

П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог  
Патрік Ленсіоні

Як стають видатними стратегами? Гейтс, Гроув і Джобс були першими «бізнес-зірками» в сучасному світі технологій. Аналізуючи їхній тридцятирічний досвід управління компаніями сукупною вартістю в 1,5 трильйона доларів – Microsoft, Intel та Apple – автори цієї книжки сформулювали п'ять основних правил, що виявилися спільними в їхньому стратегічному плануванні та дозволили випередити конкурентів, які цими принципами нехтували. Саме ці правила допомогли стільниковому телефону iPhone далеко посунути індустріальних гігантів Nokia та BlackBerry, крихітній компанії Microsoft із Сіетла взяти гору над своїм головним замовником – на той час найдорожчою у світі компанією IBM, а майже збанкрутілій фірмі Intel здолати японців, корейців та європейців у боротьбі за світове лідерство в новій революційній технології – виробництві мікропроцесорів. Ця книжка – путівник найкращими сторінками досвіду стратегічного планування, управління та практичної діяльності, який дозволить будь-кому стати ефективним стратегом, як Гейтс, Гроув чи Джобс.

Патрік Ленсіоні

П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог

Татові, який навчив мене цінувати працю.

І мамі, яка заохотила мене до письма

Вступ

Не фінанси, не стратегія і не технології. Саме злагоджена командна робота є основною перевагою в конкурентній боротьбі, адже це потужна сила і трапляється вона дуже рідко.

Мій приятель, засновник компанії, грошові надходження якої зросли до мільярда доларів на рік, влучно охарактеризував внутрішні можливості команди, коли одного разу сказав мені: «Якщо ти зможеш перетворити свою організацію на згуртовану команду веслувальників, які гребуть злагоджено, то зможеш зайняти панівні позиції у будь-якій галузі, на будь-якому ринку, за будь-якої конкуренції і в будь-який час».

Коли б я не повторював цей влучний вислів у розмові з групою керівників, вони хоч і ствердно у відповідь кивали головами, але одночасно в їхній поведінці відчувалась якась безнадія. Здається, вони усвідомлювали цю істину, але водночас вважали її нездійсненою.

Незважаючи на актуальність питання праці в команді, якій уже давно приділяють свою увагу вчені, тренери, вчителі, засоби масової інформації, успішна взаємодія в колективі, як і раніше, є бажаною в багатьох компаніях. Факт залишається фактом: оскільки людські істоти за своєю природою недосконалі, то й команди, які складаються з них, не завжди є дієздатними.

Проте це аж ніяк не означає, що командна робота безперспективна. Зовсім навпаки, створення потужної команди – справа здійсненна і, на перший погляд, проста, що далеко не завжди так.

І це правда. Подібно до багатьох інших аспектів життя, налагодження спільної роботи у колективі зводиться до опанування персоналом певних норм поведінки. Теоретично вони видаються одразу легкими, але дотримуватись їх постійно на практиці вкрай складно. Заслужений успіх приходить до тих команд, яким вдається подолати недоліки у стосунках між персоналом, загалом притаманні людській природі, котрі руйнують колектив і породжують у ньому нездоровий мікроклімат.

Як виявляється, ці принципи стосуються не тільки командної роботи – фактично я натрапив на них випадково у пошуках теорії лідерства.

Деякі роки тому я написав свою першу книгу *The Five Temptations of a CEO* [1 – П'ять спокус генерального директора. (Тут і далі примітки перекл.)] про помилки поведінки, що можуть стати на заваді бажанню особи стати лідером. У процесі роботи зі своїми клієнтами я зауважив, що дехто з них «неправильно використовував» мою теорію у намаганні оцінити та покращити діяльність керівних команд – і досягав успіху!

Тож для мене стало очевидним, що ці п'ять вад стосуються не тільки осіб лідерів, але й – з невеликими змінами – цілих груп. І не тільки в межах корпорацій. Керівництво, тренери, вчителі, працівники інших галузей зрозуміли, що ці принципи поширюються на сфери їх діяльності так само, як і на команду управлінців багатонаціональної компанії. Так і виникла ідея написання цієї книги.

Як і мої попередні книжки, дослідження «П'ять вад команди» починається з історії, в якій всі події розгортаються навколо досить реалістичної, хоча й вигаданої, організації. На мою думку, навчання відбувається ефективніше, коли читачі матимуть змогу зануритися в оповідання й асоціюватимуть себе з моїми персонажами. Така форма подання матеріалу також допоможе їм зрозуміти, як можна впроваджувати ці принципи не теоретично, а в реальних умовах, де через високий робочий темп і безліч проблем, що відволікають увагу персоналу щодня, навіть найлегші завдання їм видаються важкими.

Щоб допомогти вам використати цей досвід у власній компанії, наступні за розповіддю короткий розділ окреслює зазначені вище п'ять вад у деталях. Пропонований розділ також подає методiku оцінювання команди та пропонує

інструментарій для подолання проблем, з якими може стикнутися ваш колектив.

Зрештою, хоч ця книга й є результатом моєї роботи з генеральними директорами та їх управлінськими командами, викладені тут теорії можуть бути застосовані будь-ким, хто зацікавлений в ефективній командній роботі. І не важливо – очолюєте ви невеличкий підрозділ у компанії чи є членом команди і прагнете вдосконалити свою роботу – у будь-якому разі я щиро сподіваюся, що ця книга допоможе вашій команді подолати власні недоліки і досягти більших результатів, ніж ви змогли б отримати, працюючи поодиноці навіть за найкращих умов. У цьому і полягає, врешті-решт, справжній потенціал команди.

Історія

Доля

Лише одна людина вважала Кетрін найкращою кандидатурою на посаду генерального директора DecisionTech, Inc. На щастя для неї, цією людиною був голова ради директорів.

То ж не минуло й місяця після усунення попереднього керівника, а Кетрін Петерсен вже взяла на себе керівництво компанією, яка була однією з найбільш перспективних стартапів сучасної історії Кремнієвої долини[2 – Кремнієва долина – регіон у Каліфорнії (США), де розташовані провідні університети та велика кількість високотехнологічних компаній.] – про неї багато говорили, її пристойно фінансували. Навряд чи нова CEO[3 – CEO (скор. від Chief Executive Officer) – головний виконавчий директор, генеральний директор, керівник компанії.] усвідомлювала, в якій випробування потрапила компанія за такий короткий проміжок часу і що доля приготувала для неї у найближчі декілька місяців.

Частина перша

Невиправдані сподівання

Передісторія

DecisionTech була розташована в оповитому туманами мальовничому містечку, яке відділяло від узбережжя затоки Сан-Франциско лише пагорби. По суті, воно не належало до Кремнієвої долини, але Долина – це не стільки географічне утворення, скільки культурне. І DecisionTech, звичайно ж, вдало гармоніювала з оточенням.

Компанія мала найбільш досвідчену (і найдорожчу) керівну команду, яку тільки можна було собі уявити, бізнес-план, що здавався неперевершеним, і таку кількість потужних інвесторів, на яку не могла розраховувати жодна молода організація.

Навіть найобережніші венчурні фірми ставали у чергу, щоб запропонувати їй свої інвестиції, а талановиті інженери надавали свої резюме ще до того, як компанія орендувала приміщення для офісу.

Але все це було два роки тому, а такий термін – ціле життя для технологічного стартапу. Після перших кількох місяців ейфорії компанія почала раз за разом зазнавати невдач, і цей потік неприємностей не припинявся. Мали місце неодноразові порушення встановлених термінів, а кілька ключових спеціалістів, наближених до керівництва, несподівано покинули компанію, поступово руйнувався і моральний мікроклімат у колективі.

Усе це накопичувалося попри переваги DecisionTech.

Коли виповнилося два роки з дня заснування компанії, рада одногосно проголосувала за те, щоб «попросити» Джеффа Шенлі, тридцятисемирічного генерального директора та співзасновника DecisionTech, залишити пост CEO. Йому запропонували очолити відділ ділового співробітництва. На подив колег, Джефф Шенлі спокійно сприйняв пониження у посаді, навіть ризикуючи остаточно втратити можливість у майбутньому отримувати величезні дивіденди у випадку, якщо раптом компанія вийде на фондовий ринок. А в неї на це були всі шанси, усупереч складному економічному клімату, що склався у Долині.

Ніхто зі 150 працівників DecisionTech не був здивованим усуненням Джеффа з посади. Більшість ставилася до нього як до людини з симпатією, разом з тим усі погоджувалися, що за його керівництва атмосфера в компанії викликала дедалі більше занепокоєння. Інтриги та підступність поміж керівників ставали вершиною їхньої майстерності. Про єдність і злагоду в колективі взагалі не йшлося, отже, працювали без ентузіазму. Кожна незначна справа забирала багато часу, та навіть це ще не гарантувало хороший результат у майбутньому.

Можливо, інші ради директорів поставилися б терплячіше до підсиджувань управлінцями один одного, та не DecisionTech. Занадто багато було поставлено на карту і занадто амбітними були цілі, щоб спокійно спостерігати, як гине компанія. DecisionTech вже мала репутацію місця, де було неприємно працювати через постійні чвари, і правління не могло змиритися з невтішним станом речей, особливо коли майбутнє здавалося таким перспективним всього лиш кілька років тому.

Хтось мав відповісти за безлад у компанії, й у зв'язку з цим першим було ім'я Джеффа. Здавалося, усі зітхнули з полегшенням, коли рада оголосила

про його звільнення принаймні на три тижні, доки на посаду не було призначено Кетрін.

Кетрін

Керівники не могли дійти згоди в тому, який з недоліків у Кетрін був найбільший, адже їх у неї було й так чимало.

По-перше, вона була вже немолодою, а як за стандартами Кремнієвої долини – то старезною – Кетрін було п'ятдесят сім.

Що не менш важливо – вона не мала практичного досвіду роботи в галузі хай-тека, якщо не брати до уваги її членство в раді директорів Trinity Systems, великої технологічної компанії в Сан-Франциско. Протягом всієї кар'єри Кетрін займалася переважно виконанням операційних завдань у компаніях із низькими технологіями, найбільш відома з яких виготовляла автомобілі.

Але більше за вік і відсутність досвіду Кетрін турбувало те, що вона, здавалося, зовсім не вписувалася у проголошені цінності та стандарти DecisionTech.

Її кар'єра розпочалася в армії, потім було заміжжя за вчителем і водночас тренером із баскетболу в місцевій старшій школі. Поставивши на ноги трьох синів, вона декілька років викладала у середній школі, доки не відкрила в собі талант до бізнесу.

У віці тридцяти семи років Кетрін вступила до бізнес-школи та завершила її трирічний вечірній курс на семестр раніше в каліфорнійському Хейворді, а це не одне й те саме, що Гарвард чи Стенфорд. Наступні п'ятнадцять років вона так чи так була пов'язана з виробництвом, доки не вийшла на пенсію у п'ятдесят чотири.

Той факт, що Кетрін – жінка, команду управлінців не особливо бентежив: двоє з них теж були особами слабкої статі. Маючи великий колективний досвід роботи у прогресивному світі високих технологій, більшість керівників свого часу працювали під головуванням жінок. Та навіть якщо її стать і була б неприйнятною для когось із команди, однак це не стало б разючою невідповідністю корпоративній культурі компанії загалом.

Беззаперечно, що формально Кетрін була з когорти адміністраторів старої школи з виробничим нахилом. Це контрастувало з управлінцями DecisionTech і менеджерами середньої ланки, більшість з них майже не мали досвіду роботи за межами Долини. Деякі з них навіть хизувалися тим, що після коледжу жодного разу не вдягали костюм – хіба що на весілля.

Тож було не дивно, що після першого ознайомлення з її резюме члени ради директорів засумнівалися у раціональності рішення голови ради, коли він запропонував найняти Кетрін. Але врешті йому вдалося здолати їхній опір.

З одного боку, рада директорів повірила голові, коли той переконливо запевнив їх, що Кетрін упорається. По-друге, він, як відомо, добре розбирався в людях, незважаючи на проблему з Джеффом. Голова не зробив би дві помилки поспіль, міркували вони.

Але, мабуть, найголовніше (хоча ніхто відкрито не зізнався б у цьому) – DecisionTech потрапив у безвихідь. Голова твердив, що не надто багато талановитих керівників були готові взятися за таку брудну роботу, враховуючи нинішній стан справ у збанкрутілій компанії. «Нам, вважайте, пощастило, що такий здібний лідер, як Кетрін може приступити до роботи», – переконливо доводив він.

Було це правдою чи ні, однак голова був сповнений рішучості винайти того, кого знав і кому міг довіряти. Коли він зателефонував Кетрін щодо її призначення, то, звісно, не міг передбачити, що згодом дуже шкодуватиме про своє поспільне рішення.

#### Справжня причина

Найбільше за всіх здивувалася цій пропозиції сама Кетрін. Хоча вона знала голову ради директорів вже багато років на рівні особистих контактів (Кетрін зустріла його вперше, коли її чоловік тренував його старшого сина, коли той вчився у середній школі), вона б ніколи й уявити не змогла, що він був такої високої думки про неї як про керівника.

Їхні стосунки мали переважно соціальний характер, стосуючись в основному сім'ї, школи і місцевих спортсменів. Кетрін вважала, що голова знає її лише як матір і дружину тренера, а про решту її життя не має й гадки.

Насправді ж голова зацікавлено слідкував за кар'єрою Кетрін багато років поспіль: його вражало, яких успіхів вона домоглася за такої відносно обмеженої підготовки. Менше як за п'ять років Кетрін стала заступником директора з виробництва на єдиному в затоці американсько-японському спільному підприємстві з виробництва автомобілів. Обіймала цю посаду майже десять років і зробила завод найуспішнішим кооперативним підприємством у країні. Хоча голова майже зовсім не знався на автомобільній індустрії, проте був упевненим в єдиному: Кетрін – ідеальний варіант керівника, якому під силу розв'язати проблеми DecisionTech.

Вона мала дивовижний талант створювати команду.

#### Незадоволення

Якщо вище керівництво DecisionTech мучили певні сумніви щодо Кетрін, коли вперше почули про її призначення, – а такі сумніви й справді були – то після двох тижнів її роботи воно було по-справжньому стривоженим.

Йшлося не про те, що Кетрін вдавалася до сумнівних або недоречних дій, справа була в тому, що Кетрін геть нічого не робила.

За винятком короткого прийому в перший же день, а в наступні дні – декількох співбесід із кожним з її безпосередніх підлеглих, Кетрін проводила весь свій робочий час блукаючи залами, спілкуючись зі штатними працівниками та мовчки спостерігаючи за усіма нарадами керівного складу, на які вона тільки й знаходила час. Але найнесподіванішим було те, що вона фактично попросила Джеффа Шенлі продовжити керувати щотижневими нарадами управлінського персоналу, а сама ж тільки слухала та занотовувала почуте.

Кетрін зробила єдину річ за ті два тижні: вона оголосила, що протягом кількох наступних місяців для керівництва буде організована низка виїзних засідань до долини Напа.[4 – Долина Напа – один із найвідоміших виноробних регіонів у світі, розташований в окрузі Напа Каунті, Каліфорнія, США.] Ідея здавалася неймовірною, і жоден з її підлеглих не вірив, що в неї вистачить зухвалості на стільки днів забрати їх з офісу, де роботи на той час було непочатий край.

На довершення всього, коли хтось запропонував конкретну тему для обговорень на першому виїзді, Кетрін відмовила в цьому. Вона вже визначила свій порядок денний.

Навіть голова ради був здивованим і трохи збентеженим чутками про перші кроки Кетрін у компанії. Він вирішив, що йому, скоріш за все, слід буде звільнитися, якщо Кетрін не впорається. Все йшло до того, що саме такий сценарій перебігу подій є найімовірнішим.

## Спостереження

Після перших двох тижнів спостережень і спроб вирішувати проблеми DecisionTech у Кетрін було чимало моментів, коли вона сумнівалася, чи правильно вчинила, погодившись на пропозицію щодо цієї роботи. Та вона розуміла, що навряд чи змогла б відмовитися від такого шансу. Після виходу на пенсію вона не знаходила собі місця, а тому ніщо не могло захопити її більше, ніж серйозні випробування.

Що робота в DecisionTech стане для неї справжнім викликом – сумнівів не викликало, та це було якось зовсім несхоже на всі попередні її випробування. Хоча Кетрін ніколи не боялася зазнати невдачі, однак визнавала, що перспектива розчарувати голову ради дещо її лякала. Заплямувати свою репутацію наприкінці кар'єри в очах рідних і друзів – було достатньою підставою для хвилювання навіть для вкрай самовпевнених людей. А Кетрін, звісно, була в собі впевненою.

Після випробовувань службою в армії, виховання хлопців, спостереження за безліччю баскетбольних матчів, у яких перемогу приносив вдалий кидок в останню секунду гри, та боротьби с профспілковими лідерами Кетрін вирішила, що її навряд чи злякає жменька сумирних япі,[5 – Япі (несхв.) –

молоді спеціалісти, які закінчили елітні університети та мають високий рівень доходів.] для яких найбільшими неприємностями в житті були перші ознаки полисіння та зайві кілограми на талії. Маючи вдосталь часу та отримавши карт-бланш від директорів, Кетрін була переконана: їй вдасться повністю змінити DecisionTech.

А відсутністю ґрунтовних знань із програмного забезпечення вона не переймалася. Насправді ж Кетрін вважала це навіть своєрідною перевагою. Більшість топ-менеджерів, з якими вона працювала, опинялися ніби у своєрідному ступорі через свої знання технологій – начебто вони самі мали створювати програми і розробляти продукти, щоб їх компанії процвітали.

Кетрін знала, що Джеку Уелчу не потрібно було знатися на виробництві тостерів, аби General Electric домоглася успіху, а Хербу Келлехеру не довелося провести все життя у кабіні літака, щоб побудували Southwest Airlines. Незважаючи на певну недостатність своєї технічної підготовки, Кетрін відчувала, що її розуміння бізнесу програмного забезпечення та технологій було більш ніж достатнім, щоб витягти DecisionTech з тієї халепи, в яку вона втрапила.

Чого не знала новопризначена CEO, коли обіймала цю посаду, – так це те, наскільки недієздатною була її управлінська команда, а тому працювати з ними буде важко, як ніколи.

## Персонал

Працівники DecisionTech називали своє керівництво персоналом, ніхто не вживав слова «команда», і Кетрін вважала це невипадковим.

Попри безперечно високий інтелект та блискучу освіту, поведінка персоналу на засіданнях була гіршою за ту, яку Кетрін зустрічала в автомобільній галузі. Хоча відкритої ворожості в колективі вона не помічала, і ніхто, здається, не сперечався, однак відчувалося якесь внутрішнє напруження.

Як наслідок, рішення здавалися нездійсненними, обговорення, за невеликим винятком, – млявими й нудними, ніхто навіть не приховував, що з нетерпінням чекає завершення зустрічі.

Але хоч команди як такої й не існувало, проте кожен окремо мав імідж фахового спеціаліста з найкращими намірами. Траплялися хіба що незначні відхилення в цій загальній картині.

Джефф, колишній CEO, відділ розвитку бізнесу

Надзвичайно ерудований, захоплений налагодженням ділових зв'язків у Долині Джек Шенлі здобув для компанії суттєву частку початкового капіталу і залучив чимало дієвих керівників. Ніхто не міг піддати сумніву його майстерність і завзяття, коли справа стосувалася венчурного капіталу або пошуку кадрів, але з управлінням було значно складніше.

Джефф проводив наради для персоналу наче президент студентської асоціації, який не відривався від папірця, боячись порушити процедуру. Він завжди публікував порядок денний заздалегідь, а після засідання роздавав усім докладний протокол. Його спільні обговорення завжди починалися вчасно і закінчувалися за планом – хвилинка в хвилинку, що було не властиво більшості компаній у галузі хай-тека.

Той факт, що чергові збори були безрезультатними, його, здавалося, не хвилював.

Попри пониження у посаді Джефф зберіг своє місце в раді директорів. Кетрін спочатку підозрювала, що він ображається на неї (адже вона посіла його крісло), але незабаром дійшла висновку, що Джефф зітхнув із полегшенням, звільнившись від тягаря управлінських обов'язків. Кетрін мало турбувала його присутність на засіданнях ради та на її нарадах для топ-менеджменту, вона вважала, що наміри в нього були добрими.

Мікі, маркетинг

Маркетинг був життєво важливою сферою для DecisionTech, і рада директорів дуже зраділа, коли отримала спеціаліста, про якого мріяли усі, – Мішель Бебе. Мікі – вона любила, щоб її називали саме так, – була відомою в усій Долині як геній брендингу.

Як не дивно, однак їй бракувало базових навичок спілкування з людьми.

На засіданнях Мікі говорила більше за інших, виступаючи зрідка з дійсно блискучими ідеями, але переважно – з наріканнями на те, наскільки краще все було в компаніях, в яких вона працювала раніше, порівняно з DecisionTech. Виглядало це так, наче вона – лише сторонній спостерігач або точніше – жертва обставин у своїй новій компанії. Хоча Мікі ніколи відкрито не вступала в суперечку з колегами, всі знали, з яким роздратуванням вона закочувала очі догори, коли хтось не погоджувався з її баченням маркетингу. Кетрін схилилася до думки, що Мікі не здогадувалась, яке враження справляє на інших. Ніхто не буде робити так свідомо, міркувала нова CEO.

Тож Кетрін зовсім не дивувало, що, попри свій талант і послужний список, Мікі викликала у решти персоналу, якщо не брати до уваги Мартіна, найменше симпатій.

Мартін, головний інженер-технолог

Засновника компанії Мартіна Гілмора влучніше можна було б назвати винахідником у DecisionTech. Він розробив оригінальну технічну специфікацію для провідного продукту компанії, й хоча інші теж доклали чимало зусиль до запуску продукту у виробництво, керівники часто називали Мартіна «хоронителем королівських коштовностей».

Ця аналогія частково виникла ще й тому, що Мартін був британцем.

Мартін вважав себе не гіршим знавцем технологій за будь-кого в Долині. Так воно насправді й було. Здобувши вчені ступені після закінчення Берклі та Кембриджа й репутацію відмінного архітектора після праці у двох технологічних компаніях, він вважався ключовою фігурою DecisionTech у боротьбі з конкурентами, принаймні тоді, коли йшлося про кадровий склад.

На відміну від Мікі, Мартін не втручався у хід засідань персоналу. І не тому, що відмовлявся відвідувати ці наради (навіть Джефф не допустив би такого демонстративного вияву протесту); просто Мартін не відривав очей від завжди відкритого ноутбука – чи то постійно перевіряв електронну пошту, чи то був поглинутим чимось іншим, не менш важливим. Розраховувати на коментар від Мартіна можна було лише тоді, коли хтось із присутніх припускався помилки в плані фактів, і коментар цей був, звісно, саркастичним.

Спочатку колеги Мартіна все це терпіли й навіть інколи потішалися, шануючи його інтелектуальні здібності. Та з часом він вже неабияк їх дратував. А з настанням у компанії сутужних часів для багатьох такий стиль поведінки Мартіна все частіше ставав нестерпним і не раз був причиною виникнення конфліктів.

Джей-Ар, відділ продажів

Керівника відділу продажів, щоб не сплутати з Джеффом Шенлі, усі кликали Джей-Ар. Насправді він був Джефф Ролінз, [б – Джей-Ар – назви перших букв імені та прізвища Jeff Rawlins (Джефф Ролінз).] але йому, схоже, подобалося нове ім'я. Джей-Ар мав досвід роботи у торгівлі та був трохи старшим за інших – йому виповнилося близько сорока п'яти. Як правило, засмаглий, завжди ввічливий, він ніколи не відмовляв колегам, про що його не просили б.

На жаль, Джей-Ар рідко дотримувався своїх обіцянок. У таких випадках він не хитрував і чесно визнавав, що не виконав взяті на себе зобов'язання, а згодом без кінця перепрошував тих, кого підвів.

Незважаючи на те, що колеги охрестили «безвідповідальністю Джей-Ар», він не втрачав поваги серед персоналу завдяки іншим своїм чеснотам. За всю свою кар'єру до появи в DecisionTech Джей-Ар жодного разу не допустив зниження щоквартальних надходжень від продажів.

Карлос, клієнтська підтримка

Хоча DecisionTech мала відносно небагато клієнтів, рада директорів була твердо налаштована інвестувати у клієнтську підтримку заздалегідь із розрахунку на майбутнє розширення компанії. Карлос Амадор працював раніше разом із Мікі у двох компаніях, й саме вона привела його до цієї фірми. А парадокс у цій ситуації якраз полягав у тому, що настільки несхожих між собою людей годі було й шукати.

Карлос переважно мовчав, та якщо вже брав слово, то оголошував щось важливе та конструктивне. Він уважно слухав на засіданнях, без скарг працював допізна і був дуже стриманим, коли хтось запитував його про

попередні досягнення. Якщо й була серед керівників невибаглива та надійна людина, то це – Карлос.

Кетрін була вдячна, що їй не потрібно було опікуватися принаймні одним із безпосередніх підлеглих, хоча вона трохи й непокоїлася, що його специфічна роль у компанії була не до кінця окресленою. Той факт, що Карлос охоче взяв на себе відповідальність за якість продукту та деякі інші непопулярні обов'язки, які залишалися поза увагою, він дозволив Кетрін зосередитися на більш невідкладних справах.

Джан, фінансовий директор

Значимість фінансового директора в DecisionTech було важко переоцінити, і вона набувала ще більшої ваги з огляду на те, що компанію планувалося згодом перетворити на відкрите акціонерне товариство. Джан Мерсіно знала, що на неї чекає, коли обіймала цю посаду, і відіграла ключову роль, підтримуючи Джеффа, коли той залучав вражаючі суми від венчурних інвесторів та інших вкладників.

Джан заглиблювалася у найменш помітні дрібниці, пишалася своїм знанням галузі та берегла гроші компанії так, ніби вони були її власними. Коли рада дозволила Джеффу та топ-менеджерам витратити кошти практично на власний розсуд, то тільки тому, що була впевнена: Джан триматиме все під контролем.

Нік, операційний директор

Резюме останнього з топ-менеджерів було найбільш вражаючим. Нік Фаррел був заступником директора з реалізації проектів у великій комп'ютерній компанії на Середньому Заході, а потім переїхав з родиною до Каліфорнії, щоб працювати в DecisionTech. Йому майже не пощастило, адже з усієї керівної команди Нік Фаррел мав найменш окреслені функції.

Офіційно Нік вважався операційним директором компанії, але тільки тому, що це було його умовою переходу в компанію. Джефф і рада директорів погодилися на це, бо були впевненими, що Нік у будь-якому разі заслужить цю посаду за рік, якщо працюватиме відповідно до заявлених можливостей. Певну роль відіграло й те, що рада не хотіла відмовлятися від знакового керівника – втратити Ніка означало зазнати поразки і знизити планку.

Серед управлінського складу Нік більше за всіх постраждав від того, що обов'язки серед менеджерів вищої ланки не були розподілені належним чином. Враховуючи слабкі організаторські здібності Джеффа, Ніка найняли, щоб той очолив розвиток підприємства – побудував виробничу інфраструктуру, відкрив нові офіси по всьому світу, керував закупками та інтеграційними процесами. Більшість функціональних обов'язків Ніка вже було розподілено, отже, йому залишалася зовсім небагато серед важливих поточних справ.

Попри свою приховану розчарованість, Нік відкрито не скаржився, навпаки, докладав усіх зусиль, щоб налагодити ділові стосунки (а іноді тільки їх видимість) з усіма колегами, хоч про деяких з них він і був невисокої думки. І хоч Нік відкрито не демонстрував цього, однак відчував себе

єдиним у компанії кандидатом, гідним бути CEO. Та вже незабаром це стане очевидним для всіх.

Частина друга

Початок конфлікту

Перше випробування

Це повідомлення було схожим на десятки інших, які постійно отримувала Кетрін, деякий час пропрацювавши на посаді. Тема повідомлення – «Потенційний клієнт наступного тижня» – була звичною, навіть позитивною, особливо враховуючи той факт, що надійшло воно від керівника розділу розробок Мартіна. І саме повідомлення було коротким, як і більшість з тих, що можуть містити якусь небезпеку. Те, що воно було адресоване не комусь конкретно, а всьому керівному персоналу, теж насторожувало:

«Щойно мали дзвінок від ASA Manufacturing. Вони зацікавлені в ознайомленні з нашим продуктом. Розглядатимуть можливість купівлі в наступному кварталі. Джей-Ар і я ідемо з міста, щоб зустрітися з ними наступного тижня. Це могло б бути доброю перспективою. Ми повернемося у вівторок вранці».

Той факт, що Мартін жодним словом не згадав про призначену на цей самий час виїзну нараду для топ-менеджерів, для Кетрін теж був не до кінця зрозумілим.

Мартін не просив дозволу пропустити півтора дні або тому, що не бачив у цьому потреби, або взагалі хотів уникнути запланованої наради. Але для Кетрін причина була вже неважливою. Вона ледве стримувала бажання вступити у конфлікт з Мартіном, негайно відправивши йому електронний лист, проте вирішила, що цей випадок стане для неї як для CEO моментом істини, а з істиною найкраще зустрічатися віч-на-віч.

Кетрін знайшла Мартіна за переглядом електронної пошти у своїй кімнаті. Він сидів спиною до відчинених дверей, але вона увійшла без стуку.

– Вибачте, Мартіне. – Кетрін чекала, доки Мартін обернеться, а він не поспішав: – Я щойно побачила ваше повідомлення про ASA.

Він кивнув, і вона продовжила:

- Чудова новина. Але нам, мабуть, доведеться відкласти зустріч на декілька днів через виїзну нараду.

Мартін витримав незручну паузу, а потім відповів стримано, але з відчутним англійським акцентом:

- Мені здається, що ви чогось не розумієте. Це потенційна можливість продажів. Ви не просто переносите термін...

Кетрін перебила його роздратовано:

- Ні, якраз розумію. Але гадаю, що вони зможуть почекати до наступного тижня.

Не будучи готовим, що хтось йому перечитиме, Мартін відповів схвильовано:

- Якщо вас більше турбує цей виїзд до Напі, тоді, мабуть, у нас різні пріоритети. Нам треба поїхати туди, щоб укласти контракт.

Кетрін глибоко вдихнула, щоб приховати своє роздратування, й усміхнулася:

- Перш за все на цьому етапі в мене один пріоритет - нам потрібно навчитися працювати в команді, інакше про продажі навіть не йтиметься.

Мартін нічого не відповів.

Після п'яти секунд незручної мовчанки Кетрін завершила розмову:

- Отже, я чекатиму на вас у Напі наступного тижня.

Вона вже хотіла вийти з кімнати, але потім знову звернулася до Мартіна:

- І ще одне. Якщо вам знадобиться моя допомога, щоб перенести зустріч з ASA, повідомте мене. Я знаю Боба Теннісона, він там генеральний директор. Ми з ним разом входимо до ради директорів Trinity. Він не відмовиться зробити мені послугу.

З цими словами вона вийшла з кімнати. Хоча Мартін про себе вирішив поки що не ускладнювати ситуацію, проте свого останнього слова він ще не сказав.

#### Обхідний маневр

Наступного ранку Джефф зупинився біля кабінету Кетрін і запросив її на ланч. Вона планувала на той час попрацювати з дорученнями, але з радістю змінила графік, щоб пристати на пропозицію одного з підлеглих. На думку Джеффа, найстаріший ресторан мексиканської кухні був вдалим місцем для відвертої розмови, адже там обідали переважно місцеві.

Перш ніж Джефф заговорив про те, що було приводом для зустрічі, Кетрін торкнулася теми, яка цікавила її найбільше:

- Джеффе, я вдячна вам за ведення засідань для топ-менеджерів протягом двох минулих тижнів. Це дало мені можливість спокійно слухати та спостерігати.

Він ввічливо кивнув у відповідь на її просту, але щирю подяку.

Кетрін продовжила:

- Я візьму головування на себе після виїзного засідання наступного тижня, але хочу бути впевненою, що ви не обмежитеся тільки своєю присутністю на нарадах. Вам слід нарівні з іншими керівниками брати активну участь у роботі.

Джефф ствердно кивнув:

- Гаразд, це не проблема.

Помовчавши й набравшись сміливості, щоб перейти до питання, заради якого він і влаштував цей ланч, Джеф, нервово поправляючи столові прибори, почав:

- Ви згадали виїзне засідання, то ж у мене якраз питання.

- Давайте.

Кетрін ледве не розсміялася через ніяковість Джеффа, адже вона здогадувалася, що йтиметься про минулу суперечку з Мартіном, тому почувалася спокійно і впевнено.

- Так от, вчора дорогою додому я зустрів Мартіна на паркувальному майданчику. - Він зробив паузу, вважаючи, що з цього місця Кетрін підхопить розмову. Та вона не поспішала, тому Джеффу довелося продовжувати: - І він мені дещо розповів про зустріч з ASA та про збіг у термінах із виїзним засіданням.

Джефф знову зробив паузу, сподіваючись, що бос зглянеться та переб'є його. На цей раз вона не промовчала, але обмежилася тільки короткою реплікою:

- І що?

Джефф продовжував:

- Отже, він вважає, і я, чесно кажучи, погоджуюся з ним, що зустріч із клієнтом - важливіша за нараду в компанії. Тому, я гадаю, нічого не станеться, якщо він і Джей-Ар пропустять якийсь там день наших засідань або й трохи більше.

Кетрін ретельно добирала слова.

- Джеффе, я зрозуміла вашу думку і спокійно ставлюсь до того, що вона не збігається з моєю, надто коли ви говорите мені про це віч-на-віч.

Джефф на мить помітно пожвавішав.

- Проте мене запросили сюди, щоб змусити компанію ефективно запрацювати, а поки що вона недієздатна.

Джефф виглядав так, мовби ніяк не міг визначитися - вдавати з себе приниженого чи сердитого, тож Кетрін уточнила:

- Я не маю наміру піддавати сумніву вашу роботу дотепер, оскільки мені здається, що ніхто так не турбувався про компанію, як ви.

Потішивши самолюбство колишнього CEO, Кетрін продовжувала:

- Та щодо командної взаємодії, то у нас зараз цілковитий занепад, а тому одна зустріч із потенційним клієнтом не матиме суттєвого впливу на наше майбутнє, принаймні якщо ми не позбавимося проблем у нашій керівній ланці.

Не дуже добре знаючи Кетрін, Джефф вирішив, що подальші дебати з нею не матимуть сенсу і можуть завадити у подальшій його кар'єрі, тому на знак згодив кивнув, ніби промовляючи: «Ну що ж, гадаю, це ваше право». Далі бесіда перетворилася на розмову ні про що, і, покінчивши з ледве не найшвидшим ланчем за всю історію Half Moon Bay, вони повернулися до офісу.

Встановлення меж

Розмова з Джеффом не засмутила Кетрін. Безумовно, вона очікувала від успадкованого нею персоналу кроку назустріч як їхню відповідь на інцидент з Мартіном. Та вона аж ніяк не очікувала такої реакції з боку голови ради директорів.

Коли прозвучав його телефонний дзвінок увечері в неї вдома, Кетрін спочатку подумала, що він дзвонить зі словами підтримки.

- Я щойно говорив телефоном з Джеффом, - повідомив голова ради дружнім тоном.

- Тож ви, мабуть, чули про мою сутичку з Мартіном? - спитала вона.

Те, з яким гумором і як впевнено спитала про це Кетрін, налаштувало голову на більш офіційний лад:

- Так, і я трохи хвилююся з цього приводу.

Кетрін була захоплена відповіддю зненацька:

- Невже?

- Послухай, Кетрін, я не хочу давати тобі поради, як діяти в цій ситуації, та, можливо, слід збудувати нові мости, перш ніж почати руйнувати ті, що вже були.

Кетрін відповіла не одразу. Незважаючи на те, що її вразила схвилюваність голови, вона була напрочуд спокійною та миттєво увійшла в роль СЕО.

- Гаразд. Я не хочу, щоб ви сприйняли за образу чи нетактовність те, що я скажу далі.

- Я це знаю, Кетрін.

- Чудово, тому що я не збираюся ходити у розмові манівцями, принаймні з вами.

Він вимушено засміявся.

- Почекай, я присяду.

- По-перше, не думайте, що я руйную мости навмання і тільки заради власного задоволення. Я уважно спостерігала за цими людьми протягом двох останніх тижнів, і все, що я роблю та робитиму, є навмисним і цілеспрямованим. Я посперечалася із Мартіном не тому, що була у поганому настрої.

- Я розумію, це через...

Кетрін тактовно перебила його.

- Вислухайте мене. Це важливо.

- Добре, продовжуй.

- Отже, якби ви знали, як вирішити те, що я намагаюсь зараз зробити, ви б мене не запросили на цю посаду. Адже ж так?

- Ти маєш рацію.

- Послухайте, я добре розумію ваше занепокоєння долею компанії, та й моєю зокрема, і знаю, що ви зичите добра як мені, так і успіху компанії. Але, судячи з вашого дзвінка, змушена вам сказати, що ці благі наміри більше шкодять, ніж допомагають компанії.

- Вибач, але я не зовсім розумію тебе.

Кетрін вела далі:

- Так от, останні півтора року ви достатньо активно, активніше ніж більшість членів ради директорів, працювали з Джеффом і з рештою його команди й бачили, як вони стають недієздатними та все глибше і глибше опиняються у безвиході. І ось ви попросили мене допомогти їм. Хіба не цього ви прагнете?

- Безумовно, саме цього я й прагну.

- Тоді у мене до вас є тільки одне запитання: чи готові ви дозволити мені все налагодити, незважаючи на наслідки? Тільки не відповідайте одразу, -

Кетрін випередила відповідь, яка вже була готовою зірватися у нього з язика.

- Замисліться на секунду.

Перш ніж продовжити, вона витримала паузу, щоб дати голові можливість зрозуміти запитання.

- Це буде нелегко та неприємно як для компанії, так і для керівників, мене, вас.

Голова мовчав, опираючись бажанню переконати її, що він готовий зробити все, що їй потрібно.

Кетрін розцінила його мовчання як згоду продовжити свою рвучку промову.

- Ви, напевно, чули, як мій чоловік образно висловився, що незлагоджена команда схожа на зламану руку або ногу, фіксувати її завжди болісно, а іноді й доводиться зламати знову, щоб вона правильно зрослася, повторний перелом набагато болісніший за попередній, адже він навмисний.

Після чергової довгої паузи голова промовив:

- Гаразд, Кетрін, я почув тебе. Роби все, що вважаєш за потрібне, я не буду тобі заважати в цьому.

Кетрін не сумнівалася у щирості його слів.

Тоді він запитав:

- Я все ж хочу дещо дізнатися: скількох членів цієї команди ти збираєшся зламати?

- Я знатиму це вже до кінця місяця.

Напа

Кетрін обрала для виїзних засідань долину Напа тому, що це було достатньо близько від офісу, а значить, не потрібно витратити зайві кошти та час, але достатньо далеко, щоб відчувати себе за містом. І незалежно від того, скільки разів ти туди навідуєшся, завжди здається, що це місце змушує тебе значно сповільнювати темп свого життя.

Запланована зустріч мала відбутися у невеличкому готелі, розташованому в містечку Янтвілль. Кетрін вподобала його через помірні ціни в міжсезоння та великий і зручний конференц-зал – він був на третьому поверсі та мав власний балкон, звідки відкривався чудовий вид на виноградники.

Засідання мало розпочатися о 9 ранку, а це означало, що більша частина команди буде змушена виїхати з дому рано-вранці, щоб прибути до місця

вчасно. До 8.45 всі приїхали, зареєструвалися біля стійки адміністратора і сиділи за конференц-столом. Тобто всі, окрім Мартіна.

Хоча ніхто нічого вголос не говорив, але усі поглядали на годинники, бо кожному було цікаво, чи з'явиться він вчасно. Навіть Кетрін, здавалося, трохи нервувала.

Вона не хотіла починати заплановану зустріч із нотацій через чиєсь запізнення, хоча й відчувала деяку розгубленість від усвідомлення того, що, можливо, Мартін і не з'явиться. Вона ж не могла просто так взяти та звільнити його тільки через те, що він не з'явився на зустріч! Або могла? Чи мала вона такі повноваження від ради? Наскільки цінним є цей чоловік взагалі?

Коли о 8.59 Мартін з'явився у дверях, Кетрін зітхнула з полегшенням, дорікнувши собі за невиправдане хвилювання. Вона опанувала себе, бо нарешті могла розпочати те, на що чекала майже місяць. Хоча Кетрін і була дещо стурбованою ставленням до неї персоналу, що сидів поруч, однак не могла заперечувати й того, що саме у таку мить найбільше любила свою роль – роль лідера.

Промова

Мартіну залишився єдиний вільний стілець у кінці конференц-столу навпроти Кетрін. Щойно сівши, він витяг ноутбук, поставив перед собою на стіл, але поки що не відкривав.

Вирішивши не відволікатися, Кетрін усміхнулася своїм підлеглим і звернулася до них спокійно і доброзичливо:

– Доброго ранку всім! Я б хотіла почати сьогоднішній день словами, які я буду ще не раз повторювати.

Ніхто навіть не підозрював, наскільки зосередженою була Кетрін, кажучи це.

– Наша управлінська команда набагато досвідченіша і талановитіша, якщо порівнювати її з командами наших конкурентів. У нас більший капітал і, завдячуючи Мартіну та його підрозділу, в нас кращі провідні технології, потужніша рада директорів. Та попри це, ми відстаємо від двох наших конкурентів за обсягами надходжень і динамікою продажів. Хтось з вас може відповісти, чому так?

Усі мовчали.

Кетрін продовжувала:

– Переговоривши з усіма членами ради директорів, з кожним із вас, а також з більшістю наших працівників, я з'ясувала для себе, в чому причина.

Вона взяла невеличку паузу перед тим, як завершити думку.

- Ми не працюємо як команда, а отже - ми недієздатні.

Дехто з присутніх кинув мимовільний погляд на Джеффа, щоб побачити його реакцію. Він, здавалося, не зважав, але Кетрін відчула якусь настороженість.

- Я кажу це не для того, щоб дорікнути Джеффу чи комусь із присутніх тут, я тільки констатую факт, один із тих, які ми обговорюватимемо наступні два дні. Я розумію, яким безглуздим і незрозумілим здається частині з вас перебування поза межами офісу протягом стількох днів цього місяця. Та коли усе скінчиться, ті, хто залишиться тут, усвідомлять, чому це було так важливо.

Останнє зауваження ніхто не пропустив повз вуха.

- Ви правильно зрозуміли: я хочу сказати відверто, що на DecisionTech у найближчі декілька місяців чекають певні зміни, цілком можливо, що комусь із присутніх оновлена компанія буде не до вподоби і він піде. Мої слова - не погроза комусь персонально чи театральний трюк, я не маю на увазі когось конкретно. Це об'єктивна реальність, яку немає сенсу заперечувати. Ми всі є затребуваними спеціалістами, і звільнення, якщо в інтересах компанії та команди воно буде необхідним, не стане кінцем світу ні для кого.

Кетрін підвелася, підійшла до маркерної дошки і продовжила, старанно добираючи слова, щоб вони не видалися зарозумілими або принизливими.

- Дозвольте запевнити тих, у кого все ще виникають сумніви: все, що ми збираємося зробити, підпорядковано єдиній меті - зробити компанію успішною. Так, ми не будемо вистежувати один одного і чекати, кому ж доведеться залишити компанію.

Дехто не стримав емоційного сміху.

- Але ми також не будемо братися за руки та співати пісні або ж водити танок.

Тут навіть Мартін мимоволі усміхнувся, інші ж засміялися голосно.

- Запевняю вас, єдина причина того, що ми зібралися тут усі разом, - це бажання домогтися результату. На мій погляд, це дійсно єдиний реальний показник ефективної роботи команди, і він залишиться в центрі нашої уваги як сьогодні, так і впродовж усього мого перебування в компанії. Я очікую, що за рік-два ми реально відчуємо, що наші надходження зросли, ми не розгубили клієнтів і виконали всі свої зобов'язання, а за сприятливих ринкових умов будуть розкуплені наші акції. Але водночас хочу запевнити вас: нічого цього не станеться, якщо ми не подолаємо перешкод, що заважають нам працювати злагоджено.

Кетрін зробила паузу, даючи можливість присутнім усвідомити суть її місії, потім продовжила:

- Тож як ми це зробимо? З часом я дійшла висновку, що існує п'ять чинників, які стоять на перешкоді злагодженої роботи команди.

Вона накреслила на дошці трикутник і розділила його на п'ять сегментів, провівши чотири горизонтальні лінії, потім повернулася до групи.

- Протягом двох найближчих днів ми заповнюватимемо цю модель і обговорюватимемо по одному питанню. Ви одразу ж помітите, що складного тут анічогісінько немає. Насправді, це виглядатиме надзвичайно просто на папері. Загадка у тому, щоб змогти застосувати це на практиці. Я почну з аналізу першої перешкоди - відсутності довіри.

Вона повернулася до дошки і вписала цю фразу в нижню частину трикутника.

Менеджери мовчки прочитали слова, а переважна більшість насупила брови, мовби запитуючи: «І це все, для чого ми тут зібралися?»

Кетрін, вже звична до такої реакції, продовжувала:

- Довіра - основа реальної спільної роботи. Отже, перша перешкода - неспроможність окремих членів команди довіряти та розуміти один одного.

І якщо це здається декому образливим, дозвольте мені пояснити, тому що надмірна делікатність у цьому питанні буде зайвою. Це вкрай важливий момент для згуртування команди і, мабуть, найважливіший.

Було видно, що декому з присутніх ці пояснення були необхідні.

- В успішних командах нічого не приховують один від одного, - сказала вона. - Не бояться прилюдно виносити допущені помилки на люди, визнають недоліки, не приховують слабкості і діляться своїми тривогами, не боячись, що потім пожалкують про це.

Здавалося б, більшість погоджувалася з цією думкою, але особливого ентузіазму вона не викликала.

Кетрін вела далі:

- Річ ось у чому. Якщо ми не довіряємо один одному - а все вказує мені на це, - тоді ми не єдина команда, яка в підсумку досягне хороших результатів. Ось на цьому ми, перш за все, й зосередимося.

Опір

Усі мовчали, доки не підвела руку Джан.

Кетрін усміхнулася.

– Безперечно, я колись і була шкільною вчителькою, але вам не обов'язково підводити руку, коли хочете висловитися. І не соромтеся, перебивайте мене, коли потрібно щось спитати.

Джан кивнула та спитала:

– Я не буду заперечувати чи дискутувати, мені просто цікаво, чому ви сказали, що між нами немає довіри. Можливо, ви нас ще недостатньо знаєте?

Кетрін замислилася над запитанням, щоб дати обмірковану відповідь.

– Хочу сказати, Джан, що моя оцінка ґрунтується на великій кількості різноманітної інформації: окремі коментарі членів ради директорів, співробітників, навіть більшості з вас.

Відповідь, здавалося, задовольнила Джан, але Кетрін вирішила докладніше обґрунтувати свою позицію.

– Хочу зауважити, що проблему довіри я помічаю не стільки у розмовах з іншими, скільки у відсутності суперечок під час нарад, а також в інших випадках, коли членам команди доводиться взаємодіяти між собою. Та я не хочу забігати наперед, адже це взагалі-то окрема складова нашої моделі.

Ніку не хотілося закривати тему.

– Та це ж не обов'язково означає відсутність довіри, чи не так?

Власне, він не запитував, а стверджував. Було помітно, що присутні, особливо Мартін та Мікі, чекали відповіді Кетрін.

– Ні, я думаю, не обов'язково.

Нік відчув миттєве задоволення: його зауваження визнали слушним.

Але Кетрін пояснила, що мала на увазі.

– Теоретично, якщо всі спільно виконують одну роботу, чітко і злагоджено крокують до єдиної мети, тоді, як на мене, відсутність суперечок – непогана ознака колективу.

Один за одним присутні почали усміхатися, чуючи характеристику команди, яку вони аж ніяк не нагадували. Задоволення Ніка де й поділося.

Кетрін продовжувала йому пояснювати:

– Зауважу, що в кожній ефективній команді, яку мені довелося досі бачити, час від часу трапляються суперечки, навіть у тих, де в колективі панує повна довіра, часто з'являються протилежні думки.

Наступне запитання було адресоване всім:

- Як ви гадаєте, чому серед вас майже не виникає емоційних дискусій чи обговорень?

Спочатку всі мовчали, та Кетрін вирішила не руйнувати вимушену паузу, потім Мікі щось ледь чутно прошепотіла.

- Даруйте, Мікі, я вас не почула.

Кетрін з усіх сил намагалася приховати своє роздратування колючими зауваженнями аудиторії, яке з'явилося в неї ще з часів викладання у середній школі.

Мікі повторила, але вже голосніше:

- Нам часто бракує часу. Я вважаю, що всі надміру зайняті, щоб подовгу обговорювати всілякі дрібниці, ми загрузли в роботі.

Кетрін відчувала, що не всі згодні з Мікі, та їй було цікаво, чи наважиться хтось засумніватися в її словах. Вона вже готова була продовжити дискусію сама, коли Джефф розвинув свою точку зору:

- Я не певен, що поділяю твою думку, Мікі. Гадаю, ми не дискутуємо не через брак часу - нам просто комфортніше не сперечатися один з одним. А чому, я не знаю.

Мікі відповіла йому миттєво і дещо різко:

- Можливо, тому, що наші наради завжди надто заорганізовані та нецікаві.

Материнський інстинкт підштовхував Кетрін захистити Джеффа (почасти й на знак вдячності за те, що він вступив у дискусію з Мікі), але вона вирішила не втручатися.

Після невеликої паузи в розмову делікатно втрутився Карлос, звертаючись до всієї групи, мовби так думають саме вони, а не Мікі.

- Зачекайте хвилинку, я погоджуюсь, що наші засідання нудні, а порядок денний перевантажений. Та я вважаю, ми могли б більше сперечатися між собою, не можна стверджувати, що між нами панує одностайність в усіх питаннях.

- Мені здається, у нас розбіжності з кожного питання, - голосно зауважив Нік.

Усі розсміялися, за винятком Мартіна, - він відкрив і увімкнув ноутбук.

Кетрін приєдналася до розмови, яка відчутно пожвавішала.

- Отже, у вас різні погляди з більшості питань, та водночас ви, здається, не бажаєте визнавати, що маєте невирішені проблеми. Хоч я, звичайно, не фаховий психолог, та це, наскільки я розумію, і є брак довіри у колективі.

Присутні закивали головами на знак згоди з Кетрін, вони здалися їй схожими на зголоднілих людей, яким нарешті кинули кілька шматків хліба.

А потім почулося, як хтось друкує. Це Мартін, повністю усунувшись від розмови, стукав по клавішах, мов вправний програміст. На якусь частку секунди присутні відволіклися на цей звук і глянули на Мартіна. Цього моменту вистачило, щоб звести нанівець той діловий імпульс, який зародився в процесі бесіди.

Кетрін від початку засідання, уважно спостерігаючи за персоналом, очікувала й боялася такого повороту в ході дискусії. Їй дуже хотілося уникнути ще однієї сутички з Мартіном (надто зранку), однак вона не змогла проігнорувати цей жест його неповаги.

## Небезпека

Кетрін пильно якусь мить спостерігала за Мартіном, який щось завзято друкував за іншим кінцем столу, напруження в приміщенні зростало. По правді кажучи, ніхто й не очікував від неї такої миттєвої реакції, але вони погано знали Кетрін.

- Вибачте, Мартіне.

Мартін припинив друкувати та підвів очі, готовий приділити увагу босу.

- Ви над чимось працюєте? - запитання Кетрін прозвучало щиро, без тіні сарказму.

Присутні застигли, з нетерпінням очікуючи відповіді на запитання, яке їх турбувало вже майже два останні роки.

Спочатку Мартін, здавалося, не збирався відповідати, а потім промовив:

- Взагалі-то я дещо занотовую. - І продовжив друкувати.

Кетрін залишалася на диво спокійною, а її тон - стриманим.

- Гадаю, це слушна нагода обговорити основні правила наших майбутніх засідань - як на виїзді, так і в офісі.

Мартін підвів очі від комп'ютера, а Кетрін продовжила, звертаючись до всієї групи.

- У мене небагато правил, коли йдеться про наради. Та виконання декількох з них я вимагаю неухильно дотримуватися.

Усі чекали, коли вона почне.

- По суті, я вимагаю двох речей: присутності та активної участі. Це означає, що кожний має бути залучений до розмови, про що б ми не говорили.

Тут навіть Мартін розумів, що потрібно відступити. Примирливим тоном, який ніхто не звик чути від керівника технологічного підрозділу, він запитав:

- А якщо розмова стосується не всіх? Часом здається, що ми обговорюємо питання, які краще було б залагодити приватно, сам на сам.

- Зауважено справедливо.

Тепер Мартіну вже нікуди було подітися від Кетрін.

- Якщо колись настане такий момент, коли ми вважатимемо, що марнуємо час усієї команди, розглядаючи питання, які слід було б вирішувати за стінами кімнати для нарад, тоді всім присутнім варто буде заявити про це прямо.

Мартін виглядав потішеним, що з ним погодилися.

Кетрін продовжувала:

- Але стосовно решти питань я хочу, щоб усі активно долучалися до розмови. І хоча розумію, що дехто з вас віддає перевагу роботі з комп'ютером, а не з нотатником, - як от ви, Мартіне, - та вважаю, що це відволікає інших. Коли спостерігаєш за людиною, яка сидить за комп'ютером, чомусь на думку спадає одне: вона переглядає пошту або зайнята чимось стороннім.

Мікі вирішила прийти на допомогу Мартіну, чого він зараз явно не потребував.

- Кетрін, за всієї поваги до вас, ви не знайомі з культурою у світі високих технологій, а такий стан речей є типовим для софтверних [7 - Софтверна компанія - компанія, що спеціалізується на комп'ютерному програмуванні.] компаній. Я маю на увазі, що це, мабуть, не притаманне автомобільній галузі, та...

Кетрін ввічливо перебила її.

- Взагалі-то у світі автомобілів це поширене явище. Я стикалася там з тією ж проблемою. Це питання радше культури, аніж технології.

Джефф кивнув і схвально усміхнувся: мовляв, влучна відповідь. Мартін закрив ноутбук і сховав у сумку. Більшість персоналу дивилася на Кетрін, наче вона щойно закінчила розмову з грабіжником у банку, змусивши його добровільно здати зброю.

Якби ж тільки весь день пройшов так вдало.

Знайомство

Кетрін відчувала, що починалася вирішальна частина зустрічі, яка визначить, як розгортатимуться події впродовж наступних місяців.

Не випадково ця серйозна вправа стояла першою у порядку денному.

- Перед тим, як взятися за складні завдання, давайте почнемо з того, що я називаю особистими історіями.

Кетрін пояснила, що кожен відповідатиме на п'ять ненав'язливих особистих запитань, що стосуються його біографії, і закінчила свою інструкцію жартівливим застереженням, яке, схоже, оцінив навіть Мартін.

- Пам'ятайте, я хочу почути про ваше дитинство, а не про дитину, яка живе всередині вас.

Усі керівники DecisionTech почергово відповідали на запитання: де народилися? скільки дітей було в родині? чим цікавим захоплювалися у дитинстві? яка була найбільша проблема, що спіткала вас у підлітковому віці? де вперше працювали?

Майже кожен у своїх відповідях відкривав яскраву грань, а то й декілька, про які мало хто знав, якщо знав взагалі.

Карлос серед дев'яти дітей у батьків був найстаршим. Мікі навчалася балету в Juilliard School [8 - The Juilliard School - одна з найвідоміших вищих шкіл у галузі мистецтва, заснована благодійним фондом О. Джульярда.] в Нью-Йорку. Джефф подавав бити в Boston Red Sox. [9 - The Boston Red Sox - професійна бейсбольна команда міста Бостон, штат Массачусетс, неодноразові переможці Світової серії чемпіонату Головної бейсбольної ліги.] Мартін провів більшу частину свого дитинства в Індії. Джей-Ар має брата-близнюка. Джан зростала в родині кадрового військового. Під час дискусії навіть виявилось, що в старшій школі Нік грав у баскетбол проти команди, яку тренував чоловік Кетрін.

Щодо Кетрін, то весь персонал був здивований і вражений не її військовою підготовкою та досвідом в автомобілебудуванні, а тим фактом, що під час навчання в коледжі її було визнано Загальноамериканським волейболістом. [10 - Загальноамериканський спортсмен - почесне спортивне звання, що присвоюється найрезультативнішим атлетам в аматорських видах спорту.]

Це було дійсно дивовижно. Лише за сорок п'ять хвилин вкрай безневинних особистих зізнань команда стала більш згуртованою. Так невимушено вони почувалися вперше за весь рік. Але Кетрін проходила цей етап багато разів і знала, що ейфорія спаде, щойно розмова торкнеться роботи.

## Занурення

Коли команда знову зібралася разом після короткої перерви, стало зрозуміло, що ранковий запал частково втрачено. Усі працювали протягом кількох годин без перерви до самого ланчу, аналізуючи індивідуальні поведінкові схильності та обробляючи різноманітні діагностичні тести, які

виконали ще до поїздки в Напу. Серед тестів був і визначник типів особистості Майерса – Бріггса.

Кетрін була приємно здивована тим, що навіть Мартін зацікавився обговоренням. Але ж знову, розмірковувала вона, усім подобається щось дізнаватися та говорити про себе, доки тебе не критикують, а цей момент вже наближався.

Однак Кетрін вирішила, що час після ланчу не найкращий для занурення в наступну фазу, враховуючи те, що енергії у присутніх залишилось вже небагато. Тож по опівдні вона влаштувала перерву на кілька годин, щоб можна було кожному переглянути електронну пошту, відвідати спортзал або зайнятися іншими справами на власний розсуд. Кетрін знала, що вони працюватимуть до пізнього вечора, тож не хотіла, щоб усі втомилися надто рано.

Мартін провів більшу частину денної перерви в номері, переглядаючи електронну пошту. Нік, Джефф, Карлос і Джей-Ар грали в боче [11 – Боче – різновид гри з м'ячем, близький до боулінгу.] на корті поряд з готелем, а Кетрін і Джон зустрілися у фойє, щоб обговорити бюджет. Мікі сиділа біля басейну та читала книжку.

Коли до обіду всі повернулися, Кетрін було приємно спостерігати за тим, як вони жваво підхопили розмову, розпочату вранці. На цей час кожен уже визначився зі своїм міжособистісним типом поведінки з колегами, тож обговорювали різницю між інтровертом та екстравертом, а також інші типи особистості. Усі помітно розслабилися.

За піцою та пивом життя видавалося не таким уже й поганим. Раптом Карлос почав дражнити Джан через те, що вона надто прискіплива, а Джефф – глузувати над Джей-Ар через його неухважність. Навіть Мартін відреагував спокійно, коли Нік назвав його «бурхливим інтровертом». Нікого за столом таке добродушне, хоча і небезпідставне кепкування не засмучувало, за винятком Мікі. Справа не в тому, що вона болісно сприймала кпини на свою адресу, ні, було гірше – з неї ніхто не кепкував взагалі. Фактично про неї не говорили, і не дивно, що й вона не зробила жодного зауваження іншим.

Кетрін хотіла залучити Мікі до спільної розмови, але вирішила, що така напористість на початку зустрічі буде зайвою. Все йшло добре, навіть краще, ніж вона очікувала, – команда, схоже, була зацікавленою обговоренням деяких деструктивних моментів, які Кетрін помітила під час нарад керівного персоналу. Влаштувати полеміку першого ж вечора було недоречно, надто після того, як їй довелось ухилитися від словесного обстрілу з боку Мартіна.

Та не завжди все вдається контролювати, до того ж Мікі сама створила собі певні труднощі. Коли Нік, звернувшись до команди, зауважив, що особистісні характеристики кожного виявилися на диво точними та корисними, Мікі зробила те, що й завжди на зборах персоналу – вона закотила очі.

Кетрін тільки хотіла зробити їй зауваження з цього приводу, але її випередив Нік.

– Що ти хочеш цим сказати?

Мікі зробила вигляд, що нічого не зрозуміла.

- Що?

Нік здебільшого дражнив її, та було видно, що у цей момент він трохи роздратований.

- Припини закочувати очі. Я сказав якусь дурню?

Мікі наполегливо прикидалася, що не розуміє, у чому річ.

- Ні, я нічого такого не казала.

Тут не стрималась Джан:

- Тобі й не треба було нічого говорити, Мікі. Твоє обличчя говорить само за тебе, - м'яко зауважила вона.

Джан хотілося розрядити ситуацію, допомігши Мікі вийти з незручного становища та не осоромитися при цьому.

- Мені інколи здається, що ти сама не усвідомлюєш, що робиш.

Та Мікі не здавалася, натомість спробувала зайняти позицію захисту.

- Я справді не розумію, про що йдеться.

Нік не відступав.

- Годі. Ти робиш це постійно. Маєш усіх нас за ідіотів?

Кетрін подумки зауважила, що наступного разу не варто замовляти на обід пиво, але й не пошкодувала про це, адже емоції кожного почали виходити назовні. Вона відкусила шматочок піци та разом з іншими спостерігала за тим, що відбуватиметься далі, стримуючи себе відновити мир.

Зовсім неочікувано Мікі зауважила:

- Слухайте, колеги, мене не цікавлять усі ці ваші психологічні тралі-вали. Не уявляю, щоб наші конкуренти, які в цю мить у бізнесі затикають нас за пояс, сиділи в якомусь готелі в Напі та базікали про те, звідки в них береться енергія або як вони сприймають цей світ.

Усі присутні були захоплені сказаним зненацька, почувши такий звинувачувальний вирок усьому дійству, від якого, здавалося, ще мить тому отримували задоволення. Усі поглянули на Кетрін, очікуючи її реакції на сказане. Але Мартін відреагував першим:

- Так, ти маєш рацію.

Усі були вражені тим, що Мартін, якого, здавалося, повністю захопив цей процес, захищав Мікі, доки не почули ефектне завершення його репліки.

- Вони, мабуть, у Кармелі.[12 - Кармел - курортне містечко на Тихоокеанському узбережжі, штат Каліфорнія. Славиться своїми пейзажами та дивовижною архітектурою.]

Сказав би це хтось інший - усі б тільки усміхнулися, та коли це сказав Мартін, та ще й сухим, саркастичним тоном зі своїм британським акцентом, кімната вибухнула реготом. Окрім, звичайно, Мікі, яка сиділа й вимушено всміхалась.

У якийсь момент Кетрін подумала, що її віце-директор з маркетингу піде. Краще б вона тоді так і зробила, адже наступні півтори години Мікі не зронила ані слова, мовчки спостерігаючи за дискусією, яку група активно продовжувала вести.

Врешті-решт розмова невимушено перейшла до більш приземлених питань, що стосувалися бізнесу. Джан перервала розмову та звернулася до Кетрін:

- Ми, мабуть, зараз відхиляємося від теми?

Кетрін похитала головою.

- Та ні, я гадаю, навіть добре, що ми заглиблюємося в робочі питання, обговорюючи різні психологічні моменти. Це дає нам можливість зрозуміти, як теорію реалізувати на практиці.

Хоча Кетрін неабияк тішило те, що стосунки між членами команди почали налагоджуватися, вона не могла залишити поза увагою Мікі, чия красномовна поведінка свідчила: вона все ще не довіряє своїм колегам.

Біля басейну

Кетрін оголосила про завершення зібрання трохи пізніше десятої, і всі пішли спати, за винятком Джан і Ніка, які шойно розпочали імпровізоване обговорення бюджету. Номери Мікі та Кетрін у маленькому готельному комплексі були розташовані поряд з басейном, і дорогою туди Кетрін вирішила спробувати встановити контакт зі своїм топ-менеджером наодинці.

- Все гаразд? - спитала Кетрін, намагаючись уникнути зайвого хвилювання та нав'язливості в голосі.

- Я в порядку, - не дуже переконливо відповіла Мікі.

- Я знаю, що це складний процес, і вам, можливо, здається, що до вас поставилися трохи нетактовно.

- Трохи? Я не дозволяю насміхатися з мене своїй родині й точно не хочу, щоб хтось робив подібне на роботі. Ці люди й уявлення не мають про те, як зробити компанію успішною.

Ця спонтанна відповідь мало не зовсім збентежила Кетрін. Після невеличкої паузи вона сказала:

- Добре, ми зможемо поговорити про це завтра. Я вважаю, вони мають почути вашу думку.

- З мене досить, завтра я ні пари з вуст.

Кетрін подумала, що не слід брати зауваження Мікі занадто близько до серця, приписавши його радше її миттєвому емоційному пориву, ніж чомусь іншому.

- Гадаю, вранці ви почуватиметеся краще.

- Та ні, я серйозно, ніхто від мене більше й слова не почує.

Кетрін вирішила поки не наполягати.

- Що ж, добре виспиться вночі.

Вони вже підійшли до своїх номерів.

- Аякже! - саркастично засміявшись, завершила розмову Мікі.

Віддача

У конференц-залі були лише Кетрін і Джан, коли туди наступного ранку зайшла Мікі. На вигляд вона була сповнена ентузіазму - здавалося, що минулі події зовсім не пригнічували її. Кетрін це приємно здивувало.

Щойно прибули інші, Кетрін почала засідання за скороченою версією вчорашньої промови.

- Отже, перш ніж ми почнемо, гадаю, не завадить згадати, чому ми тут. Ми переважаємо будь-кого з конкурентів у фінансовому плані, маємо найдосвідченіші кадри, кращі технології, потужну підтримку, але принаймні двоє з них випереджають нас на ринку. Наше завдання - збільшити надходження, прибутковість, завоювати клієнтів і втримати їх. Можливо, навіть розмістити акції нашої компанії на фондовому ринку. Та ми нічого не досягнемо, якщо не будемо діяти в команді.

Вона зупинилася, дивуючись, як уважно її слухають підлеглі. Було схоже на те, що вони чують це вперше.

- Питання є?

Не далі як учора присутні відповіли б повною мовчанкою. Тепер частина кивнула головою, мовби продовжуючи: «Жодних запитань. Давайте розпочинати». У всякому разі так це трактувала Кетрін.

Впродовж декількох наступних годин група повторювала матеріал, який вони розглядали напередодні. Десь із годину по тому стало помітно, що Мартін і Нік потроху втрачають інтерес, а Джей-Ар засмучувався все більше після кожного вібросигналу мобільного, залишаючи без відповіді дзвінки, що надходили на його стільниковий телефон.

Кетрін вирішила розвіяти занепокоєння присутніх і запобігти стороннім розмовам.

– Я здогадуюсь, що вас починає хвилювати питання: «Хіба вчора ми робили не те саме?» Я знаю, що ми повторюємося, але не засвоїмо матеріал, якщо не зрозуміємо, як все це використовувати.

Протягом наступної години керівники підрозділів обговорювали застосування різних стилів поведінки в колективі, а також можливості та виклики, які ці стилі створювали для команди топ-менеджерів. Мікі кілька разів вступала в дискусію і кожного разу це лише гальмувало процес обговорення. Мартін теж переважно мовчав, проте, схоже, уважно спостерігав за обговоренням.

До середини ранкового засідання вони закінчили огляд стилів міжособистісного спілкування та командної поведінки. А потім, коли до ланчу залишалось менше як півгодини, Кетрін вирішила запропонувати найважливішу вправу дня, яку пізніше визначила як момент істини для Мікі та решти колективу.

Усвідомлення

Повернувшись до маркерної дошки, Кетрін пояснила:

– Запам'ятайте: командна робота починається з побудови довірливих стосунків і єдиний спосіб зробити це – подолати потребу в невразливості.

Вона написала слово «Невразливість» поряд із нижньою частиною трикутника, де вже було записано «Відсутність довіри».

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24337044&lfrom=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24337044&lfrom=362673004)) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне

МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

1

П'ять спокус генерального директора. (Тут і далі примітки перекл.)

2

Кремніева долина – регіон у Каліфорнії (США), де розташовані провідні університети та велика кількість високотехнологічних компаній.

3

СЕО (скор. від Chief Executive Officer) – головний виконавчий директор, генеральний директор, керівник компанії.

4

Долина Напа – один із найвідоміших виноробних регіонів у світі, розташований в окрузі Напа Каунті, Каліфорнія, США.

5

Япі (несхв.) – молоді спеціалісти, які закінчили елітні університети та мають високий рівень доходів.

6

Джей-Ар - назви перших букв імені та прізвища Jeff Rawlins (Джефф Ролінз).

7

Софтверна компанія - компанія, що спеціалізується на комп'ютерному програмуванні.

8

The Juilliard School - одна з найвідоміших вищих шкіл у галузі мистецтва, заснована благодійним фондом О. Джульярда.

9

The Boston Red Sox - професійна бейсбольна команда міста Бостон, штат Массачусетс, неодноразові переможці Світової серії чемпіонату Головної бейсбольної ліги.

10

Загальноамериканський спортсмен - почесне спортивне звання, що присвоюється найрезультативнішим атлетам в аматорських видах спорту.

11

Боце - різновид гри з м'ячем, близький до боулінгу.

Кармел – курортне містечко на Тихоокеанському узбережжі, штат Каліфорнія. Славиться своїми пейзажами та дивовижною архітектурою.