возразить: твой отдел не может прекрасно справляться, потому что вся компания идет ко дну, а если компания тонет, то тонут все, и в такой ситуации мы не можем утверждать, что каждое подразделение по отдельности хорошо работает... Но он не хотел давить на Мики, видя, что ей и без того пришлось несладко, и опасаясь, что при таком повороте разговора ему тоже достанется. Поэтому он промолчал.

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

«Вот так всегда», – огорченно подумала Кэтрин.

Ключ к разгадке

Но Кэтрин не собиралась отказываться от борьбы:

– Кажется, я понимаю суть проблемы.

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

Кэтрин засмеялась:

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

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

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

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

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

Она снова знала ответ. В разговор вступил Джеф:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Несколько человек кивнули, не понимая, куда она клонит.

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

Недоуменные взгляды.

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

Джеф предложил свое объяснение:

– Ну, «Вайред Вайнъярд» стала партнером «Хьюлетт-Паккард» едва ли не в первый день своего существования, а «Телекарт» основную часть доходов получает на рынке профессиональных услуг.

Кэтрин ответ показался неубедительным:

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

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

– Прошу понять меня правильно, Кэтрин. Но вы не могли бы говорить *нам* и *мы* вместо *вас* и *вы*? Вы – генеральный директор «ДесижнТех», значит, часть нашей команды.

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

– Вы правы, Джен, я здесь не консультант. Спасибо за то, что обратили на это мое внимание. Видимо, я просто еще не успела почувствовать себя частью команды.

– Что ж, я тоже!

Слова Джен многим показались непонятными.

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

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

Карлос согласился:

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

Никто не возразил Карлосу, и он продолжал:

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

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

– Вы, здешние руководители, меня поражаете – вы же просто интриганы. А все потому, что вы чересчур озабочены достижением своих личных целей и из-за этого сосредоточены исключительно на собственном успехе.

Ник нахмурил брови:

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

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

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

Даже Джеф был задет:

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

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

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

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

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

Кэтрин дождалась, пока выскажутся все желающие, затем заговорила:

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

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

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

Кэтрин почувствовала, что некоторые из присутствующих – Джен, Карлос и Джеф – оценили ее искренность и смягчились. Она продолжила:

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

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

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

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

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

– Интриганы – это люди, которые говорят и поступают так, чтобы добиться от окружающих определенных действий, а не так, как того требуют интересы дела.

Тишина.

Мартин, как всегда серьезный, первым нарушил молчание:

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

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

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

Атака

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

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

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

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

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

– Ну что ж, давайте рассмотрим три оставшихся порока прямо сейчас.

Объяснение

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

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

Спустя некоторое время ответить попыталась Джен:

– Проблемы с дисциплиной. Неэффективность.

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

Похоже, никто из присутствующих не мог ответить на вопрос, и Кэтрин не стала затягивать паузу. Над словом *недоверие* она написала: *Боязнь конфликта*.

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



Ник сказал с вызовом:

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

Кэтрин пояснила:

– Нет. У вас есть ссоры, но практически нет конструктивных конфликтов. Колкости и язвительные замечания, которыми вы столь охотно обмениваетесь, не имеют никакого отношения к полезному конфликту, о котором идет речь.

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

– Да, но что плохого в гармонии?

– Собственно, плохо отсутствие конфликтов. А гармония – вещь хорошая, но только в том случае, если она появляется в результате постоянного преодоления трудностей и разрешения конфликтов. Если же под гармонией мы понимаем всеобщую апатию и боязнь высказать собственное мнение или искренние чувства, то это очень плохо. Такой бесполезной гармонии я всегда предпочту бурное, но эффективное обсуждение насущной проблемы, при условии, конечно, что участники не переходят на личности.

Карлос согласно кивнул. Кэтрин перевела дух и продолжала:

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

Вместо того чтобы прямо ответить на ее полуриторический вопрос и тем самым подтвердить ее правоту, Мартин поддел ее:

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

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

– А вы не думаете, что мы теряем еще больше времени, не желая обсуждать свои проблемы? Сколько времени мы посвятили аутсорсингу? Мы возвращаемся к этой теме на каждом совещании, но дело никогда не сдвинется с мертвой точки, потому что голоса «за» и «против» разделились примерно пополам и никому не хочется нарушить равновесие и разозлить коллег.

Карлос добавил с несвойственной ему горячностью:

– Однако именно это больше всего нас и злит!

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

– А дальше? Какие еще пороки бывают у команды?

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

Руководитель «ДесижнТех» повернулась к доске:

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

Ник встрепнулся:

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

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

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



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

– Боюсь, не улавливаю связи.

Кэтрин объяснила:

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

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

У Кэтрин ответ был готов:

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

– Стало быть, гармония не достигнута. – Утверждение Джен больше походило на вопрос.

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

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

– Верно, – подхватила Кэтрин, – дело в том, что большинство нормальных людей не вступают в дискуссию исключительно ради процесса. Они хотят, чтобы их мнение выслушали, учли и отреагировали на него.

Ник поинтересовался:

– А при чем же тут равнодушие?

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

Джей-Ро засмеялся:

– В чем проблема? Не соглашайся, но работай.

– Простите? – не поняла его Кэтрин.

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

До Джефа дошло:

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

Карлос не дал ему договорить:

– Потому что они хотят знать все «за» и «против».

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

– Это и есть последняя проблема?

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

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

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

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

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

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

– О'кей, мы верим. Ничего страшного.

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

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

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

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

Несмотря на нотку сарказма, в словах Джей-Ро сквозила благодарность – то ли за то, что Кэтрин простила его недавнюю грубость, то ли за ее объяснение, не важно: тон, которым была произнесена фраза, говорил больше, чем слова.

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

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



– А можно поточнее? – перебил Джеф.

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

Она запнулась, и Мартин закончил за нее:

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

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

Карлос заметил:

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

Джен пришла на помощь:

– Конфликта.

Карлос согласно кивнул:

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

Кэтрин была взволнована его замечанием:

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

– Почему? – спросил Джеф.

Вместо Кэтрин ответил Ник:

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

Кэтрин продолжила:

– Действительно, из-за того, что все члены команды занимают примерно одинаковое служебное положение, нам так трудно требовать друг от друга ответственности. Но не только из-за этого. Кто может назвать другую причину?

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

– Это не их решение.

– Что-что? – удивился Ник.

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

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

– И между прочим, они совершенно правы.

Присутствующие переглянулись, точно не веря своим ушам.

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

Кино

Несмотря на свой огромный опыт работы по формированию команд, Кэтрин так и не смогла привыкнуть к тому, что некоторые моменты приходится повторять по несколько раз. «Почему все не может идти гладко?» – всякий раз спрашивала себя она.

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

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

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

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

– Давайте поговорим о конфликтах.

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

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

После паузы Ник неуверенно произнес:

– Совещания?

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

Джен улыбнулась.

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

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

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

Желающих не нашлось.

– Почему?

Через некоторое время до присутствующих дошло, что вопрос не риторический, и Джеф ответил:

– Потому что фильм намного интереснее, даже самый никудышный.

Все захихикали.

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

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

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

Присутствующие вежливо согласились.

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

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

– Кроме того, и это очень важно, кино не влияет на нашу жизнь. Фильм не заставляет нас совершать какие-то поступки, не включает зрителя в свой сюжет. А совещания не только интерактивны, но и вполне реальны. Мы обязаны высказывать на них свое мнение, а исход большинства дискуссий имеет весьма ощутимые последствия для нашей жизни. Не поэтому ли совещания наводят на нас такой ужас?

Никто не ответил, и Кэтрин повторила более требовательно:

– Ну же, почему мы так ненавидим совещания?

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

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

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

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

Мартин ответил сухо:

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

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

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

– Уверю вас, что с этого момента ни одно совещание в «ДесижнТех» не обойдется без конфликта. Совещания должны перестать быть скучными. А если нам не о чем будет поспорить, то и совещаний не будет.

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

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

Ник очень серьезно возразил:

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

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

Практическое занятие

Кэтрин сразу перешла к главному.

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

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

– Ну да. Нам нужно ответить на вопрос: если мы будем чем-то серьезно заниматься начиная с сегодняшнего момента и до конца года, то что это должно быть?

Ник и Джей-Ро хором ответили:

– Увеличение доли рынка.

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

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

Мартин сказал:

– Я думаю, нам следует заниматься совершенствованием продукта.

Джен добавила:

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

Кэтрин очень хотелось возразить, но она обратилась к группе:

– Кто-нибудь может прокомментировать?

Слово взял Джей-Ро:

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

Мартин слегка нахмурился:

– Если так подходить к делу, то попробуй представить, как мы будем выглядеть, если они еще сильнее опередят нас по качеству.

Миролюбивый от природы Карлос спросил:

– А у нас может быть несколько ключевых целей?

Кэтрин покачала головой:

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

Она потребовала, чтобы группа продолжила обсуждение.

Джен снова взяла слово:

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

Мики презрительно ответила:

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

Кэтрин подбодрила подчиненных:

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

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

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

размышляя. – Я думаю, нам нужно побольше хороших, постоянных клиентов. А будет их на двадцать больше или на двадцать меньше, чем у наших конкурентов, не столь важно.

Мики прервала его:

– Но это то же самое, что доля рынка.

– Не совсем, – миролюбиво откликнулся Джеф.

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

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

Кэтрин сочла своим долгом вмешаться:

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

– Я думаю, Джеф прав. Если у нас будут постоянные клиенты, да еще готовые рекомендовать нас другим клиентам, у нас все наладится. Честно говоря, в данный момент меня меньше всего беспокоит наше положение относительно конкурентов. Заботиться об этом сейчас – значит зря растрачивать силы, ведь мы еще не развернулись в полную силу, а рынок окончательно не сформировался.

Мартин казался раздраженным:

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

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

– И чем обычно заканчивались эти обсуждения?

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

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

Присутствующие переглянулись, пожимая плечами.

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

– Конечно, трудно спорить, что прибыль – наша главная цель, ведь нам действительно нужны деньги. Однако, честно говоря, я считаю, что гораздо важнее нам сейчас показать всему миру, что у нас есть клиенты, заинтересованные в нашей продукции. Доход не так важен, как сделки и привлечение новых заказчиков. А вы как думаете?

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

Джен искоса посмотрела на нее и спросила:

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

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

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

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

Мики пожала плечами.

Кэтрин тут же спросила:

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

Мики некоторое время размышляла над вопросом.

– Мне нечего возразить.

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

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

– Привлечение новых клиентов будет отмечено прессой и создаст нам паблисити, придаст уверенности нашим работникам и обеспечит отзывы о продукции для Мартина и его инженеров, к тому же мы получим рекомендации, а значит, и новых клиентов в следующем году.

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

– Дамы и господа! – объявила Кэтрин. – Если в ближайшие пять секунд я не услышу новых предложений, которые заставят меня изменить точку зрения, позвольте считать, что мы в первом приближении определили ключевую цель.

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

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

– Сколько новых клиентов нам нужно?

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

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

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

– О'кей, я думаю, мы выслушали все точки зрения. Вероятно, мы не придем к единому мнению, но это и хорошо, ведь это не задача из учебника, у которой известен правильный ответ. Давайте попытаемся определить количество новых клиентов, а потом будем работать над их привлечением.

Она остановилась на минуту, затем продолжила:

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

Джей-Ро не пытался возражать.

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

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

– В таком случае вопрос решен. К 31 декабря мы должны получить восемнадцать новых клиентов.

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

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

– О'кей, наше совещание подходит к концу. Через две недели назначено очередное выездное совещание, на котором мы более подробно обсудим эти и некоторые другие проблемы.

Участники вздохнули с облегчением. Кэтрин задала последний вопрос:

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

Всем явно хотелось поскорее закончить, однако Ник взял слово:

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

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

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

Слово взял Джей-Ро:

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

Кэтрин почувствовала какой-то подвох и не ошиблась.

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

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

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

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

Джен и Карлос согласились с Джефом. Кэтрин воспользовалась возможностью подготовить команду к следующему занятию. Сначала она обратилась к Джей-Ро и Нику:

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

Никто не возражал, но Кэтрин повысила голос:

– А теперь я скажу еще кое-что. Это очень важно, гораздо важнее того, о чем мы говорили здесь два дня. – Она сделала паузу, наслаждаясь эффектом. – В течение следующих двух недель я буду абсолютно нетерпима к любому проявлению недоверия к коллегам или слишком большому вниманию к своему «я». Я буду поощрять любой конфликт, способству-

ющий прояснению ситуации, и рассчитываю, что вы все будете помнить о своих обязанностях. Я буду наказывать за плохое поведение и надеюсь, что вы последуете моему примеру. У нас больше нет времени.

В комнате стояла тишина.

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

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

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

Часть III Трудный подъем

На рабочем месте

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

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

Однако, наблюдая за поведением топ-менеджеров, можно было подумать, что они абсолютно забыли о двух днях, проведенных в Напа. Они мало общались между собой и совершенно не демонстрировали желания налаживать продуктивное сотрудничество. Создавалось ощущение, что члены команды испытывали стыд за свою откровенность на выездном совещании и теперь изо всех сил делали вид, что ничего не произошло.

Все это Кэтрин видела уже много раз. Да, она была разочарована тем, что группа оказалась не в состоянии усвоить все уроки выездного совещания, однако было понятно, что это стандартная первая реакция. Она также знала, что ей ничего не остается, кроме как вернуть команду в привычную рабочую атмосферу и ждать, пока не проявятся результаты выездного совещания. Однако Кэтрин и не предполагала, насколько глубоко проникли ее идеи.

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

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

Перед началом совещания Ник спросил:

– А где Джей-Ро?

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

Ник пожал плечами и раздал коллегам глянцевые буклеты.

– Компания называется «Зеленый банан», – пояснил он.

Все развеселились, Ник тоже улыбнулся:

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

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

– Что же мы получим?

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

– Клиентов, сотрудников, технологии.

– Сколько конкретно клиентов? – заинтересовалась Кэтрин.

Не успел Ник ответить ей, Мартин задал свой вопрос:

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

У Ника были ответы на все вопросы:

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

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

– А сколько служащих? И все они в Бостоне?

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

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

– Стойте. Ник, это какая-то ерунда. Мы увеличим штат компании на пятьдесят процентов и получим совершенно новую линейку товаров. Боюсь, проблем тут гораздо больше, чем выгоды.

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

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

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

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

Ник не дал ей закончить:

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

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

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

Ник глубоко вздохнул, все своим видом говоря: «Боже мой, и с этими людьми мне приходится работать!» Но он не успел ничего произнести вслух, потому что вмешалась Джен:

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

Теперь Ник не скрывал досады:

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

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

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

– Ник, нам надо поговорить. Как вы предпочитаете: с глазу на глаз или прямо при всех?

Ник некоторое время раздумывал, потом сказал:

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

Он улыбнулся или ей это только показалось?

Кэтрин попросила всех покинуть кабинет и напомнила, что после обеда ждет всех на очередном совещании. Не скрывая радости, присутствующие покинули конференц-зал.

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

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

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

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

Кэтрин прервала его:

– Так вы это делаете для себя?

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

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

Ник был сбит с толку, но пытался овладеть ситуацией:

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

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

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

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

Кэтрин тоже немного помолчала и очень спокойно спросила:

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

Он удивленно поднял глаза:

– Нет, конечно. Меня пригласили на эту должность, чтобы я обеспечил развитие инфраструктуры, а также проводил слияния, поглощения и приобретения. Но мы ничего не приобретаем, потому что совет директоров решил...

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

Ник пустился в объяснения:

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

Кэтрин жестом велела ему замолчать:

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

Ник явно не ожидал таких слов. Он попытался возразить:

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

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

– Но это не имеет никакого отношения к приобретению «Зеленого банана».

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

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

Он остановился. Кэтрин закончила его мысль:

– Что тогда? Тогда вам лучше уйти из «ДесижнТех»?

Нику стало не по себе:

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

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

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

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

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

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

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

Пожарная тревога

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

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

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

– Извините за опоздание.

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

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

– Прежде чем начать, я должна...

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

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

Ник между тем говорил:

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

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

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

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

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

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

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

В тот момент Кэтрин очень хотелось верить, что Ник останется управляющим производством, но позже она призналась мужу, что в глубине души уже тогда чувствовала, что его уход с этого поста предрешен. Но в любом случае на нее произвела впечатление его решительность.

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

– Я все-таки должна сообщить вам нечто важное.

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

– Джей-Ро вчера вечером написал заявление об уходе.

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

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

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

Кэтрин хотела было утаить некоторые подробности разговора с Джей-Ро, но решила, что это будет нечестно:

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

Повисла гнетущая тишина. Кэтрин ждала. Первой заговорила Мики:

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

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

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

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

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

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

С ним согласился Джеф:

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

Джен добавила:

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

В разговор вступила Мики:

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

Кэтрин хотела было вмешаться, но ее опередил Ник:

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

Карлос тут же предложил:

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

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

– Мы все знаем, что на тебя всегда можно положиться, Карлос, однако здесь есть и другие люди, у которых и времени побольше, и опыта. – Она посмотрела на Джефа, который сидел рядом с Ником. – Вы двое, например.

Джеф не заставил себя долго ждать:

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

Мики тут же отреагировала:

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

Ник кивнул. Мартин заметил:

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

Ник кивнул, удивляясь про себя хорошей памяти Мартина:

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

Несколько мгновений все молчали, и Ник заговорил снова:

– Однако должен признать, что я чертовски хорошо умею продавать и, главное, получаю от этого удовольствие.

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

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

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

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

Все засмеялись, и в этот момент раздался сигнал пожарной тревоги.

Джен схватила за голову:

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

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

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

Сплетни

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

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

– А как же! К выездному совещанию закончим.

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

– Жаль, что я не могу туда попасть.

Кэтрин удивилась:

– Да? А почему?

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

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

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

– Боюсь, вы неверно представляете себе то, что происходит на выездных совещаниях. – Он же ни в чем не виноват, подумала Кэтрин и сменила тему: – Спасибо, что нашли время позаботиться о моем ноутбуке.

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

Главная команда

Спустя несколько дней после знаменательного совещания, окончившегося сигналом пожарной тревоги, топ-менеджмент «ДесижнТех» в полном составе выехал на очередную встречу в Напа.

Кэтрин начала разговор с уже знакомой всем участникам фразы:

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

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

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

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

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

Джеф немедленно признался:

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

Все засмеялись, поскольку у Джефа больше не было подчиненных.

Следующей была Мики:

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

А Мартин вдруг обиделся:

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

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

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

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

– Боюсь, я рассказала своим подчиненным больше, чем кто-либо еще. Наверное, кто-то из них поделился этим с вами.

Кэтрин почувствовала, что Джен застала ее врасплох.

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

Похоже было, что Мики обрадовала промашка Джен.

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

– Что вы имеете в виду, говоря о доверенных лицах? – поинтересовался Ник.

– Я хочу выяснить, кого вы считаете своей главной командой, ближайшими соратниками. – Стараясь не обращать внимания на растерянность в зале, Кэтрин объяснила: – Не

воспринимайте это как лекцию на тему «Болтун – находка для шпиона». Другими словами, конфиденциальность – не главное из того, на что я хочу обратить ваше внимание, это просто повод поговорить о серьезных вещах.

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

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

Теперь все поняли Кэтрин, однако никто не торопился с ответом.

Джен спросила:

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

Кэтрин кивнула.

Мики тут же ответила:

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

Ник подхватил:

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

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

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

Эти слова привлекли внимание всех присутствующих.

– Может быть, объясните? – мягко спросила Кэтрин.

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

Карлос пошутил:

– Да ты, Джен, многодетная мать!

Все засмеялись. Джен улыбнулась и покачала головой:

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

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

Мартин встал на защиту Джен:

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

Джен добавила:

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

Кэтрин ничего не говорила, но Ник почувствовал ее неодобрение.

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

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

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

Кэтрин продолжала:

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

– Главная команда? – уточнил Джеф.

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

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

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

Карлос, как обычно, попытался найти компромисс:

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

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

Обескураженные, все обдумывали трудное предложение. Джеф сделал попытку поднять настроение коллегам:

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

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

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

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

Трудная работа

Кэтрин не позволила своей команде долго предаваться грусти:

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

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

– Как вы оцениваете наши успехи?

Джеф откликнулся первым:

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

Ник согласился:

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

Кэтрин перевела разговор на другую тему:

– А как вы оцениваете нашу работу в качестве команды?

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

Все засмеялись.

– Не уверен. Лично у меня масса сомнений.

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

– Почему же? – спросила она.

Карлос нахмурился:

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

– Что же ты считаешь главным? – спросила Джен.

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

Кэтрин решила вмешаться:

– Я тоже хотела бы понять, о чем речь.

Карлос улыбнулся:

– Как бы это сказать... Я не уверен, что мы наш ресурс распределен максимально эффективно.

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

– Что ты называешь ресурсом?

Карлос уже пожалел, что начал этот разговор:

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

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

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

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

Кэтрин решила взять ситуацию под свой контроль:

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

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

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

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

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

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

Мартин не собирался сдаваться:

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

– Подожди, Мартин, – перебила его Джен. – Речь не о твоих заслугах перед компанией. Просто в программировании ты разбираешься лучше, чем в чем-либо еще, и поэтому хочешь, чтобы все деньги вкладывались только в разработку продуктов. – Джен, похоже, добралась до истины. – Иначе почему ты так злишься, когда кто-нибудь заводит речь об инженерах?

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

Мики добавила, правда, гораздо мягче, чем обычно:

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

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

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

Кэтрин не смогла оставаться над схваткой и подхватила:

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

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

Как это ни странно, но чем рациональнее становились аргументы, тем более оскорбленным выглядел Мартин. Получалось, что его не задевали беспочвенные обвинения Мики, зато прямота и логика Джен и Кэтрин ранили в самое сердце. Наконец он не выдержал:

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

Джен пришла ему на помощь:

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

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

Но Джен не заметила этого и закончила, обращаясь уже ко всем:

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

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

Кэтрин оценила метафору:

– В таком случае без лодок мы не останемся.

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

– Так что же у нас с инженерами?

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

– Что ж, давайте разберемся.

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

После того как Мартин закончил, Кэтрин дала группе два часа на обсуждение возможных последствий увеличения либо сокращения объемов финансирования, выделяемых отделу разработки, и возможностей использования высвободившихся средств в других структурах компании. Участники яростно спорили, меняли точки зрения на противоположные, возвращались к первоначальным мнениям и в конце концов пришли к выводу, что правильный ответ не так очевиден, как им казалось.

Пожалуй, самым важным было то, что все участники обсуждения, в том числе и Кэтрин, время от времени с маркером в руке подходили к доске, чтобы подкрепить свои объяснения схемами и графиками. И если кто-то зевал, то причиной было нервное напряжение, а не скука.

Оптимальное решение предложил Джеф: полностью закрыть разработку одной линейки продуктов, многообещающей в отдаленном будущем, и приостановить разработку другой как минимум на шесть месяцев. Ник добавил, что хорошо было бы инженеров, ведущих эти проекты, отправить на переподготовку, чтобы они могли работать помощниками продавцов и помогать в презентациях товаров.

За несколько минут члены команды утвердили этот проект, разработали довольно сжатый график его реализации и в некотором изумлении уставились на сложное, но вполне реальное решение на белой доске перед собой.

Кэтрин предложила сделать перерыв на ланч и добавила:

– А потом поговорим о межличностных проблемах и личной ответственности.

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

Требовательность

Кэтрин очень хотелось, чтобы после ланча команда не утратила утреннего боевого задора. Поэтому она решила обсудить реальные проблемы команды, а тестирование отложить до другого раза.

Для начала она попросила Ника провести производственное совещание по выполнению плана. Ник подошел к доске и схематически изобразил четыре основных пункта плана, разработанные группой на предыдущем выездном совещании: создание демонстрационных версий продуктов, анализ конкуренции, подготовка торгового персонала, выпуск рекламных брошюр. Ник начал по порядку:

– Мартин, как дела с демоверсиями?

– Работаем с опережением графика. Задача оказалась проще, чем мы думали, поэтому закончим на неделю или две раньше срока. Нам очень помог Карлос.

– Отлично. – Ник перешел к следующему пункту: – Что у нас с анализом конкуренции, Карлос?

Карлос порылся в кипе бумаг на столе перед собой.

– Я захватил с собой последние данные, но что-то не могу найти... – Он отложил бумаги. – Все равно еще ничего не готово. Я даже не успел раздать задания.

– Почему? – Ник проявил больше терпения, чем могла предположить Кэтрин.

– Ну, откровенно говоря, потому что многие из твоих людей, которые мне были нужны, оказались заняты. Да и я много времени потратил, помогая Мартину с демоверсиями.

Молчание.

Ник решил не давать волю эмоциям:

– Что ж, разберемся. Кто из моих людей не нашел времени на встречу с тобой?

Карлос явно не хотел ни с кем ссориться:

– Да ничего страшного, просто...

Ник перебил его:

– Просто скажи, кто проявил безответственность.

– Ну, конечно, мне очень нужна помощь Джека. И Кена. Но я не уверен...

На этот раз перебила Кэтрин:

– В чем здесь проблема?

Ник тут же ответил:

– Проблема в безответственности моих подчиненных, и я обязательно поговорю с ними, разъясню задачи и потребую, чтобы больше такого не повторялось.

Кэтрин признала, что это правильно, но у нее на уме явно было что-то еще:

– А Карлос? Вы не думаете, Ник, что ему следовало прийти к вам и решить эту проблему сразу же, не дожидаясь сегодняшнего дня? Почему никто не возмутился, когда выяснилось, что он даже не приступал к анализу конкуренции?

Возникла неловкая пауза.

Карлос был достаточно умен, чтобы не пытаться оправдаться. Он сидел с таким видом, точно речь шла о ком-то другом.

Мартин заметил:

– Трудно критиковать человека, который всегда готов прийти на помощь.

Кэтрин кивнула, соглашаясь, а затем твердо добавила:

– Это правда. Но это не оправдание. Дело в том, что Карлос – вице-президент компании, и он должен знать, какие задачи для него приоритетны в соответствии с нашими планами, и уметь требовать от подчиненных выполнения своих приказов.

Чувствуя, что Карлос начинает нервничать, Кэтрин обратилась прямо к нему:

– Я выбрала для примера вас, Карлос, потому что у вас легкий характер. Но я хочу, чтобы выводы сделал каждый из присутствующих. От некоторых людей трудно требовать выполнения их обязанностей, потому что они очень милы и всегда готовы прийти на помощь. От других – потому что на них где сядешь, там и слезешь. Третьи грубы, и с ними лучше не связываться. Проявлять требовательность, добиваться ответственности и выполнения обязательств очень трудно, даже от детей.

Те из присутствующих, которые уже обзавелись наследниками, подтвердили эти слова красноречивыми вздохами. Кэтрин продолжила:

– Я хочу, чтобы каждый из вас проявлял на своем месте ответственность, а к коллегам – разумную требовательность и не стеснялся спросить, как идут дела, на что расходуется время, какие успехи достигнуты.

Мики заметила:

– Получается, мы должны контролировать друг друга, значит, мы не доверяем друг другу. А недоверие – первый из пороков команды, вы сами говорили.

Кэтрин покачала головой:

– Ничего подобного. Просто вы полагаете, что доверие – это уверенность в том, что коллеги прекрасно работают и не нуждаются в понукании. На самом же деле доверие – это осознание того, что если коллеги вас критикуют, то делают это для вашего же блага.

Ник добавил:

– И мы должны критиковать так, чтобы не обидеть человека.

Кэтрин подтвердила:

– Совершенно верно. Критикуя, проявляя требовательность, не унижайте человека и всегда исходите из того, что ваш коллега старается изо всех сил. Но будьте требовательны непременно. И никогда не отступайте. Безответственность недопустима.

Было ясно, что команде надо хорошенько обдумать эту мысль, и Кэтрин несколько минут молчала, а затем попросила Ника продолжить совещание. Он с радостью согласился:

– О'кей, переходим к третьему пункту – подготовке торгового персонала. Я уже провел одно занятие, как и было запланировано. Кроме того, в плане стоит двухдневный семинар для продавцов, и я считаю, что мы все обязаны на нем присутствовать.

– Зачем? – недоуменно спросила Мики.

– Потому что каждый из нас должен уметь продавать. Особенно если мы действительно хотим закончить год с восемнадцатью новыми клиентами.

У Кэтрин не было сомнений:

– Еще как хотим!

Ник продолжал:

– Значит, все мы должны принимать активное участие в продажах и уметь при необходимости прийти на помощь нашим торговым представителям.

И Ник объявил дату семинара, чтобы все занесли ее в свои ежедневники. Мики раздраженно фыркнула. Ник спросил:

– Какие-то проблемы, Мики?

– Все в порядке. Можешь продолжать.

Но Ник решил прояснить ситуацию. Не проявляя нетерпения, очень спокойно он произнес:

– Мики, если у тебя есть уважительная причина, чтобы не присутствовать на семинаре для продавцов, я не буду настаивать. – Он умолк, ожидая ответа, но поскольку Мики молчала, добавил: – Честно говоря, я не представляю, что для нас может быть важнее продаж.

На этот раз Мики не выдержала и язвительно заявила:

– О'кей, а мне хотелось бы видеть всех присутствующих на совещании по маркетингу на следующей неделе.

Ник был все так же спокоен:

– Правда? Если ты действительно считаешь, что наше присутствие необходимо и это будет для нас полезно, я обяжу всех прийти.

Мики махнула рукой:

– Ладно, забудем. Я приду на твой семинар. А вы на мое совещание по маркетингу можете не являться. Кроме Мартина.

Именно в этот момент Кэтрин поняла, что Мики не задержится в компании. К сожалению, следующие пять минут показали, что увольнение Мики – проблема гораздо более сложная, чем Кэтрин могла себе представить.

Хорошая работа

Ник перешел к четвертому пункту повестки дня.

– Как у нас обстоят дела с брошюрами? – обратился он к Мики.

– Все готово. – Попытка Мики скрыть самодовольство оказалась безуспешной.

– Неужели? – Ник был немного удивлен.

Удивление было написано и на лицах присутствующих. Мики сунула руку в сумку, достала пачку ярких буклетов и раздала коллегам:

– Тираж будет готов на следующей неделе.

Все затихли, изучая дизайн и читая текст. Кэтрин заметила, что большинство довольны качеством. Но Ник сухо спросил:

– Почему ты не предупредила меня, что материал уже готов? Все мои продавцы ведут сейчас опросы клиентов, собирая данные как раз для этих брошюр, и они обидятся, когда узнают, что трудились напрасно. Нельзя же так...

Мики перебила его:

– Мои сотрудники прекрасно знают свое дело. Но если ты хочешь, чтобы кто-то из твоих продавцов поработал на наш отдел, ради бога.

Было видно, что Мики не видит в этом необходимости.

С одной стороны, Нику понравились брошюры, с другой – он был раздосадован, что обошлись без него. Пытаясь не поддаваться эмоциям, он сказал Мики:

– Хорошо. Я передам тебе фамилии трех-четырех человек, которые должны просмотреть этот материал до того, как он пойдет в типографию.

Восхищение успехом Мики было бы больше, если бы не ее высокомерие по отношению к Нику.

Джеф попытался спасти ситуацию:

– В любом случае ты и твои ребята сделали отличную работу.

Реакция Мики на комплимент показалась всем несколько преувеличенной:

– Конечно, мне пришлось здорово потрудиться. Но никто не скажет, что я ничего не понимаю в том, чем занимаюсь.

У Кэтрин появилось ощущение, что присутствующих все сильнее раздражают манеры Мики, и она решила больше не откладывать неприятный разговор с начальницей отдела маркетинга. Она поднялась и объявила перерыв до шести часов вечера.

– А вас, Мики, я попрошу остаться.

Неприятный разговор

Все вышли, дверь закрылась, Кэтрин и Мики остались вдвоем. Кэтрин уже пожалела о своей затее. Больше всего на свете ей хотелось убежать куда-нибудь, остаться одной. «Ничего не выйдет», – обреченно думала она, зная, что назад пути нет.

Мики, казалось, искренне не понимала, что происходит. Кэтрин не могла решить, на руку ей это или нет. Вскоре, однако, все станет ясно.

– Нам предстоит трудный разговор, Мики.

– Правда? – На долю секунды маска невозмутимости слетела с лица Мики, но тут же вернулась снова.

Кэтрин глубоко вздохнула и сразу приступила к сути дела:

– Я думаю, что вы не подходите этой команде. И мне кажется, вы и сами это знаете. Понимаете, о чем я говорю?

На лице Мики проступил ужас, что оказалось для Кэтрин полнейшей неожиданностью. «Неужели она не понимала, к чему все идет?» – спросила себя Кэтрин.

Мики не находила слов:

– Я? Вы, должно быть, шутите? Среди всех в этой команде... Вы думаете, что я... – Не в состоянии закончить фразу, она только бессмысленно повторила: – Я?

Теперь, когда карты были раскрыты, Кэтрин почувствовала облегчение. Ей неоднократно приходилось иметь дело с трудными подчиненными, и она умела сохранять твердость и не поддаваться жалости. К тому же Мики, несомненно, была очень умна.

– Почему вы так говорите? – Наконец Мики удалось сформулировать вопрос.

Кэтрин спокойно принялась объяснять:

– Вы не уважаете своих коллег, Мики. Вы не стремитесь к открытому, доброжелательному общению. Во время совещаний вы всех отвлекаете и мешаете работать, в том числе и мне. – Несмотря на уверенность в своей правоте, Кэтрин внезапно осознала, какими глупыми могут показаться ее обвинения любому, кто не знает истинного положения вещей.

– Вы считаете, что я не уважаю коллег? А по-моему, это они не уважают меня! – Едва произнеся эти слова, Мики поняла, что они больше похожи на самообвинение, и поспешила исправить впечатление: – Они не ценят мою компетентность, мой богатый опыт. Они вообще не понимают, как продвигать программное обеспечение!

Кэтрин молча слушала, убеждаясь в своей правоте с каждым словом Мики.

Почувствовав это, Мики заговорила спокойнее, но с почти нескрываемой язвительностью:

– Кэтрин, по вашему мнению, как отреагирует совет директоров на мой уход из компании? Не прошло и месяца, как в результате вашей деятельности ушли руководители сразу двух отделов – продаж и маркетинга. Будь я на вашем месте, я бы забеспокоилась.

– Благодарю за заботу, Мики. – В голосе Кэтрин слышался едва заметный сарказм. – Но моя задача состоит отнюдь не в сохранении хороших отношений с советом директоров. Моя задача, напомним вам, заключается в создании команды, которая принесет этой компании успех. – Более мягким тоном она закончила: – Но я не думаю, что вам нравится быть частью этой команды.

Мики уже полностью овладела собой:

– Вы что, всерьез полагаете, что, выгнав меня, сильно поможете «ДесижнТех»?

Кэтрин кивнула:

– Я абсолютно уверена в этом. И, честно говоря, я думаю, что так будет лучше и для вас самой.

– Откуда вам это знать?

Кэтрин попыталась придать своему голосу искренность и сочувствие:

– Видите ли, вы сможете найти компанию, в которой по достоинству оценят ваши знания и стиль. – На этом Кэтрин хотела закончить, но потом решила, что Мики будет полезно услышать критику: – Но это будет непросто, если вы не научитесь видеть себя со стороны.

– Что вы хотите этим сказать?

– Я хочу сказать, что вас не любят, Мики. Возможно, дело в «ДесижнТех»...

Мики не дала ей договорить:

– Конечно, в «ДесижнТех», потому что у меня никогда и нигде не было никаких проблем.

Кэтрин была уверена, что это неправда, но решила не сыпать соль на рану:

– Тогда нет никаких сомнений в том, что в другой компании вам будет лучше.

Мики сидела, уставившись в стол. Кэтрин решила, что ее собеседница анализирует ситуацию, даже пытается понять свои ошибки. Как вскоре выяснилось, Кэтрин ошибалась.

Решительный шаг

Мики поднялась и, извинившись, вышла, «чтобы собраться с мыслями», как она объяснила. Через несколько минут она вернулась еще более возбужденная и решительная:

– Значит, так. Я не буду писать заявление по собственному желанию. Вам придется уволить меня. А мой муж – адвокат, и я вам обещаю самый неприятный судебный процесс, который вам вряд ли будет легко выиграть.

Если на Кэтрин и произвели впечатление эти слова, она не подала виду. Совершенно искренне и доброжелательно она произнесла:

– А я и не увольняю вас. И вам не придется уходить.

Мики остолбенела. Кэтрин невозмутимо продолжала:

– Но вам придется полностью изменить свое поведение. И как можно скорее. – Кэтрин замолчала, давая Мики возможность переварить это заявление, и добавила: – Хотя, честно говоря, не думаю, что вам этого хочется.

По выражению лица Мики можно было понять, что ей действительно этого не хочется, и она довольно агрессивно заметила:

– Я не думаю, что мое поведение кому-то мешает.

Кэтрин откликнулась:

– Конечно, это не единственная проблема «ДесижнТех», но очень серьезная. Вы не принимаете участия в работе других отделов. Вы обижаетесь на критику своих коллег и не извиняетесь, когда допускаете ошибки или обижаете кого-то.

– Когда это я кого-то обижала? – возмутилась Мики.

Кэтрин не могла понять: Мики прикидывается или отличается поразительной невосприимчивостью? В любом случае Кэтрин должна была объяснить свои претензии, причем спокойно. Она вздохнула и начала:

– Я даже не знаю, с чего начать. Ваше постоянное закатывание глаз. Грубые и неуважительные замечания – вспомните, как вы назвали Мартина высокомерным сукиным сыном. Нежелание посещать семинары по продажам, хотя это важнейшая задача компании. Неужели этим вы никого не обидели?

Мики оскорбленно молчала. Подавленная словами Кэтрин, она, казалось, впервые поняла всю серьезность своего положения, однако так просто сдаваться не собиралась:

– Хватит мне рассказывать, как я всем мешаю. И не ждите, что я стану подстраиваться под это стадо. Но облегчать вам жизнь я тоже не собираюсь, и не рассчитывайте, что я добровольно уйду из компании. Это вопрос принципа.

Кэтрин не утратила спокойствия:

– Принципа? Какого же?

У Мики явно не было ответа на этот вопрос. Она лишь холодно взглянула на Кэтрин и покачала головой.

Некоторое время обе собеседницы молчали. Кэтрин не собиралась нарушать тишину: ей хотелось, чтобы Мики поняла всю бессмысленность своих возражений. Мики не выдержала первой:

– Я требую выходного пособия в размере трехмесячного оклада с правом изъятия всех своих акций плюс запись в трудовой книжке о том, что я ушла по собственному желанию.

В душе Кэтрин была довольна, что хотя бы на таких условиях, но Мики покинет коллектив, однако согласиться на ее ультиматум было бы тактической ошибкой. Поэтому после паузы она сказала:

– Не уверена, что вы все это получите, но я сделаю все, что в моих силах. Всего доброго.

Некоторое время Мики переваривала это заявление:

– Вы что, хотите вышвырнуть меня отсюда прямо сейчас? Даже не дадите поужинать? Кэтрин кивнула:

– Свои вещи заберете из офиса на следующей неделе. Тогда же зайдете в отдел кадров и бухгалтерию, получите трудовую книжку и выходное пособие. Конечно, если у меня получится добиться для вас всего, о чем вы просите.

– Вы хоть понимаете, что компании теперь конец? – Мики откровенно пыталась разозлить Кэтрин. – У вас же некому руководить продажами и маркетингом. И я не удивлюсь, если из моего отдела уйдут самые лучшие сотрудники.

Но Кэтрин привыкла к подобным выпадам, к тому же провела достаточно времени с рядовыми сотрудниками отдела маркетинга, чтобы понять, что и они не раз страдали от скверного характера своей начальницы. Однако решила продемонстрировать некоторую неуверенность:

– Конечно, я с пониманием отнесусь к их желанию покинуть компанию, но надеюсь, что до этого не дойдет.

Мики покачала головой, точно хотела разразиться новой тирадой, но вместо этого молча собрала вещи и вышла.

Объяснение

Оставшееся время перерыва Кэтрин провела, прогуливаясь возле виноградников. Когда совещание возобновилось, она чувствовала себя отдохнувшей, но, как впоследствии оказалось, была совершенно не готова к тому, что ее ждало.

Не успела Кэтрин открыть совещание, как Ник спросил:

– А где Мики?

Кэтрин оповестила всех присутствующих, изо всех сил стараясь скрыть удовлетворение:

– Мики не вернется. Она ушла из компании.

На лицах присутствующих появилось удивление – совсем не то выражение, какого ожидала Кэтрин. Джен спросила без всякого выражения:

– И как же это произошло?

Официальным тоном Кэтрин сказала:

– Прежде всего это конфиденциальная информация, связанная с юридическими проблемами, и она не должна выйти за пределы этой комнаты. – Все кивнули. – Я убедилась, что Мики не намерена менять свое поведение, которое мешает созданию команды. Поэтому я попросила ее оставить «ДесижнТех».

Все молчали, глядя друг на друга и на яркие буклеты, все еще лежавшие на столе.

Наконец заговорил Карлос:

– Да, дела... Я даже не знаю, что сказать. Как она восприняла это? И что теперь будет с маркетингом?

У Ника тоже были вопросы:

– А что мы скажем ее сотрудникам? А прессе?

Хотя Кэтрин удивила их реакция, она быстро нашлась с ответом:

– Я не стану передавать вам наш с Мики разговор. Скажу лишь, что она была несколько удивлена и раздражена, что совершенно естественно в подобной ситуации.

Группа ждала ответов и на остальные вопросы. Кэтрин пришлось продолжить:

– А что касается отдела маркетинга, то будем искать замену. По счастью, у нас в компании много опытных работников, которые смогут какое-то время выполнять обязанности Мики. Я в этом не сомневаюсь.

Группа молчала, и Кэтрин заговорила снова:

– А работникам отдела Мики и прессе мы просто скажем, что Мики нашла другую работу. Тут мы ничего не придумаем, поскольку увольнение вице-президента по маркетингу – это своего рода сенсация. Я не думаю, что нам стоит пугаться реакции прессы. Если мы будем действовать сообща и успешно решать поставленные перед нами задачи, служащим и аналитикам не в чем нас будет упрекнуть. Подчиненные Мики, я думаю, будут даже довольны.

Как ни старалась Кэтрин заверить присутствующих, что все будет в порядке, сколько ни взывала к их разуму, настроение в зале было подавленным. Кэтрин поняла, что надо переключить команду на решение насущных вопросов. Она еще не представляла, как непросто ей будет объяснить ситуацию с Мики еще кое-кому.

Трудный подъем

Весь вечер и следующее утро группа посвятила обсуждению деталей бизнеса, особенно вопросам продаж. И хотя все шло успешно, Кэтрин не могла не заметить, что уход Мики угнетающе подействовал на всех участников совещания. Чтобы вывести всех из состояния подавленности, Кэтрин решила мобилизовать подчиненных с помощью откровенного разговора. После ланча Кэтрин обратилась к группе:

– Я бы хотела уделить несколько минут нашему скелету в шкафу, я имею в виду увольнение Мики. Я хочу знать, какие чувства каждый из вас испытывает в связи с этим событием. Вы должны убедить меня, что справитесь с этой проблемой и сохраните командный дух, иначе мне будет трудно в понедельник объяснить ситуацию совету директоров.

Кэтрин знала по опыту (и это всегда забавляло ее), что уход даже самых неуживчивых членов коллектива всегда вызывает тревогу и озабоченность у оставшихся.

– Ну, кто хочет высказаться?

Присутствующие переглянулись. Никто не хотел выступать первым. В конце концов решился Ник:

– Я признаю, что испытываю тревогу из-за потери еще одного члена нашей команды.

Кэтрин понимающе кивнула, точно разделяя его озабоченность, хотя ей очень хотелось сказать, что Мики по-настоящему никогда не была членом этой команды.

Джен добавила:

– Конечно, Мики была с характером, но ведь она отлично работала. А маркетинг сейчас самое важное направление для нас. Может, нам следовало проявить больше терпения?

Кэтрин кивнула, показывая, что она внимательно слушает:

– Кто еще?

Мартин поднял было руку, точно хотел высказаться, но передумал. Кэтрин повторила:

– Есть еще желающие?

Желающих не нашлось. Тогда Кэтрин произнесла:

– Позвольте мне рассказать одну историю из моей жизни. Историю, которую я не очень люблю вспоминать.

Все заинтересовались.

Кэтрин нахмурилась, как будто ей действительно было неприятно вспоминать прошлое.

– На последнем курсе бизнес-школы я устроилась на работу в одну очень известную компанию розничной торговли в Сан-Франциско. Я возглавила отдел финансового анализа, совсем крохотный. Это была моя первая руководящая должность, хоть и по контракту, но я надеялась после окончания бизнес-школы получить в этой компании штатную должность.

Хотя Кэтрин никогда не была блестящим оратором, рассказывать она умела.

– Мне достались замечательные подчиненные, знатоки своего дела, настоящие труженики. Среди них выделялся один молодой человек, назовем его Фред, который был расторопнее и смысленнее других. Он с готовностью выполнял все мои поручения и вскоре стал моей правой рукой.

– Мне бы такую неприятную историю, – прокомментировал Ник.

Кэтрин подняла брови:

– Но это только начало. Дело в том, что остальные сотрудники терпеть не могли Фреда. И, честно сказать, меня он тоже раздражал. Он никогда никому не помогал, но обожал похвастаться своими успехами, отрицать которые не могли даже самые ярые его недоброжелатели. Мои подчиненные не раз приходили ко мне с жалобами на Фреда. Я их внимательно выслушивала, но не придавала их недовольству особого значения, хоть и пыталась несколько раз

поговорить с Фредом о его поведении – скорее для проформы. Для себя я решила, что коллеги ему просто завидуют. И уж конечно, я не собиралась докладывать об этой ситуации своему руководству.

Подчиненные, казалось, сочувствовали Кэтрин.

Она продолжила:

– Постепенно отдел стал работать хуже, и мне пришлось все больше работы перекладывать на Фреда. Он порой ворчал, но по-прежнему умудрялся справляться. Мне казалось, что он один работает за весь отдел. Вскоре обстановка в отделе окончательно испортилась, и я уже не могла добиться от подчиненных тех результатов, что были прежде. Снова сотрудники обратились ко мне с жалобой на Фреда, и я поняла наконец, что он виноват в ситуации в гораздо большей степени, чем я могла предположить. Я не спала всю ночь, много думала и наутро приняла первое важное управленческое решение.

– Вы уволили его, – предположил Джеф.

Кэтрин стыдливо призналась:

– Нет. Я повысила его в должности.

Все онемели от удивления.

Кэтрин грустно покачала головой:

– Да-да. Фред стал моим заместителем. Две недели спустя трое из семерых аналитиков уволились, и отдел погрузился в хаос. Мы не смогли подготовить отчет, и мой начальник вызвал меня и попросил объяснить, что происходит. Я объяснила ситуацию с Фредом и причину ухода сотрудников. На следующий день он тоже принял важное управленческое решение.

Джеф опять попытался угадать:

– Он уволил Фреда.

Кэтрин горько улыбнулась:

– Вы почти угадали. Он уволил меня.

Такой развязки никто не ожидал. Джен как профессионал заметила:

– Нельзя уволить сотрудника, работающего по контракту.

В голосе Кэтрин прозвучали саркастические нотки:

– Конечно, нет. Но контракт был разорван, и никто не предложил мне новый.

Нику и Мартину стало смешно.

Кэтрин сердито повторила:

– По сути дела, меня уволили.

Все засмеялись.

– А что же стало с Фредом? – поинтересовался Джеф.

– Я слышала, что он тоже уволился спустя несколько недель и компания взяла нового человека на место заведующего отделом. В течение месяца работа в отделе наладилась, несмотря на то что в нем теперь работало на троих аналитиков меньше, а считая Фреда – на четверых.

– Вы утверждаете, что одно только поведение Фреда привело к снижению производительности отдела на пятьдесят процентов? – настаивал Джеф.

– Нет, дело не в поведении Фреда.

Все застыли в недоумении.

– Дело в моем отношении к его поведению. Руководство правильно определило виновного. Меня уволили за дело.

Менеджеры молчали. Казалось, они сочувствовали Кэтрин и поняли связь между ее историей и событиями предыдущего дня.

Выждав, Кэтрин подвела итог:

– Я не хочу терять никого из вас. Поэтому я сделала то, что сделала.

В этот момент все в зале наконец поняли ее.

Выздоровление

На следующей неделе Кэтрин провела расширенное совещание, посвященное увольнению Мики и другим проблемам компании. Несмотря на все старания Кэтрин представить увольнение Мики как заурядное событие, новость произвела на рядовых сотрудников гораздо более сильное впечатление, чем могли предположить топ-менеджеры. И хотя они убеждали друг друга, что работников пугают перемены в «ДесижнТех», а вовсе не увольнение такой неприятной особы, как Мики, энтузиазма у руководителей заметно поубавилось.

Поэтому на расширенном совещании Кэтрин предложила обсудить действия всех топ-менеджеров по возобновлению работы отдела маркетинга в нормальном режиме. Сразу же поступило предложение назначить на место Мики одного из ее подчиненных. После жарких дебатов Кэтрин подвела итог:

– Достаточно. У нас получилась отличная дискуссия, все высказали свое мнение. Кто хочет что-нибудь добавить?

Все молчали, поэтому Кэтрин продолжила:

– Итак, нам нужен человек, который улучшил бы работу отдела маркетинга и разобрался бы в брендинге. Лучшим вариантом было бы найти такого человека среди наших сотрудников, однако в данный момент я не вижу подходящей кандидатуры. Значит, придется искать вне компании.

Все присутствующие дружно закивали, даже те, кто яростно выступал против такого предложения. Кэтрин была довольна:

– Смею вас заверить, что на эту должность не будет принят случайный человек. Это означает, что все топ-менеджеры проведут с соискателем собеседование и лично будут нести ответственность за то, чтобы на должность руководителя отдела маркетинга пришел человек, который доверяет коллегам, способен к конструктивному конфликту, ответственен, подчиняется большинству, требователен, равнодушен и ставит результаты команды выше личных амбиций.

Кэтрин не сомневалась, что команда ее поддержит. Поручив Джефу организовать подбор кадров, она перешла к теме продаж.

Ник сообщил, что наметился прогресс с несколькими крупными клиентами, но можно было бы достичь большего:

– Если не жадничать, дела пойдут лучше.

Джен поняла, что Ник намекает на увеличение финансирования, и решительно возразила:

– Я не хочу увеличивать расходы на твой отдел. Аппетит приходит во время еды. Потом ты потребуешь увеличения бюджета на следующий год, исходя из фактических затрат этого года. Это самый верный способ развалить финансовый механизм!

Ник угрожающе поднялся и прошипел: «Ты опять за свое?» И не успел никто вмешаться, как Ник и Джен уже яростно переругивались через стол, едва не доходя до рукопашной в попытке убедить один другого в правильности своей точки зрения.

Когда аргументы были исчерпаны и наступила тишина, Джен с внезапной досадой заявила:

– Ничего у нас не изменилось! И похоже, дело совсем не в Мики...

Ее слова прозвучали как гром с ясного неба. Кэтрин улыбнулась:

– Спокойно, спокойно. Все в порядке. Это и есть тот самый продуктивный производственный конфликт, о котором мы говорили месяц назад. Просто отличный конфликт.

Джен скривилась:

– Продуктивный? Да мы же просто ссоримся!

– Вы не ссоритесь, а спорите. Спорите по существу. Это ваша работа. Если вы ее не выполните, то ее придется передать вашим подчиненным, у которых для этого нет ни возможностей, ни полномочий. Они хотят, чтобы вы взяли решение глобальных вопросов на себя, а им дали четкие указания.

Джен разочарованно протянула:

– Ну что ж, будем надеяться, в этом есть смысл.

Кэтрин снова улыбнулась:

– Не сомневайтесь. Смысла гораздо больше, чем вы можете представить.

В течение следующих двух недель Кэтрин уделяла пристальное внимание поведению членов своей команды. Она распекала Мартина за его высокомерие, подрывающее взаимное доверие коллег. Она потребовала, чтобы Карлос строго спрашивал с коллег за невнимание к вопросам обслуживания клиентов. Она не раз засиживалась допоздна с Джен и Ником, помогая им распределить финансы.

При этом главным для Кэтрин было не то, что она делала, а реакция подчиненных. Хотя порой они сопротивлялись, но никто не усомнился в правильности предложенного Кэтрин курса. Похоже было, что они впервые поняли, что такое общая цель.

Единственный вопрос, который не давал покоя Кэтрин, заключался в том, хватит ли у них сил продолжать в том же духе достаточно долго, чтобы увидеть плоды своих трудов.

Часть IV

Взаимное притяжение

Первые плоды

Хотя атмосферой последнее выездное совещание в Напа совсем не было похоже на предыдущие, началось оно со знакомых всем слов:

– У нас более опытный персонал, чем у конкурентов. У нас больше средств. Благодаря Мартину и его команде у нас самые передовые технологии. У нас мудрый совет директоров. И, несмотря на все это, мы уступаем как минимум двум конкурентам по объему прибыли и количеству клиентов. И, я думаю, мы все знаем, в чем проблема.

Ник поднял руку:

– Кэтрин, мне бы хотелось, чтобы вы перестали повторять эти слова.

Еще месяц назад все присутствующие были бы потрясены столь дерзким заявлением, но сегодня восприняли его совершенно спокойно.

– Почему это? – поинтересовалась Кэтрин.

Ник нахмурился, пытаясь правильно сформулировать свою мысль:

– Полагаю, эта речь была уместна раньше, когда мы были... – Ник остановился, точно не считая нужным закончить фразу.

Кэтрин заметила как можно мягче:

– Я перестану говорить эти слова, когда они не будут соответствовать действительности. А пока мы все еще уступаем двум конкурентам. И мы еще не стали по-настоящему эффективной командой.

Заметив разочарование на лицах своих подчиненных, Кэтрин ободряюще заметила:

– Но нельзя не признать, что мы на правильном пути! Поэтому на сегодняшнем совещании мы попытаемся оценить наши достижения как команды.

С этими словами Кэтрин подошла к доске и изобразила треугольник, обозначив хорошо знакомые всем присутствующим пять пороков команды.



После этого Кэтрин спросила:

– Как обстоят наши дела?

Команда обдумывала ответ, изучая схему. Наконец Джеф предположил:

– Мы доверяем друг другу больше, чем месяц назад. – Все радостно закивали, и Джеф, довольный, добавил: – Однако, на мой взгляд, еще рано утверждать, что мы полностью справились с проблемой дефицита доверия.

Все снова согласились.

Джен добавила:

– Мы стали по-другому относиться к конфликтам, хотя, если честно, я бы прекрасно обошлась и без них.

Кэтрин заверила ее:

– Ну, привыкнуть к конфликтам невозможно. В утешение замечу, что, если они вас раздражают, значит, это настоящие конструктивные конфликты. Главное – в любом случае двигаться вперед.

Джен согласилась с Кэтрин.

Слово взял Ник:

– Что касается безответственности, то у нас уже получается договариваться об общих целях и обязанностях. Это не проблема. Что меня действительно беспокоит, так это требовательность.

– Почему? – спросил Джеф.

– Потому что я не представляю, как можно сказать в лицо коллеге, что он не выполняет своих обязательств или действует во вред команде.

– Я лично смогу.

Ко всеобщему удивлению, это произнес Мартин. Он тут же пояснил:

– Мне совсем не хочется, чтобы все опять стало так, как раньше. Поэтому, если придется выбирать между возможными трениями внутри команды и интригами каждого против всех, я в любом случае выберу команду.

Ник улыбнулся формулировке и закончил обсуждение модели:

– Думаю, у нас не будет разногласий по результатам. Ведь если компания не добьется успеха, на наших личных амбициях можно поставить крест.

Кэтрин еще никогда не было так приятно видеть полное единодушие среди своих подчиненных. Но она не могла их не предостеречь:

– Я согласна почти со всем, что вы только что сказали о своей команде. Вы идете правильным путем. Но хочу предупредить вас, что в ближайшие месяцы вам не раз будет казаться, что ничего не меняется. Потребуется не одна неделя работы над собой, прежде чем станет заметен результат.

Команда привычно согласилась. Кэтрин решила, что следует их немного припугнуть:

– Я повторяю: еще не время радоваться. Я видела много команд, которые скатились к прежнему состоянию, добившись гораздо более впечатляющих успехов, чем вы. Поэтому еще раз напоминаю о значении дисциплины и настойчивости в том деле, которым мы с вами занимаемся.

Как ни жаль было Кэтрин портить настроение своим подчиненным, она просто обязана была подготовить их к трудным моментам, с которыми неизбежно сталкивается любая команда на пути преодоления своих проблем. Трудности могли начаться в любой момент.

Эти два дня группа работала в обычном режиме, решая серьезные вопросы то мирно, то едва не доходя до драки. Странно, но теперь участники совещания редко вспоминали о принципах командной работы – для Кэтрин это было верным признаком улучшения. Об этом же говорили некоторые наблюдения, сделанные Кэтрин во время перерывов.

Во-первых, участники старались сесть в кафе за один стол, а не разбредались по разным углам, как это бывало на предыдущих выездных совещаниях. Во-вторых, они держались раскованнее, говорили громче и часто смеялись. К концу пребывания в Напа, несмотря на усталость, все горело желанием продолжить общение друг с другом в офисе.

Проверка на прочность

Три месяца спустя после последнего выезда в Напа Кэтрин провела в местном отеле двухдневное совещание по итогам квартала. Неделю назад в компанию пришел новый начальник отдела маркетинга, Джозеф Чарльз, и сегодня он впервые присутствовал на совещании команды топ-менеджеров.

Кэтрин начала с неожиданного для всех заявления:

– Помните «Зеленый банан» – компанию, которую мы хотели купить в прошлом квартале?

Все кивнули и переглянулись.

– Так вот, Ник был прав, считая их потенциальным конкурентом. Они хотят купить нас.

Все были потрясены – кроме Джефа, который как член совета директоров уже знал об этом предложении. Ни у кого не нашлось слов, только Ник удивленно протянул:

– А я-то думал, у них финансовые проблемы.

– Были проблемы, – уточнила Кэтрин, – но в прошлом месяце им удалось привлечь солидного инвестора, у них появились деньги, и они тут же захотели что-нибудь купить. Они уже сделали нам официальное предложение.

– И что они предлагают? – спросила Джен.

Кэтрин заглянула в свои записи:

– Намного больше, чем мы стоим на самом деле. Каждый из нас может получить очень приличные деньги.

– А что думает совет директоров? – задала следующий вопрос Джен.

Джеф ответил за Кэтрин:

– Они хотят, чтобы мы сами решили.

Все затихли. Каждый просчитывал в уме свои возможные преимущества от сделки и прикидывал, как изменится его дальнейшая жизнь.

Молчание нарушил высокомерный голос с характерным британским акцентом:

– К черту!

Все повернулись к Мартину. Он заговорил с горячностью, какой никто от него не ожидал:

– Я ни за что не откажусь от нашей команды и не продамся компании с незрелым названием!

Все расхохотались.

Джен попыталась вернуть всех на землю:

– Не думаю, что нам следует так решительно отказываться. Неизвестно, удастся ли «ДезижнТех» остаться на плаву. А предложение «Банана» – это реальные деньги.

Джеф поддержал ее:

– Совет тоже считает, что это неплохое предложение.

Мартин не поверил ему:

– В таком случае почему же они хотят, чтобы мы сами приняли решение?

Джеф ответил не сразу:

– А они хотят посмотреть, хватит ли у нас духу постоять за себя.

– В смысле? – нахмурился Мартин.

Джеф объяснил:

– Они хотят знать, хотим ли мы остаться здесь. Может, у нас кишка тонка. Может, нам эта компания до лампочки. И команда тоже.

Джозеф Чарльз резюмировал:

– В общем, они нас проверяют на прочность.

Карлос подал голос:

– Лично я против.

Джеф подхватил:

– И я тоже. Без вариантов.

Ник поднял руку, поддерживая его. То же сделали Кэтрин и Джозеф.

Мартин повернулся к Джен:

– А ты что скажешь?

После паузы Джен заявила:

– Нет зеленым бананам!

Все снова засмеялись.

Кэтрин порадовалась оптимизму своих подчиненных и решила перевести разговор на производственные темы:

– У нас на повестке дня много других вопросов. Давайте займемся ими.

Следующие несколько часов группа знакомила Джозефа с пятью пороками команды. Ник рассказал о значении доверия. Джен и Джеф объяснили, что такое конструктивный конфликт и ответственность. Карлос поведал о важности требовательности, а Мартин растолковал, почему общий результат важнее личных амбиций. Затем все рассмотрели результаты Джозефа в тесте Майерс-Бриггс, разъяснили ему роли и обязанности всех членов команды, а также главные цели команды.

Все остальное время участники совещания яростно спорили (Джозефу прежде не доводилось наблюдать такого накала страстей) и в результате пришли к соглашению, которое всех устраивало. Джозеф заметил, что ни у кого не осталось неприятного осадка, хотя в пылу спора оппоненты не слишком заботились о мягкости выражений. Однако им все время удавалось не выходить за рамки производственных вопросов.

К концу совещания Джозеф пришел к выводу, что попал в одну из самых необычных и эффективных команд, какие только существуют в этом мире, и ему захотелось как можно скорее стать ее полноправным членом.

Путь команды

В следующем году «ДесижнТех» значительно увеличила объем продаж и достигла запланированных показателей прибыли за три квартала вместо четырех. Фигурально выражаясь, компания прочно обосновалась в высшей лиге и серьезно претендовала на звание чемпиона. Задача состояла в том, чтобы максимально увеличить разрыв между «ДесижнТех» и ближайшим конкурентом.

Наряду с повышением производительности компания продемонстрировала резкое снижение текучести кадров и улучшение морального климата, и это несмотря на то, что в ее деятельности был период (впрочем, очень кратковременный) значительного спада.

Интересно, что в этот период не только подчиненные подбадривали Кэтрин и уговаривали не расстраиваться, но и председатель совета директоров лично звонил ей, чтобы подержать ее и отметить несомненный прогресс в формировании команды.

В компании работало уже свыше 250 служащих, и Кэтрин решила сократить количество топ-менеджеров, которые отчитывались непосредственно перед ней. Она считала, что чем крупнее компания, тем меньше должно быть руководящее звено, а между тем руководство «ДесижнТех», включая нового начальника отдела продаж и заведующего отделом кадров, составляло восемь человек – группа почти неуправляемая, по мнению Кэтрин. Дело было даже не в том, что Кэтрин стало не хватать времени на встречи с глазу на глаз с каждым из топ-менеджеров, а в том, что дискуссии на еженедельных совещаниях стали приобретать неконтролируемый характер. Даже с учетом нового мышления членов команды проблемы были неминуемы.

Прошло уже больше года с последнего выездного совещания в Напа, и Кэтрин решила, что настало время для некоторых организационных изменений. Об этом она мягко и тактично поведала всем членам команды. По мнению Кэтрин, Ник должен был наконец занять должность управляющего производством – он заслужил ее. Карлос и новый начальник отдела продаж перейдут в его подчинение и перестанут быть подчиненными непосредственно Кэтрин. Отдел кадров перейдет в ведение Джен. В результате команду Кэтрин составят пятеро: Мартин, начальник отдела разработки; Джен, финансовый директор; Ник, управляющий производством; Джозеф, начальник отдела маркетинга; Джеф, глава отдела развития.

Неделю спустя состоялось второе двухдневное расширенное совещание, посвященное итогам квартала. Не успела Кэтрин открыть его, как Джен поинтересовалась:

– А где Джеф?

Кэтрин сказала совершенно спокойно:

– Именно с этого я и собиралась начать. Джеф больше не будет присутствовать на этих совещаниях.

Зал замер, пораженный – и самим сообщением, и тем, как Кэтрин его преподнесла.

Наконец Джен решилась произнести вслух то, что было у всех на уме:

– Джеф уволен?

Кэтрин казалась крайне удивленной:

– С чего вы взяли? Нет, конечно.

Мартин недоверчиво переспросил:

– Значит, вы его не уволили?

Кэтрин и не подозревала, что ее сообщение будет воспринято именно так:

– Господи, конечно, нет. Зачем мне увольнять Джефа? Просто теперь он будет подчиняться Нику. Учитывая новые задачи, стоящие перед компанией, мы пришли к выводу, что так будет лучше.

Все вздохнули с облегчением, но чувствовалось, что группу что-то беспокоит. Джен не выдержала первой:

– Кэтрин, конечно, вы поступили мудро. Я не сомневаюсь, что Нику будет приятно видеть Джефа в своей команде. – Ник тут же кивнул в знак согласия, а Джен продолжала: – Но неужели вы не понимаете, какой это удар для Джефа? Получается, что его просто понизили в должности. Я помню, что негоже беспокоиться о своем положении и честолюбии, но он член совета директоров и основатель компании. Вы понимаете, что он должен чувствовать теперь?

Кэтрин улыбнулась, довольная тем, что команда так волнуется о судьбе своего недавнего члена.

Она сказала то, что собиралась сказать сама, если бы ее не перебила Джен:

– Ребята, это была идея самого Джефа.

Эта мысль никому не приходила в голову. Кэтрин продолжала:

– Он сказал, что, хотя ему очень хочется остаться в команде топ-менеджеров, логичнее будет, если он перейдет в команду Ника. Я предложила ему не спешить и все обдумать, но он сказал, что так будет лучше и для компании, и для нашей команды.

В зале воцарилось молчание – на этот раз в знак восхищения поступком бывшего директора. Кэтрин выдержала паузу и будничным голосом произнесла:

– Я думаю, что ради Джефа и всех сотрудников «ДесижнТех» мы должны работать еще усерднее. Давайте начнем.

Часть V

Модель

Каким бы сложным ни казалось создание сплоченной команды, на самом деле все очень просто. Именно эти слова надо все время держать в памяти, кем бы вы ни были – президентом многонациональной корпорации, руководителем маленького отдела в большой организации или рядовым членом команды, нуждающейся в улучшении. Данная часть книги представляет собой подробное, доступное и исчерпывающее пособие по практическому применению модели пяти пороков команды. Надеюсь, оно поможет вам улучшить вашу работу. Удачи!

Модель пяти пороков. Обзор

Мне часто доводилось работать с руководителями и их командами, и я сделал два важных открытия. Во-первых, в организациях, где хорошо налажена командная работа, ее очень трудно вычленишь из остальных процессов и формализовать. Во-вторых, наладить командную работу организациям мешают распространенные и весьма опасные ошибки, которые я называю пятью пороками команды.

Порой эти пороки ошибочно рассматриваются как самостоятельные, не связанные друг с другом проблемы, каждая из которых может быть устранена независимо от остальных. Однако на самом деле они составляют взаимосвязанную модель, и если команду поразили хотя бы один из пороков, это может привести к гибели всей идеи. Краткий анализ этих пороков и образуемая ими модель помогут вам понять суть моей концепции.



1. Первый порок – это взаимное **недоверие** членов команды. Как правило, оно возникает из боязни продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Если члены команды опасаются открыто признаться в своих ошибках и недостатках и скрывают их любой ценой, создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности.

2. Недоверие в коллективе создает почву для развития второго порока – **боязни конфликта**. Люди, не доверяющие друг другу, неспособны к искренней, открытой дискуссии, боятся задеть кого-либо или оказаться задетыми. Вместо этого они ведут осторожный обмен нейтральными замечаниями, осторожными комментариями, порой переходя к ядовитым колкостям, и в результате принимают единогласное решение, которое никого не устраивает и ни к чему не ведет.

3. Мнимая гармония крайне опасна, потому что порождает третий порок команды – **безответственность**. Поскольку в команде царит атмосфера недоверия, никто не говорит то, что думает, а решения принимаются для проформы. И члены команды считают, что не несут никакой ответственности за все то, что не затрагивает их лично.

4. Принимая решения, к выполнению которых они равнодушны, члены команды не считают ни себя, ни своих коллег связанными какими-либо обязательствами. **Нетребовательность** – четвертый порок команды. Даже понимая, что какие-то действия (или, наобо-

рот, бездеятельность) вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело».

5. Безответственность и нетребовательность создают почву для развития пятого порока. **Безразличие к результатам** возникает, когда члены команды ставят свои личные потребности (честолюбие, карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании.

Подобно цепочке, которая рвется, если хотя бы одно звено оказалось слабым, команда может погибнуть из-за одного-единственного порока. Чтобы лучше понять модель пяти пороков, можно рассмотреть ее противоположность – модель пяти добродетелей команды и представить, как ведут себя члены сплоченного коллектива.

1. Они доверяют друг другу.
2. Они открыто обсуждают идеи и проблемы.
3. Они заинтересованы в принимаемых решениях и планах.
4. Они отвечают за выполнение (и невыполнение) этих решений и планов.
5. Они нацелены на достижение общей цели.

Все очень просто, скажете вы. Так и есть, во всяком случае теоретически. На практике, однако, все оказывается гораздо сложнее – хотя бы потому, что от каждого члена команды требуются железная дисциплина, самоотдача и настойчивость, которыми наделен далеко не каждый из нас.

Прежде чем переходить к разделам, посвященным рассмотрению каждого порока в отдельности и путям его преодоления, рекомендуем вам как можно тщательнее изучить свою команду и выявить возможности ее совершенствования, а также условия, которые существуют для этого в вашей организации.

Оценка команды

Предлагаемая ниже анкета – самый простой диагностический инструмент для оценки восприимчивости вашей команды к пяти порокам. В конце анкеты вы найдете краткое объяснение, как свести полученные результаты в таблицу и интерпретировать полученные данные.

Очень важно, чтобы все члены вашей команды ответили на вопросы анкеты и ознакомились с результатами, а затем открыто обсудили расхождения в ответах и сделали выводы.

Инструкции

С помощью трехбалльной системы оцените, насколько каждое утверждение подходит вашей команде. Отвечайте откровенно и быстро.

3 = всегда

2 = иногда

1 = редко

1. Члены нашей команды горячо и открыто обсуждают любые вопросы и проблемы.

2. Члены нашей команды открыто критикуют друг друга за недостатки и непродуктивное поведение.

3. Члены нашей команды знают, над чем работают их коллеги и какой вклад они вносят в достижение общей цели команды.

4. Члены нашей команды искренне и сразу же приносят извинения, если им случается задеть кого-то из коллег или непреднамеренно нанести ущерб командной работе.

5. Члены нашей команды готовы пожертвовать чем-то (премией, славой, штатной единицей) ради блага всей команды.

6. Члены нашей команды открыто признают свои слабости и ошибки.

7. Совещания нашей команды очень интересны, на них никогда не бывает скучно.

8. Члены нашей команды после совещания уверены в том, что их коллеги полностью поддерживают принятые решения и будут их выполнять, даже если сначала не были согласны с ними.

9. Атмосфера в нашей команде в значительной степени зависит от успеха в достижении целей.

10. На совещаниях нашей команды непременно рассматриваются самые важные и самые трудные вопросы; по ним обязательно принимаются конкретные решения.

11. Члены нашей команды делают все, чтобы не подвести своих коллег.

12. Члены нашей команды знают все о личной жизни друг друга и спокойно обсуждают ее.

13. Члены нашей команды заканчивают обсуждение всех вопросов четкими и ясными резолюциями.

14. Члены нашей команды контролируют выполнение планов и качество работы друг друга.

15. Члены нашей команды не хвастаются своими достижениями, но с удовольствием признают успехи коллег.

Обработка результатов

Скомбинируйте ответы на вопросы, как показано в таблице.

Порок 1: недове- рие	Порок 2: боязнь конфликта	Порок 3: безот- ветствен- ность	Порок 4: нетребо- ватель- ность	Порок 5: безразли- чие к ре- зультатам
Вопрос 4:	Вопрос 1:	Вопрос 3:	Вопрос 2:	Вопрос 5:
Вопрос 6:	Вопрос 7:	Вопрос 8:	Вопрос 11:	Вопрос 9:
Вопрос 12:	Вопрос 10:	Вопрос 13:	Вопрос 14:	Вопрос 15:
Всего:	Всего:	Всего:	Всего:	Всего:

Интерпретация

8–9 – этого порока у вас нет.

6–7 – существует угроза развития этого порока.

3–5 – надо срочно принимать меры.

Независимо от ваших показателей помните, что с каждой командой необходимо постоянно работать, потому что без этого даже лучшие коллективы неизбежно подвержены характерным порокам команды.

Понимание и преодоление пяти пороков

Порок 1: недоверие

Доверие – основа эффективной и сплоченной команды. Без него работа команды невозможна вообще.

К сожалению, слово «доверие» к месту и не к месту используется так часто, что давно потеряло смысл и превратилось в общее место – наподобие счастливого детства или вечной любви. Поэтому очень важно четко определить, что мы имеем в виду, говоря о доверии. В контексте создания команды доверие – это убежденность членов команды в том, что действия их коллег диктуются благими намерениями, поэтому не стоит бояться команды или пытаться защититься от нее. Фигурально выражаясь, члены команды не должны ждать от своих коллег удара в спину.

В командной работе шире распространено иное толкование слова «доверие», а именно уверенность, то есть способность сделать предположения о поведении человека на основе прошлого опыта. Например, можно быть уверенным, что этот член команды справится с возложенной на него работой, потому что прежде он всегда хорошо выполнял любые задания.

Уверенность – очень хорошее качество, однако его недостаточно для настоящей команды. Необходимо, чтобы члены команды не боялись демонстрировать друг другу свою уязвимость, незащищенность и при этом были уверены, что коллеги не воспользуются этим в корыстных целях. Под уязвимостью я понимаю демонстрацию слабостей, отсутствия каких-то навыков, проблем в общении, ошибок, а также открытое высказывание просьб о помощи.

Все это звучит довольно наивно, однако только тогда, когда работники не боятся проявлять свои слабости и недостатки, в команде может возникнуть атмосфера открытости и взаимопомощи. В итоге члены команды могут сосредоточиться исключительно на работе и не тратить силы на защиту от коллег и на интриги и козни против них.

Достижение доверия, основанного на уязвимости, – это крайне трудный процесс, потому что люди в западном обществе, получая образование и продвигаясь по службе, приучаются конкурировать с каждым из коллег, стараться победить их даже в мелочах и ожидают в ответ аналогичного поведения. Они привыкают скрывать свои мысли и никогда не рискнут попросить коллегу о помощи. Борьба против всех превращается у них почти в инстинкт, от которого практически невозможно избавиться, а ведь именно это требуется для налаживания нормальной командной работы. Неумение создать атмосферу доверия обходится дорого. Команды, лишённые этого качества, тратят массу времени на выяснение отношений и сведение счетов. Работники боятся высказывать свое мнение, неохотно обращаются за помощью и не предлагают помощи другим. Неудивительно, что атмосфера в таких коллективах тяжелая, а текучесть кадров высокая.

В командах, пораженных пороком недоверия, люди...

- скрывают свои слабости и ошибки от других;
- не критикуют коллег;
- неохотно обращаются за помощью, если это не входит в их служебные обязанности;
- быстро делают выводы о намерениях и убеждениях других, не пытаясь разобраться;
- не интересуются опытом и навыками коллег и не слушают их советов;
- много времени и сил тратят не на работу, а на то, чтобы произвести впечатление;
- не высказывают недовольства;
- боятся совещаний и ищут причины, чтобы не проводить время вместе с коллегами.

В командах, где царит атмосфера доверия, люди...

- не скрывают своих ошибок и слабостей;
- обращаются друг к другу за помощью;
- охотно отвечают на вопросы, связанные с их работой;
- исходят из того, что у их коллег добрые намерения, и не спешат убеждать себя в обратном;
- рискуют предлагать свою помощь и критику;
- ценят и используют опыт и навыки коллег;
- тратят время и энергию на решение важных задач, а не на интриги;
- при необходимости немедленно извиняются и принимают извинения других;
- с нетерпением ждут совещаний и любой другой возможности поработать вместе.

Предложения по преодолению порока 1

Как же создать атмосферу доверия? К сожалению, подлинное доверие, основанное на уязвимости, не появится за один день. Требуется длительная совместная деятельность, многочисленные примеры полезности взаимоуважения и взаимовыручки, разъяснение особенностей командной работы. Если усиленно работать в этом направлении, можно добиться достижения доверия за сравнительно короткое время. Вот несколько полезных упражнений.

Упражнение «Немного о себе». За каких-то полчаса команда может сделать огромный шаг в создании атмосферы доверия. Все, что требуется от руководителя, – это задать каждому из участников собрания несколько вопросов о его жизни. Вопросы не должны носить чересчур личный характер. Вот несколько тем: братья и сестры, место рождения, проблемы в детстве, хобби, первое место работы, самая плохая работа. Отвечая на эти безобидные вопросы, члены команды лучше узнают друг друга, начинают душевнее относиться друг к другу и видеть в коллегах не конкурентов, а просто людей. Появляются сочувствие и понимание, члены команды начинают более позитивно оценивать действия коллег. Просто удивительно, как плохо люди в современном обществе знают друг друга и как мало надо, чтобы разрушить стену непонимания. (Минимальное время – 30 минут.)

Упражнение «Эффективность команды». Это упражнение посложнее и в то же время более действенное для создания команды, но при этом и более рискованное. Каждый из присутствующих должен определить, какой вклад в общее дело внес каждый из его коллег, и назвать сферу деятельности, в которой этот коллега должен либо активизировать свои действия, либо прекратить их. Каждого члена команды обсуждают по очереди, начинают обычно с руководителя; очень важно, чтобы высказались все.

На первый взгляд такое обсуждение может показаться бестактным и даже опасным, однако при правильном подходе оно дает массу конструктивной и позитивной информации за удивительно малое количество времени – всего за час. Несмотря на то что это упражнение приносит плоды только при наличии определенного уровня доверия, его способна выполнить практически любая команда. (Минимальное время – 60 минут.)

Составление описаний личности и поведения. Один из самых эффективных методов создания доверия в команде – построение профилей личностных и поведенческих предпочтений членов команды. Этот метод помогает людям лучше понять друг друга, что создает основу для возникновения взаимных симпатий.

Я чаще всего пользуюсь индикатором типов личности Майерс-Бриггс, однако существуют и другие, достаточно популярные и эффективные. Назначение большинства этих тестов – дать практическое и научно обоснованное описание поведения разных членов команды, создаваемое на основе их манеры говорить, думать и действовать. Главное преимущество подобных тестов – беспристрастность (все личности разные, но ни один тип не

лучше другого), научность (они базируются на достижениях психологии, а не астрологии или, допустим, сайентологии), активное участие исследуемых в определении своего типа. Применение подобных методов требует привлечения квалифицированных специалистов, которые способны грамотно провести тестирование и корректно интерпретировать полученные данные. (Минимальное время – 4 часа.)

Обратная связь. За последние двадцать лет этот метод приобрел популярность и может оказать огромное воздействие на команду. Он весьма рискован по сравнению с описанными выше упражнениями, так как требует, чтобы коллеги дали четкую оценку действий друг друга и высказали критические замечания. На мой взгляд, главное в обратной связи – объективность и неформальный характер. Кроме того, эту методику можно использовать для развития навыков командной работы, когда работники имеют возможность поговорить о сильных и слабых сторонах друг друга без негативных последствий для себя. Однако если обратная связь носит субъективный характер, то становится опасной, поскольку превращается в инструмент интриг и манипуляций.

Командные спортивные упражнения. Перетягивание каната и прочие спортивные состязания, призванные выработать командный дух, давно ушли в прошлое, и туда им и дорога. Однако многие команды все еще пытаются воскресить их в надежде усилить взаимное доверие. Хотя спортивные состязания и совместные пикники, разумеется, имеют целый ряд достоинств, однако эти достоинства далеко не всегда проявляются потом в рабочей обстановке. Подобные упражнения можно рекомендовать для развития командного духа в том случае, если они служат дополнением к более серьезным и фундаментальным процессам создания команды.

* * *

Поскольку каждое из этих упражнений оказывает значительное, но кратковременное воздействие на способность членов команды к взаимному доверию, их можно выполнять регулярно (ежедневно после или во время работы). Следует периодически проверять достижения каждого члена команды в обретении доверия. Даже в сильных командах – и, возможно, в них в первую очередь – утрата доверия может привести к катастрофическим результатам.

Роль лидера

Самое главное, что может и должен сделать лидер для создания атмосферы доверия в команде, – это первым продемонстрировать свою уязвимость. Порой для этого требуется рискнуть потерять лицо в глазах команды, с тем чтобы побудить подчиненных к аналогичному риску. Кроме того, очень важно, чтобы лидер создал такую атмосферу, в которой никто бы не боялся быть уязвимым. Даже в эффективных командах их члены сами неосознанно мешают возникновению доверия, откровенно критикуя друг друга за слабости или допущенные ошибки. Наконец, очень важно, чтобы уязвимость лидера была подлинной, а не игрой на публику. Один из самых быстрых способов утратить доверие – изображать беззащитность и уязвимость, чтобы манипулировать эмоциями окружающих.

Связь с пороком 2

Как все это связано со следующим пороком – боязнью конфликта? Доверяя друг другу, члены команды создают возможности для конфликтов, потому что не боятся вступать в

открытую дискуссию, подчас излишне эмоциональную. Ведь они знают, что не будут наказаны за слова, которые в другой команде сочли бы деструктивными или обидными.

Порок 2: боязнь конфликта

Любые длительные взаимоотношения для своего развития требуют конструктивного конфликта. Это относится к браку, партнерству, дружбе и, конечно, к бизнесу.

К сожалению, в нашем обществе конфликт считается абсолютно недопустимым во многих ситуациях, особенно на работе. Чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице, тем больше встречаете людей, тратящих невероятное количество времени и сил, чтобы избежать открытого обсуждения, жизненно необходимого для любой сильной команды.

Необходимо отличать продуктивный, конструктивный конфликт от деструктивного соперничества и интриг. В конфликте, который мы считаем конструктивным, обсуждаются только концепции и идеи, ни в коем случае – личные качества участников. Однако такому конфликту тоже могут быть свойственны накал страстей, эмоции, повышенный тон, взаимные упреки; сторонний наблюдатель вполне может принять конструктивный конфликт за банальную ссору.

Но в командах, способных на конструктивный конфликт, понимают, что его назначение – найти оптимальное решение проблемы за кратчайший период времени. Участники быстро и всесторонне обсуждают все вопросы, и после дискуссии у них не остается неприятного осадка или ощущения обиды, а только горячее желание перейти к следующему вопросу.

Очень часто члены команды, в которой не приняты конфликты, избегают их, потому что боятся обидеть других членов команды, что в итоге приводит к возникновению напряженной обстановки. Если работники не обсуждают важные вопросы открыто и не высказывают напрямую свою позицию, то у них появляется склонность действовать за спиной друг у друга и интриговать, что намного опаснее и вреднее, чем жаркий обмен мнениями.

Странно, но очень многие, избегая конфликта, объясняют это стремлением к эффективности, хотя как раз конфликт способен по-настоящему сэкономить время. Противники конфликта считают, что это пустая трата времени, а на самом деле именно в отсутствие конфликта приходится по многу раз возвращаться к одним и тем же вопросам, особенно если мнения работников разделились. Руководители – противники конфликтов обычно просят подчиненных высказывать свои мнения в частном порядке и не выносят проблему на общее обсуждение, в результате принятие важных решений откладывается, а проблема не решается.

Предложения по преодолению порока 2

Как выработать у команды способность и желание участвовать в здоровом, продуктивном конфликте? Первым шагом должно стать признание того, что конфликт полезен, хотя многие команды пытаются избежать его. Пока в команде есть люди, которые считают конфликт ненужным, мало шансов, что он произойдет. Кроме того, предлагаю вам несколько простых методик, позволяющих сделать конфликт более конструктивным и приемлемым для команды.

В командах, которые боятся конфликта...

- скучные совещания;
- процветают интриги, копятся взаимные обиды;
- не решаются трудные вопросы, мнения по которым разделились;
- работники не прислушиваются к мнениям друг друга;

– время и силы расходуются впустую, потому что применяются методы управления, сводящие к минимуму риск межличностных конфликтов.

В командах, которые не боятся конфликта...

- оживленные, интересные совещания;
- участники хотят знать и используют мнения всех членов команды;
- быстро решаются проблемы;
- отсутствуют и не одобряются интриги;
- важные проблемы обсуждаются открыто сразу же при их возникновении.

«Подрывник». В команде, члены которой стремятся научиться вести конструктивный конфликт, выбирают (случайным образом) «подрывника», задача которого – извлечь на свет скрытые разногласия внутри команды и инициировать их обсуждение. «Подрывник» должен обладать мужеством и пользоваться уважением коллег, чтобы суметь затронуть болезненные темы и заставить членов команды открыто обсудить их. Для этого требуются объективность и твердость, ведь важно не прекратить обсуждение, пока не будет внесена полная ясность. В некоторых командах предпочитают «подрывника» не выбирать, а назначать.

Модерирование. В процессе конфликта члены команды должны учить друг друга не избегать открытой здоровой дискуссии. Для этого можно применить простой, но эффективный метод: дождаться момента, когда участники спора почувствуют дискомфорт от невозможности прийти к согласию, прервать их и напомнить, что спор необходим. Несмотря на простоту, этот способ отлично действует, когда требуется снять напряжение и помочь участникам продолжить обсуждение. Когда заседание или дискуссия подойдет к концу, полезно напомнить собравшимся, что конфликт, в котором они приняли участие, полезен для команды и его не следует избегать в дальнейшем.

Другие методики. Как уже упоминалось выше, существует множество методик для определения типа личности человека, позволяющих членам команды лучше узнать друг друга. Многие из них содержат описание модели поведения разных типов личности в конфликте, поэтому их можно использовать для того, чтобы подготовить членов команды к реакциям друг друга. Можно рекомендовать также так называемую модель Томаса-Килманна, разработанную специально для конфликтных ситуаций. Она позволяет членам команды понять естественные реакции разных людей на конфликт и выбрать модели поведения, оптимально подходящие для той или иной ситуации.

Роль лидера

Одна из самых трудных задач, стоящих перед лидером, который пытается инициировать в команде здоровый конфликт, – это преодоление естественного желания уберечь членов команды от стресса. Уступая этому желанию, лидер искусственно устраняет любые разногласия, из-за чего члены команды не могут приобрести навыки самостоятельного решения конфликтов. При этом лидер напоминает чересчур заботливых родителей, которые всеми силами оберегают детей от ссор и столкновений со сверстниками. В результате ребенок вырастает, не научившись ни постоять за себя, ни выходить из конфликтных ситуаций. Кроме того, неразрешенные конфликты порождают напряжение и отвлекают членов команды от решения насущных проблем.

Поэтому очень важно, чтобы лидер в конфликтной ситуации продемонстрировал самообладание и позволил членам команды самостоятельно прийти к решению, каким бы тяжелым ни был этот путь. Для многих руководителей это сложная задача, так как им кажется, что если в команде возник конфликт, то они, лидеры, не справились со своими обязанностями.

И наконец, как ни банально это звучит, очень важна способность лидера лично продемонстрировать достойное поведение во время конфликта. Избегая конфликта, когда он

необходим и продуктивен, – а этим часто грешат успешные руководители, – лидер команды сам способствует развитию второго порока.

Связь с пороком 3

Как мнимая гармония связана со следующим пороком – безответственностью? Конструктивный конфликт обладает тем бесспорным преимуществом, что позволяет всем членам команды узнать мнения и идеи своих коллег и выработать решение, максимально устраивающее всех. В результате каждый член команды чувствует ответственность за его выполнение.

Порок 3: безответственность

С точки зрения команды ответственность – это продукт двух составляющих, ясности и большинства. Сильные команды вырабатывают четкие и своевременные решения и исполняют их при полном одобрении всех участников, включая даже тех, кто сначала был против данного решения. После совещаний они расходятся, уверенные в том, что ни у кого в команде не осталось сомнений по поводу правильности принятых решений. Две самые главные причины безответственности – стремление к согласию и необходимость определенности.

– *Согласие.* Эффективные команды понимают опасности, которые таит в себе длительный поиск согласия, и находят способы для принятия решения в условиях, когда единодушные недостижимо. Члены эффективных команд понимают, что человек разумный не станет добиваться, чтобы приняли непременно его предложение, ему достаточно, чтобы его выслушали и поняли. В такой команде каждый чувствует, что его мнение значимо, и поэтому все готовы искать решение, одинаково приемлемое для всей группы. А если это невозможно, лидер команды должен лично принять решение.

– *Определенность.* Сильные команды также гордятся своим умением добиваться слаженного исполнения принятых решений в ситуации, когда нет ясного понимания, насколько принятое решение правильно. Дело в том, что они помнят старую армейскую аксиому: любое решение лучше его отсутствия. Они понимают, что лучше принять смелое решение, ошибиться и столь же смело изменить его, чем маяться в ожидании определенности.

Сравните такой подход с действиями плохой команды, которая бесконечно взвешивает все «за» и «против» и тянет с принятием неотложных решений, рассчитывая получить дополнительную информацию. Конечно, такое поведение можно счесть благоразумным, однако на самом деле оно просто опасно, поскольку парализует команду и порождает сомнения в собственных силах.

Важно помнить, что конфликт порождает желание действовать и в отсутствие исчерпывающей информации. Чаще всего команда и так обладает всей полнотой информации, нужно только суметь заставить работников поделиться ею, извлечь ее на свет. Самый простой и эффективный способ сделать это – конфликт. Только после того, как все выскажут свои мнения и предложения, команда сможет принять решение, основанное на коллективном разуме всей группы.

Очень важно помнить, что неспособность команды топ-менеджеров прийти к определенным решениям, чем бы она ни была вызвана – стремлением к согласию или желанием добиться большей ясности, – ведет к разладу во всей организации. Порок безответственности оказывает разрушительное воздействие на подчиненных в большей степени, чем все другие пороки команды. Когда руководящей команде не удастся достичь договоренности (даже в случае незначительных разногласий), их подчиненные неизбежно столкнутся

с трудностями, когда обнаружится, что разные отделы получили несколько отличающиеся друг от друга распоряжения. Небольшие разногласия между руководителями превращаются в непреодолимые пропасти, когда достигают конечных исполнителей.

Предложения по преодолению порока 3

Что нужно делать команде для повышения ответственности? Она должна добиваться ясности и принятия решения, вместо того чтобы стремиться к согласию и дожидаться определенности. Перед вами несколько простых, но эффективных методик.

Подведение итогов. Одно из самых полезных упражнений для любой команды занимает всего несколько минут и не требует дополнительных затрат. В конце совещания или выездного заседания предложите команде подвести итог: в кратком виде сформулировать основные решения и договориться, что нужно довести до сведения служащих, клиентов или иных заинтересованных лиц. Во время этой процедуры нередко оказывается, что не все члены команды одинаково понимают принятые решения и их нужно еще раз уточнить, прежде чем реализовывать на практике. Кроме того, члены команды приходят к соглашению относительно того, какие из принятых решений нужно быстро и исчерпывающе донести до подчиненных, а какие должны остаться конфиденциальными. Наконец, после совещания руководители передают своим подчиненным полностью согласованные распоряжения. (Минимальное время – 10 минут.)

Безответственная команда...

- не может четко объяснить себе свои цели и задачи;
- упускает возможности, тратя время на обдумывание и достижение ясности;
- порождает безответственность и боязнь поражения;
- снова и снова обсуждает свои планы и решения;
- заставляет членов команды принимать решения на свой страх и риск.

Ответственная команда...

- ставит четкие задачи и цели;
- объединяет всю команду;
- развивает умение учиться на ошибках;
- реализует благоприятные возможности быстрее, чем конкуренты;
- решительно идет вперед;
- меняет направление без колебаний и не испытывает при этом чувства вины.

Дедлайн. Установление четкого срока для выработки решения с последующим поощрением тех, кто помог всем уложиться в срок, остается одним из самых действенных упражнений для развития командных навыков, несмотря на его кажущуюся простоту. Злейший враг команды, подверженной этому пороку, – неопределенность, поэтому команда должна четко осознать необходимость уложиться в отведенное время. Кроме того, установление промежуточных дедлайнов так же важно, как и установление конечного срока, потому что заставляет членов команды выявить и устранить любую несогласованность, пока еще не поздно.

Анализ вероятных и плохих прогнозов. Команде, которая борется с безответственностью, поможет рассмотрение вероятных последствий тех решений, которые находятся в процессе обсуждения. Еще более эффективным будет анализ худшего сценария развития событий. Такое упражнение позволяет уменьшить страх, потому что помогает понять, что даже не самые лучшие последствия решения можно пережить и они не так страшны, как может показаться.

Приучение к риску. Еще одним полезным упражнением для команды, которая боится ответственности, является демонстрация решительности в сравнительно безопасных ситуациях. Когда после длительного обсуждения команда заставляет себя принять решение без

тщательного анализа и дополнительного исследования ситуации, оказывается, что оно на самом деле гораздо лучше, чем можно было ожидать. Более того, члены команды неожиданно для себя понимают, что по своему качеству решение мало отличается от того, которое они приняли бы после длительного и всестороннего исследования. Однако это вовсе не означает, что анализ и исследования не важны, просто безответственная команда склонна переоценивать их значение.

Роль лидера

Как никакой другой член команды, лидер должен отдавать себе отчет в том, что команда может принять решение, которое окажется неправильным. К тому же лидер должен постоянно подталкивать группу к окончанию обсуждения и принятию решения, задавать нужный темп и следить за соблюдением дедлайна. Чего лидер ни в коем случае не должен делать, так это поощрять согласие и стремление к определенности.

Связь с пороком 4

Как все это связано со следующим пороком – нетребовательностью? Для того чтобы члены команды требовали друг от друга определенного поведения и действий, им нужно четко понимать, чего от них ждут. Даже самые ответственные члены команды, несомненно, не станут требовать ответственности за то, что не было четко сформулировано.

Порок 4: нетребовательность

«Требовательность» – очень модное ныне слово, многое утратившее из-за того, что им злоупотребляют. Когда речь идет о команде, оно означает стремление членов команды добиваться от коллег определенных моделей поведения или действий и порицать другие, могущие нанести урон команде.

Нетребовательность объясняется стремлением членов команды избежать дискомфорта, который возникает при попытках указывать коллегам на их недочеты, а в более широком смысле – нежеланием попадать в непростые ситуации. Члены сильных команд преодолевают это естественное желание, предпочитая открытое, хоть и чреватое конфликтами общение друг с другом.

Конечно, это легче сказать, чем сделать, – даже в сплоченных командах с хорошими межличностными отношениями. Более того, именно члены хороших команд, особенно близкие друг другу, меньше всего стремятся к требовательности, поскольку не хотят испортить добрые взаимоотношения. К сожалению, это приводит к обратному результату, потому что члены команды в итоге начинают упрекать друг друга за то, что не оправдали надежд и утратили высокие стандарты. Члены сильных команд способствуют улучшению морального климата, проявляя взаимную требовательность; таким образом они демонстрируют свое уважение друг к другу и поддерживают высокую эффективность.

Хотя следующее утверждение многим может показаться некорректным и спорным, но практика показывает, что самым надежным методом поддержания высокой эффективности команды является взаимное давление друг на друга каждого члена команды. Благодаря этому уменьшается необходимость административными методами добиваться производительности и командного поведения. Именно боязнь подвести членов своей команды заставляет людей лучше работать.

Предложения по преодолению порока 4

Как можно повысить уровень требовательности в команде? Предлагаем вашему вниманию несколько простых, но эффективных методик.

Информирование о целях и стандартах. Хороший способ сделать членов команды более требовательными друг к другу – это поставить перед командой ясные цели, четко распределить обязанности и установить стандарты поведения каждого работника. Для требовательности нет ничего хуже неопределенности, и даже когда команда с самого начала придерживается графика работ и поддерживает заданные стандарты поведения, лидер должен постоянно напоминать о них.

Регулярный анализ ситуации. Небольшие структуры наподобие команд имеют возможность мотивировать людей на действия, от которых те обычно стараются уклониться. В частности, это касается обеспечения обратной связи по вопросам поведения и производительности труда коллег. Членов команды надо обязать регулярно обмениваться мнениями по поводу того, как они оценивают старания друг друга выполнить свои обязательства и придерживаться стандартов поведения. (Это может происходить в устной или письменной форме.) Надо добиться того, чтобы работники делали это самостоятельно и добровольно, тогда проблем с поддержанием высокого уровня требовательности в команде не будет.

Вознаграждение. Следует отказаться от вознаграждения за личные достижения и перейти на систему поощрения командных достижений. Это поможет создать особую культуру взаимной требовательности. При таком подходе каждому члену команды будет невыгодно молча сносить низкую производительность кого-то из коллег, так как это может привести к лишению всей команды премии.

Нетребовательная команда...

– страдает от взаимных обид членов команды, одни из которых работают хорошо, а другие – плохо;

– косвенно поддерживает посредственность;

– срывает сроки и показатели;

– взваливает все бремя ответственности за дисциплину на лидера.

Требовательная команда...

– воздействует на плохих работников, заставляя их исправиться;

– быстро выявляет и решает назревающие проблемы;

– создает атмосферу взаимоуважения, поскольку все работают с высокой эффективностью;

– не допускает злоупотребления административными мерами для управления и достижения результатов.

Роль лидера

Самое трудное для лидера, который хочет повысить требовательность в своей команде, – решиться на передачу полномочий взаимного контроля собственно членам команды. Иногда сильные лидеры создают, сами того не замечая, вакуум ответственности внутри команды, выступая единственными борцами за дисциплину. В такой ситуации члены команды самоустраиваются от борьбы за дисциплину и спокойно закрывают глаза на случаи ее нарушения.

Но если лидеру удастся создать в команде культуру взаимной требовательности, он оставит себе только роль высшего арбитра в ситуациях, когда команда не сможет прийти к какому-либо решению. И такие ситуации должны быть крайне редки – исключение из

правила, но не правило. Всем членам команды должно быть ясно, что требовательность – это не поддержание атмосферы всеобщего согласия, а коллективная ответственность членов команды; и все должны помнить, что лидер команды всегда начеку и готов вмешаться, если возникнет необходимость.

Связь с пороком 5

Как все это связано со следующим пороком – безразличием к результатам? Если члены команды не несут ответственности за свой вклад в общее дело, то они больше внимания уделяют своим собственным делам, своей карьере. Именно с отсутствия требовательности и взаимного контроля начинается равнодушие к успеху команды и безразличие к достижению результатов.

Порок 5: безразличие к результатам

Еще один порок команды – склонность работников ставить свои личные цели выше командных.

Чтобы отслеживать свою эффективность, команда должна знать свои цели, показатели деятельности и конечный результат.

Обратите внимание, что, говоря о результате, мы не имеем в виду только прибыль или доходы акционеров. Действительно, в капиталистическом обществе многие организации оценивают свое положение в первую очередь по этим показателям, однако мы говорим о результате в более широком смысле.

Каждая хорошая организация планирует, чего хочет достичь за определенный период, и достижение этих целей имеет большее значение, нежели достижение определенных финансовых показателей. Поэтому если для корпорации конечным мерилom деятельности будет прибыль, то для команды таким мерилom будет достижение целей и решение задач, которые ставят перед ней лидеры. В конечном счете достижение этих целей и означает достижение прибыли.

Но на чем должна команда концентрировать внимание больше, чем на прибыли? В первую очередь на собственном статусе и на статусе каждого работника.

– *Статус команды.* Членам некоторых команд очень часто бывает достаточно просто ощущать свою принадлежность к определенной группе. Для них достижение результатов желательно, но без особых жертв и напряжения. Это может показаться смешным и даже опасным, однако множество команд становятся жертвой именно своего поклонения статусу. Это прежде всего относится к некоммерческим организациям, которые считают, что их миссия достаточно благородна сама по себе, а результаты не так важны. Политические движения, академические учреждения, престижные компании также подвержены пороку безразличия к результатам, поскольку они зачастую процветают исключительно за счет принадлежности к числу особых организаций.

– *Личный статус.* В некоторых командах люди стремятся улучшить свое собственное материальное положение и добиться продвижения по карьерной лестнице в ущерб общим целям. Хотя в западном обществе каждому человеку свойственно бороться в первую очередь за себя, хорошая команда способна добиться того, чтобы коллективный результат группы стал для каждого ее члена важнее, чем достижение его личных целей.

Порок безразличия к результатам представляется самым очевидным, как и опасность, которую он несет, однако стоит отметить, что очень многие команды не обращают внимания на результат. Они существуют и функционируют не для того, чтобы достичь значительных результатов, а просто для того, чтобы жить и работать. К сожалению, ни высокий уровень

доверия в этих командах, ни конструктивные конфликты, ни высокая требовательность не могут компенсировать отсутствие желания победить.

Предложения по преодолению порока 5

Что нужно сделать команде, чтобы оставаться нацеленной на результат? Ясно представлять себе результат и поощрять только то поведение, которое обеспечивает достижение этого результата.

Широкое информирование о желательных результатах. Когда речь идет о футбольной или волейбольной команде, то самое плохое, что может сделать игрок, – это публично заявить о победе своей команды в предстоящей игре, потому что подобные заявления провоцируют соперника, а это опасно. Однако для большинства команд в бизнесе полезно как раз широкое оповещение о предполагаемом успехе.

Команды, которые публично берут на себя обязательство достичь поставленных целей, будут трудиться усерднее и приложат все усилия, чтобы не опозориться в глазах коллег. Команды, которые невнятно обещают сделать все от них зависящее, подсознательно обрекают себя на поражение.

Поощрение за достигнутый результат. Очень эффективный метод поощрения заинтересованности в результате – увязать поощрения, особенно денежные, с достижениями определенных целей. Однако одного этого мало, поскольку тогда главным мотивом становится финансовый. К тому же премирование только «за приложенные усилия» даже при отсутствии результатов ясно дает понять команде, что результат в общем-то не слишком важен.

Роль лидера

Для преодоления порока безразличия к результатам особенно важна роль лидера, который должен постоянно нацеливать команду на результат. Если члены команды поймут, что для лидера есть что-то более важное, чем результат, то воспримут это как разрешение поступать так же. Лидеры команды должны быть бескорыстны и объективны, должны поощрять и награждать только тех, кто внес реальный вклад в достижение общих целей команды.

Вывод

Можно много говорить о пороках и достоинствах команд, однако на деле вся командная работа сводится к нескольким основным принципам. Секрет успеха кроется не в овладении обширной теоретической базой, а в сочетании здравого смысла с высочайшим уровнем дисциплинированности и настойчивости.

Это может показаться странным, но побед добиваются те команды, в которых существуют обычные человеческие взаимоотношения. Они помогают членам сильных команд преодолевать обычные для западного общества установки, препятствующие взаимному доверию, способности к конструктивным конфликтам, повышению требовательности и стремлению к достижению коллективного результата.

Команда, которая безразлична к результатам...

- не развивается или деградирует;
- редко побеждает конкурентов;
- теряет амбициозных работников;
- косвенно заставляет работников все внимание уделять собственной карьере и достижению личных целей;

– легко теряет направление и фокус.

Команда, которая заботится о результате...

– сохраняет амбициозных работников;

– минимизирует индивидуалистическое поведение;

– любит успех и остро переживает неудачи;

– выигрывает от наличия работников, которые ставят коллективные цели выше личных;

– не теряет из виду цель.

Фактор времени. Методы Кэтрин

Кэтрин понимала, что члены сильной команды много времени должны проводить вместе, чтобы быстрее устранять межличностные проблемы и налаживать эффективное общение. Кэтрин и ее команда ежеквартально на выездных совещаниях проводили в общей сложности восемь дней, то есть чуть меньше трех дней в месяц. Хотя это и немного, большинство членов команд топ-менеджеров не хотят проводить столько времени вместе, предпочитая вместо этого заниматься, как они говорят, «настоящей работой».

Можно по-разному управлять командой топ-менеджеров, однако методы Кэтрин заслуживают особого внимания. Вот сценарии совещаний, которые она проводит в течение года, с указанием примерных затрат времени на каждое мероприятие.

- Совещание по выработке годового плана на предстоящий год и производственные совещания топ-менеджеров (три дня, выездное заседание). Возможные темы для обсуждения: бюджет, стратегические цели, программы подготовки персонала, текущие вопросы.

- Ежеквартальные совещания топ-менеджеров (два дня, выездное заседание). Возможные темы для обсуждения: пересмотр глобальных целей, финансовый обзор, обсуждение стратегии, производительность работников, решение назревших проблем, организация команд, текущие вопросы.

- Еженедельные совещания топ-менеджеров (два часа, офис). Возможные темы для обсуждения: промежуточные итоги работы, объемы продаж, работа с клиентами, вопросы тактики, текущие вопросы.

- Планерки и летучки (два часа, офис). Возможные темы для обсуждения: важные текущие вопросы, на которые не хватает времени на еженедельных заседаниях.

Особые случаи командной работы

Когда я заканчивал работу над этой книгой, произошли трагические события 11 сентября 2001 года. Абстрагируясь от ужаса трагедии и мужества жителей страны, необходимо признать, что действия людей представляли собой яркий и вдохновляющий пример командной работы – и мне хочется уделить ему место в этой книге.

Пожарные бригады, «скорая помощь», полиция Нью-Йорка, Вашингтона, Пенсильвании ясно нам показали, что группы людей, действующих согласованно и эффективно, способны достигать таких результатов, которых никогда не смогут добиться группы, где отсутствует командный дух.

Во всех службах, призванных помогать людям в опасных ситуациях, члены команды проводят вместе очень много времени, и в результате между ними возникают узы доверия едва ли не крепче семейных.

Это позволяет им быстро принимать правильное решение, когда дорога каждая секунда, и слаженно действовать в ситуациях, когда нет времени на размышления. Они не раздумывая бросаются на помощь своим коллегам, но и от них требуют того же, ведь на кону – здоровье и даже жизнь людей. Наконец, всех их объединяет одна общая цель: спасение жизни и свободы других.

Самый главный тест для команды – результат. Если учесть десятки тысяч спасенных в Нью-Йорке и Пентагоне, нет никаких сомнений, что те команды, которые действовали там, невзирая на смертельный риск, были не просто отличными – они были великими.

Спаси Господь их всех – и жертв, и спасателей!

Благодарности автора

Эта книга представляет собой результат командной работы, и, говоря это, я имею в виду не только время ее создания, но и годы своей учебы и работы. Я хочу выразить свою признательность людям, которые помогли мне в жизни.

Прежде всего я благодарю главу моей самой главной команды – мою жену Лору. За твою бесконечную любовь, за твою преданность мне и нашим мальчикам прими мою самую горячую благодарность. Я благодарен моим сыновьям, которые вскоре смогут читать мои книги, хотя наверняка предпочтут комиксы. Вы приносите мне столько радости!

Я искренне благодарю мою команду в The Table Group. Без ваших идей, советов, участия не было бы этой книги. Спасибо Ами за добрые советы и безупречную интуицию, Трейси – за старательность и бесконечное терпение, Карен – за поддержку, Джону – за мудрость, Джефу – за оптимизм, Майклу – за проницательность и юмор, а Эрин – за детскую непосредственность. Я так тронут вашей преданностью! Вы помогли мне узнать о работе команды больше, чем все прочие люди, с которыми мне довелось работать, и я благодарю вас за это.

Я хочу поблагодарить своих родителей за поддержку и любовь. Вы всегда морально поддерживали меня, когда я рисковал в погоне за мечтой. Вы дали мне так много того, чего не имели сами!

Спасибо моему брату Винсу за участие, энергию и заботу.

Спасибо моей сестре Ритамари за мудрость, любовь и терпение, которые с каждым годом значат для меня все больше.

Спасибо моим двоюродным братьям и сестрам, тетушкам и дядюшкам, родственникам со стороны жены – семействам Ленсиони, Шейнли, Фануччи, Гилмор. Я искренне ценю ваш интерес и доброту, которые очень много значат для меня, хоть я так далеко от вас.

Благодарю Барри Белли, Вилли Гарнера, Джеми и Кима Карлсон, семьи Бин, Элис, Пэтч за участие и многолетнюю дружбу.

Хочу выразить свою признательность многим менеджерам и наставникам, с которыми свела меня жизнь. Спасибо Салли ДеСтефано за участие и великодушие, Марку Хофману и Бобу Эрстайну – за доверие, Нушин Хашеми – за энтузиазм, Мэг Уитмен и Энн Колистер – за советы, Гэри Боллзу – за дружбу.

Я благодарен Джоэлу Мена за участие и любовь, Рику Роублзу – за то, что был моим наставником и учителем, а также многим другим учителям в школе и колледже.

Спасибо моим многочисленным клиентам, с которыми я работал на протяжении многих лет, за доверие и приверженность идеалам здоровой организации.

Особо хочу поблагодарить моего агента Джима Ливайна за скромность и постоянное стремление к совершенству, а также за то, что не давал мне, по выражению моей жены, «засидеться». Спасибо моему издателю Сьюзан Вильямс за воодушевление и понимание. Благодарю всех и каждого в Jossey-Bass и Wiley за поддержку, обязательность и прекрасную работу.

И наконец, самое главное: больше всего я благодарю Бога – Отца, и Сына, и Святого Духа – за то, что я есть.

Об авторе

Патрик Ленсиони – автор бестселлеров «Смерть от совещаний», «Четыре мании выдающегося руководителя» и «Пять искушений руководителя», написанных в жанре бизнес-фикшн. Кроме того, Патрик работает персональным коучером и читает публичные лекции на темы лидерства, командной работы, менеджмента и организационного развития. В настоящее время он входит в состав Национального совета директоров Make-A-Wish Foundation of America.

Патрик также занимает пост президента консалтинговой компании The Table Group (Сан-Франциско), специализирующейся на подготовке руководящих команд и организационном развитии. The Table Group предлагает следующие услуги:

- проведение мастер-классов для команд руководителей;
- консалтинг;
- онлайн-оценка;
- чтение лекций.

Патрик живет со своей женой Лорой и тремя сыновьями – Мэттью, Коннором и Кейси – в районе залива Сан-Франциско.

Дополнительную информацию о Патрике и The Table Group можно получить на сайте www.tablegroup.com. Если вы хотите обратиться к Патрику лично, то пишите ему по адресу patricklencioni@tablegroup.com.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Об издательстве

Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй – «Маркетинг на 100 %: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы – начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

– Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.

– Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).

– Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес – лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,

Игорь Манн,

Михаил Иванов,

Михаил Фербер

Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих

и других языках. И точно так же они проходят мимо вас – я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100 %», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой – и ни слова благодарности, ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

– Во-первых, если книга стоящая – деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).

– Во-вторых, мы обязательно укажем – **КРУПНЫМИ БУКВАМИ**, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.

– В-третьих, мы подарим вам 10 экземпляров этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru

Мы ждем!

Игорь Манн

Где купить наши книги

Из первых рук, то есть в издательстве

На нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru вы всегда можете заказать книги по ценам издательства. Доставку книг осуществляет наш партнер – книжный бутик *Boffo!* (boffobooks.ru).

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

В городах России

В перечисленных ниже торговых точках вы всегда найдете большинство наших книг, но во избежание разочарований, пожалуйста, уточняйте наличие желаемого издания по телефонам или на сайтах магазинов.

Москва

- Москва, ул. Тверская, 8; (495) 629-64-83, moscowbooks.ru
 - Библио-Глобус, ул. Мясницкая, 6/3, стр. 1; (495) 781-19-00, biblio-globus.ru
 - Московский дом книги, ул. Новый Арбат, 8; (495) 789-35-91, mdk-arbat.ru
 - Молодая гвардия, ул. Большая Полянка, 28; (495) 780-33-70, bookmg.ru
 - Республика, ул. Тверская-Ямская, 10; (495) 251-65-27
 - Дом книги «Медведково», Заревый пр-д, 12; (495) 476-16-90, bearbooks.ru
 - сеть магазинов *Новый книжный*. Адрес центрального магазина: Сухаревская М. пл., 12 (ТЦ «Садовая Галерея»); www.nk1.ru
 - сеть магазинов *Читай-город*. Адрес центрального магазина: Ордынка Б., 21, стр. 1; www.chitai-gorod.ru
- Единая справочная обеих сетей: 8-800-444-8-444 (звонок по России бесплатный).

Санкт-Петербург

- сеть магазинов *Буквоед*. Адрес центрального магазина: Лиговский пр-т, 10 (в здании гостиницы «Октябрьская»); (812) 601-0-601, bookvoed.ru
- Санкт-Петербургский дом книги, Невский пр-т, 28 (дом Зингера); (812) 448-23-55, spbdk.ru
- Дом книги на Невском, Невский пр-т, 62; (812) 318-65-46
- Дом деловой книги, Лиговский пр-т, 99; (812) 764-50-69

Новосибирск

- *Book-Look*, Красный пр-т, 29
- Сибирский дом книги, Красный пр-т, 153; (383) 226-62-39
- Экор-книга, ул. Советская, 13; (383) 223-35-20, ecor-kniga.ru

Нижний Новгород

- *Дом книги*, ул. Советская, 14; (8312) 46-22-92
- *Деловая книга*, ул. Ковалихинская, 33; (8312) 19-84-76
- сеть магазинов *Бизнес-книга*. Адрес центрального магазина: ул. Большая Покровская, 63; (8312) 33-02-91, home.mts-nn.ru
- сеть магазинов *Дирижабль*, ул. Большая Покровская, 46; (8312) 34-03-05

Самара

- сеть магазинов *Чакона*. Адрес центрального магазина: Московское ш., 15 (ТК «Фрегат»), 3-й этаж; (846) 331-22-33, chaconne.ru

Красноярск

- интернет-магазин *Полка*, kraspolka.ru

Сыктывкар

- *Сила ума*, ул. Первомайская, 62 (комплекс «Торговый двор»), 6-й этаж, блок Б; (8212) 39-12-66, 29-14-06, sila-uma.ru
- *Книга за книгой*, ул. К.Маркса, 182; ул. Огородная, 6; пр-т Бумажников, 37а, Сысольское ш., 11 (гипермаркет «Город мастеров»)

Южно-Сахалинск

- магазин книг и подарков *BookLee*, ул. 2-я Центральная, 1-Б (ТЦ «Сити-Молл»), 3-й этаж; ул. Есенина, 1 (ТЦ «Гранд»), 2-й этаж

На Украине

Интернет-магазины

- *Книжный бутик OlmaxBooks*, olmaxbooks.com.ua; шоу-рум: Киев, б-р Леси Украинки, 34, оф. 403
- *Бизнес-книга*, business-kniga.com.ua
- *Магазин деловой литературы*, kniga.biz.ua
- *Магазин бизнес-литературы*, elite.bz,
- *Бамбук*, shop.bamboobook.com,
- *Лавка Бабуин*, lavkababuin.com,
- *Петровка*, Petrovka.ua

Киев

- кафе *Антресоль*, б-р Тараса Шевченко, 2
- *Книжковый супермаркет*, Московский пр-т, 6; ул. Луначарского, 10
- супермаркет *Буква*, пл. Майдан Незалежности, ТЦ «Глобус», 1-я линия
- *книжный рынок «Петровка»*, ряд Т, место 17Т, ст. м. «Петровка»

Днепропетровск

- Книжковый супермаркет, Театральный б-р, 3
- Эмпик, ул. К. Маркса 67Д (ТЦ «Гранд Плаза»)

Одесса

- Книжковый супермаркет, ул. Бунина, 33

В Белоруссии

- интернет-магазины *Oz.by*, *Lit.by*, *Vilka.by*, *Likbez.by*

Минск

- книготорговая компания *Делсар*, 1-й Измайловский пер., д. 51/1, 2-й этаж; (+375 17) 293-39-75, 76, sales@lit.by
- магазин издательств «Амалфея» и «Дикта», ул. Кальварийская, 62; (+375 17) 204-10-98, amalfea-dicta@yandex.ru
- официальный торговый представитель издательства – «Бизнес-книга VIP»; (+375 29) 180-50-32), elnest@tut.by

В Казахстане

- интернет-магазин *FLIP.kz*

Алма-Ата

- сеть магазинов *Экономике*. Адрес центрального магазина: ул. Наурызбай батыра, 7а; (3272) 33-20-67, economix.kz

В других странах

- Доставку по всему миру осуществляет интернет-магазин *Ozon.ru*

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру – Торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации. Телефон: (495) 411-50-74, email: reception@eksmo-sale.ru

Наши электронные книги

Теперь легально!

Жизнь изменилась. Многим теперь удобнее не носить с собой бумажную книгу, а загружать целые электронные библиотеки в телефон, КПК или ноутбук и читать по мере надобности то одно, то другое.

Нам нравится этот новый мир, и многие наши книги вы можете купить в электронной форме. Помимо того что они невесомы, они еще и значительно дешевле бумажных: на сегодня их цена составляет всего лишь от 39 до 159 рублей!

Мы продаем наши книги через «Литрес» (litres.ru), OZON.ru, www.imobilco.ru и другие магазины. Некоторые наши аудиокниги можно также приобрести на портале Soundkey.ru.

Актуальный список наших книг, доступных в электронном виде, вы всегда найдете на mann-ivanov-ferber.ru/ebooks. Теперь ваша обширная деловая библиотека всегда будет с вами.

Если вы хотите купить цифровую библиотеку для своей компании, то свяжитесь с Михаилом Ивановым: ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук: <http://www.facebook.com/mifbooks>

КПЧ книги

У Игоря Манна есть своя формула расчета полезности деловой книги – некий КПЧ (коэффициент полезности чтения). Чтобы найти его, нужно разделить число полезных для вас идей книги на общее число страниц в ней.

Как сосчитать полезные идеи? Наткнувшись в тексте на интересную мысль, факт, пример, которые можно применить в работе, ставим галочку напротив, а в конце книги записываем номера полезных страниц.

Вот, например, конспект одной из наших книг: 10, 11, 16, 17, 18, 28, 54, 57, 61, 68, 74, 88, 90, 91, 92, 93, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 115, 119, 121, 126, 132, 137, 139, 146, 154, 161, 169, 175, 184, 186, 187, 198.

Итого: 40 страниц – 40 идей (может быть и больше, так как на одной странице может быть несколько идей). Общее число страниц в книге, не считая рекламных, – 206; следовательно, $\text{КПЧ} = 40/206 = 19\%$.

Книги с КПЧ выше 15 % достойны того, чтобы остаться в домашней библиотеке.

Чтобы вам было удобно определять КПЧ, мы создали специальную оценочную страницу (см. на обороте). Здесь же вы можете записать собственное мнение о книге и дать ей оценку.

Попробуйте – может, и вам придется по душе такая модель.