

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 больше никому не нужна, в том числе и ей самой.

Однако наблюдая за поведением топ-менеджеров, можно было подумать, что они абсолютно забыли о двух днях, проведенных в Напа. Они так мало общались между собой, они 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 первый вопрос:

— Что же мы получим?

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

— Клиентов, сотрудников, технологию.

— Сколько конкретно клиентов? — заинтересовалась Кэтрин.

Не успел Ник ответить ей, Мартин задал свой вопрос:

— А что известно об их технологии? 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 до технологии, 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 50% и получим совершенно новую линейку товаров. Боюсь, проблем тут гораздо больше, чем выгоды.

Ник, хотя 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 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 сказать вслух, потому что вмешалась Джен:

— Я понимаю, что наше финансовое положение лучше, чем у наших конкурентов, даже лучше, чем у 90% высокотехнологических 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. Больше того, у Мартинахватило 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 приобрел вид 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 как будто 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 попытался 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 что 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?

— А как вы думаете?

— Думаю, что команде пользы от вас никакой. — Она помолчала. — Хотя вам есть что предложить компании независимо от того, кто ее возглавляет, я или вы.

Ник пустился в объяснения:

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

Кэтрин жестом велела ему замолчать:

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

Ник явно не ожидал таких слов. Он попытался возразить:

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

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

— Но это не имеет никакого отношения к приобретению “Зеленого Банана”.

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

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

Он остановился. Кэтрин закончила его мысль:

— Что тогда? Тогда вам лучше уйти из “ДезижнТех”?

Нику стало не по себе:

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

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

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

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

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

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

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

# ПОЖАРНАЯ ТРЕВОГА

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

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

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

— Извините за опоздание.

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

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

— Прежде чем начать, я должна...

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

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

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

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

— Не сердись, Мики. Я потом тебе все расскажу. Ничего страшного не произошло. — Удивительно, но Мики, похоже, поверила ему. Ник продолжал:

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

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

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

В тот момент Кэтрин очень хотелось верить, что Ник останется управляющим производством, но позже она призналась мужу, что в глубине души уже тогда предчувствовала, 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 над созданием 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 растёт 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 научится 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 из 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 схватилась 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. Учитывая малочисленность сотрудников отдела, неудивительно, что Брендан 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. Больше 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-менеджмента? 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, окончившееся сигналом пожарной тревоги, 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, — продолжила 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 наше выездное совещание 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, чтобы все держали втайне наше времяпрепровождение в Напе. Больше 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 если 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, т.е. все здесь собравшиеся, так же важна, как команда, которую вы возглавляете, т.е. 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 только что возглавил, — 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 я очень дружна с моими 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 была 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 неплохо. 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, а именно к стремлению поставить личные результаты выше командных. Вашей главной командой должна стать вот эта, — и 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 нетрудно 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 медитацию каждый десять минут. У нас есть план, и давайте его придерживаться, тогда нам будет не так страшно. С чего начнем?

Казалось, группа была рада отогнать хандру, 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 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 говорим все время 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 им самим изобретенный саркастический метод — изрядно сдобренный сарказмом вариант сократического метода (сократический метод — искусство добиться истины путем установления противоречий в суждении противника. — *Примеч. пер.*). 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 занимаются 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 запретное. 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, походе, 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 и заодно попала и на всех остальных участников совещания.

Мики добавила, правда, гораздо мягче, чем обычно:

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

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

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

Кэтрин не смогла оставаться над схваткой и подхватила:

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

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

— Послушайте, мы столько времени и сил вложили в наш продукт, что я не желаю слушать дурацкие эпитафии — дескать, наша компания вот-вот погибнет, а виной всему противные инженеры. — Не дожидаясь, пока кто-нибудь из коллег укажет ему, что его поведение — это яркое проявление пятого

порока команды, Мартин закончил: — И конечно, для вас это звучит так, будто я стремлюсь избежать персональной ответственности вместо того, чтобы помочь компании добиться успеха, но... — Было ясно, что он и сам не знал, что стоит за этим “но”.

Джен пришла ему на помощь:

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

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

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

— Можно подумать, что мы на “Титанике” и деремся за спасательные лодки.

— Не думаю, что у нас всё 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 искренно 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 усталились на сложное, но вполне реальное решение на белой доске перед собой.

Кэтрин предложила сделать перерыв на ланч и добавила:

— А потом поговорим о межличностных проблемах и личной ответственности.

— Жду не дождусь, — в шутливой реплике Мартина не было привычного сарказма, и никому это не показалось странным.

# ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

Кэтрин очень хотелось, чтобы после ланча команда не утратила боевого задора, который был достигнут на утреннем заседании. 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 демо-версиями?

— 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 демо-версиями.

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 повторилось.

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 помочь.

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 так милы, всегда готовы прий-

ти на помощь. От других — потому что на них где сядешь, так и слезешь. Третьи грубы, и с ним лучше не связываться. Проявлять требовательность, добиваться ответственности и выполнения обязательств очень трудно, даже от детей.

Те из присутствующих, которые уже обзавелись наследниками, встретили 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 — подготовка торгового персонала. Я уже провел одно занятие, как и было запланировано. Кроме того, в плане стоит двухдневный семинар для продавцов, и я считаю, что вы все обязаны на нем присутствовать.

— Зачем? — недоуменно спросила Мики.

— Потому 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 посложнее, 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 больше раздражают манеры Мики, и она решила не откладывать больше неприятный разговор

с начальницей отдела маркетинга. Она поднялась и объявила перерыв 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. “Неуже-

ли 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 для любого, 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 бога-

тый 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 не скрываемой язвительностью:

— Кэтрин, как вы думаете, как отреагирует совет директоров на мой уход из компании? Не прошло и месяца, и 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 звучал едва заметный сарказм. — Но моя задача состоит отнюдь не в сохранении хороших отношений с советом директоров. Моя задача, напомню вам, заключается в создании команды, которая принесет этой компании успех. — Более мягким тоном она закончила: — Но я не думаю, что вам нравится быть частью этой команды.

Мики уже полностью овладела собой:

— Вы что, всерьез полагаете, что, выгнав меня, вы 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 участие 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, то ли Мики прикидывается, то ли отличается поразительной невосприимчивостью. В любом случае, Кэтрин должна объяснить свои претензии, причем спокойно. Она вздохнула и начала:

— Я даже не знаю, с чего начать. Ваше постоянное закатывание глаз. Грубые и неуважительные замечания. (Зачем 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 серьез-

ность 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 ждите, 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 прямо сейчас, отсюда? 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, 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 безо 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 нашла с ответом:

— Я не стану передавать вам наш с Мики разговор. Скажу лишь, что она 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 действует 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 вызывал 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 в бизнес-школе 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, хотя 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, хотя 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 все 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 гораздо в 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 рядовое 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 разбирался 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, неравнодушен и ставит результаты команды выше личных амбиций.

Кэтрин не сомневалась, что команда ее поддерживает. 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 пристальное внимание уделяла 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.