

# Часть II

## Конфликт

### Первое испытание

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

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

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

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

Тот факт, что Мартин даже не упомянул о совпадении сроков предстоящей поездки и выездного совещания, заставил

Кэтрин призадуматься. Глава отдела разработки не попросил разрешения пропустить совещание в понедельник и утром во вторник то ли потому, что не считал его заслуживающим внимания, то ли потому, что не хотел на нем присутствовать. Кэтрин решила, что это и неважно.

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

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

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

Он кивнул, и она продолжала:

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

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

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

Кэтрин прервала его и бесстрастно ответила:

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

Мартин явно не был готов к открытой конфронтации и занервничал:

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

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

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

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

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

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

## Продолжение

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

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

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

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

— После выездного заседания на следующей неделе я буду вести все собрания сама. Но я не хочу, чтобы из-за этого вы

отстранились от работы. Вы должны участвовать в совещаниях так же, как любой менеджер.

Джеф не задумываясь кивнул:

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

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

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

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

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

— И что же?

Джеф глубоко вздохнул:

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

Кэтрин заговорила, тщательно подбирая слова:

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

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

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

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

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

Плохо зная Кэтрин, Джеф решил, что продолжать разговор бессмысленно, более того, это может повредить его карьере. Он кивнул, словно бы говоря: «Ну что ж, как знаете». После этого разговор перешел на общие темы, и оба собеседника постарались закончить обед в рекордно короткое для Хаф-Морн-Бей время, после чего вернулись в офис.

## Выработка курса

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

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

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

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

— Знаю. И мне это не нравится.

Кэтрин была застигнута врасплох:

— А в чем дело?

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

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

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

— Что ж, говори, Кэтрин.

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

— Спасибо.

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

Председатель принужденно рассмеялся:

— Не бойся, не упаду.

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

— Я думаю, тут...

Кэтрин не дала ему закончить:

— Выслушай меня. Это важно.

— Хорошо. Продолжай.

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

— Абсолютно права.

— Я искренно ценю твою заботу о компании и обо мне и знаю, что ты желаешь добра нам обеим. И тем не менее

должна сказать, что твои добрые намерения компании больше вредят, чем помогают.

— Извини, но я не понимаю тебя.

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

— Несомненно. Именно это мне и нужно.

— Тогда ответь мне на один вопрос: предоставляя мне полную свободу действий, подумал ли ты о последствиях? Знаешь ли ты, что может произойти, если я все буду делать так, как считаю нужным? — Видя, что председатель собирается ответить, Кэтрин остановила его: — Не торопись с ответом. Подумай.

Она помолчала и продолжила:

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

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

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

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

После долгой паузы председатель заговорил:

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

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

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

— Это я буду знать к концу месяца.

## Напа

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

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

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

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

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

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

## Речь

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

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

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

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

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

Молчание.

Кэтрин продолжала в том же доброжелательном духе:

— Я провела собеседования с каждым из вас, поговорила с сотрудниками и в конце концов поняла, в чем состоит

проблема «ДесижнТех». — Она сделала выразительную паузу и закончила свою мысль: — Мы не состоялись как команда. Каждый гребет в свою сторону, в результате лодка стоит.

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

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

Последняя фраза произвела должное впечатление.

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

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

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

Среди присутствующих раздалась смешки.

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

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

— Думаю, вы поняли, что мы приехали сюда в полном составе с одной целью: работать. Компании нужны результаты. На мой взгляд, это единственный показатель эффективности команды. И именно о результатах мы будем заботиться в первую очередь — начиная с сегодняшней встречи и до тех пор, пока я занимаю эту должность. Я очень надеюсь, что уже в следующем году мы добьемся роста доходов и прибыли, повысим процент лояльных клиентов, улучшим качество обслуживания, а при удачной рыночной конъюнктуре — добьемся роста курса наших акций. Но должна предупредить: ничего этого не произойдет, если мы не устраним причины, которые мешают нам быть одной командой.

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

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

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

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

Присутствующие молчали, удивленные.

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

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



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

Кэтрин уже сталкивалась с подобной реакцией аудитории и спокойно продолжала:

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

Кэтрин чувствовала, что ее слова нуждаются в объяснении.

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

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

Кэтрин сказала с нажимом:

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

## Ответ

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

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

Джен кивнула и задала вопрос:

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

Кэтрин ответила не сразу, обдумывая свои слова:

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

Джен казалась удовлетворенной ответом Кэтрин, однако та продолжала:

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

Однако Ника явно заинтересовала эта тема:

— Но ведь отсутствие конфликтов еще не означает отсутствия доверия? — Эти слова прозвучали не как вопрос,

а, скорее, как утверждение. Всем в зале, включая Мартина и Мики, хотелось услышать ответ Кэтрин.

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

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

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

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

Теперь Кэтрин обратилась ко всем:

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

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

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

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

Кэтрин поняла, что не все согласны с Мики, однако никто не осмеливается с ней спорить. Она хотела было взять

инициативу в свои руки, как вдруг Джеф осторожно заметил:

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

Мики ответила быстро, если не сказать резко:

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

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

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

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

— Не думаю, что мы вообще хоть в чем-то согласны друг с другом, — поддержал его Ник.

Все засмеялись, кроме Мартина, который уже открыл ноутбук и включил его.

Кэтрин вступила в завязавшуюся дискуссию:

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

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

В этот момент всеобщее внимание привлек стук клавиш. Мартин, совершенно отключившись от дискуссии, что-то быстро писал в своем ноутбуке. Лишь на долю секунды

внимание участников совещания переключилось на Мартина, но этого оказалось достаточно, чтобы нить разговора была потеряна.

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

## Надвигающаяся опасность

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

— Извините, Мартин...

Мартин перестал печатать и поднял глаза.

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

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

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

Кэтрин оставалась совершенно спокойной и продолжала сдержанным тоном:

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

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

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

Все выжидательно уставились на нее.

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

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

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

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

Мартин удовлетворенно хмыкнул. Кэтрин продолжала:

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

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

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

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

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

Если бы и дальше все шло так легко!

## Немного о себе

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

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

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

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

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

В ответах каждого обнаружили факты, неизвестные доселе коллегам.

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

играл в баскетбол против команды, которую тренировал муж Кэтрин.

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

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

## Сближение

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

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

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

Мартин провел это время у себя в номере, работая с электронной почтой. Ник, Джеф, Карлос и Джей-Ро играли

в теннис на корте рядом с отелем, а Кэтрин и Джен обсудили в холле некоторые вопросы бюджета компании. Мики читала книгу возле бассейна.

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

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

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

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

Кэтрин хотела было одернуть Мики, но Ник опередил ее: — И что это значит, Мики?

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

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

Мики была сама невинность:

— Но я же ничего не сказала.

На этот раз не выдержала Джен:

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

Мики не приняла помощи и не собиралась сдаваться:

— Я действительно не понимаю, о чем вы говорите.

Не отступал и Ник:

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

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

А Мики между тем перешла в наступление:

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

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

— Я тоже сомневаюсь.

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

— Что им делать в Напа? Они наверняка в Кармеле\*.

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

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

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

— Ничего, что мы говорим о работе?

Кэтрин покачала головой:

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

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

## У бассейна

В начале одиннадцатого вечера Кэтрин объявила, что собрание закончено, и все разошлись по номерам, кроме Джен и Ника, у которых завязалась дискуссия по поводу бюджета. Номера Кэтрин и Мики находились рядом, на первом этаже

---

\* Кармел — курорт на тихоокеанском побережье, популярный среди художников и знаменитостей. *Прим. перев.*

около бассейна, и они пошли вместе. По дороге Кэтрин решила поговорить с Мики с глазу на глаз.

— Вы в порядке?

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

— Конечно. — Мики не удалось скрыть горечь.

— Я знаю, что все это не просто, и понимаю, как неприятно, когда над тобой подшучивают.

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

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

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

— Ну уж нет, я им ничего не скажу.

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

— Надеюсь, завтра настроение у вас будет лучше.

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

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

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

— Я всегда спокойна.

## Первые результаты

На следующее утро, когда в конференц-зале были только Кэтрин и Джен, появилась Мики. Она была оживлена,



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

