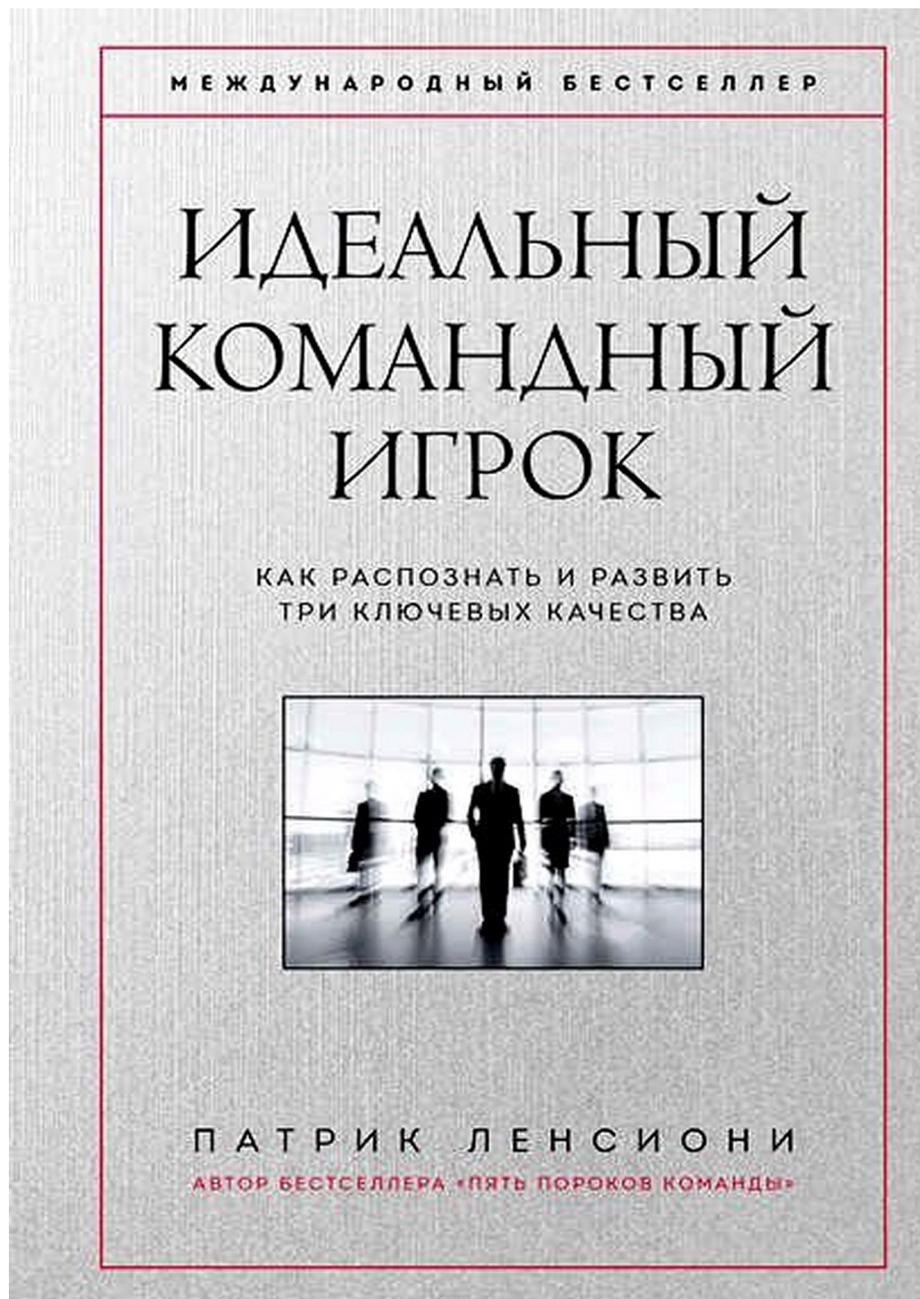


Патрик Ленсиони

Идеальный командный игрок

Как распознать и развить три ключевых качества



Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2019

Информация от издательства

Издано с разрешения Alexander Korzhenevski Agency

На русском языке публикуется впервые

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+

Ленсиони, Патрик

Идеальный командный игрок. Как распознать и развить три ключевых качества. / Патрик Ленсиони; пер. с англ. О. Поборцевой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

ISBN 978-5-00100-539-1

Какими качествами должны обладать сотрудники компании, чтобы быть идеальными командными игроками? Патрик Ленсиони рассказывает, комбинация каких атрибутов позволяет выявить, нанять и воспитать подлинных командных игроков, построить сильную команду, снизить текучку и решить многие другие важные проблемы, обеспечив бизнесу серьезное преимущество над конкурентами. Выделенные автором ключевые качества работают не только в бизнесе, но и в личной жизни.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Patrick Lencioni, 2016

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

Введение

Если бы кто-нибудь попросил меня составить перечень наиболее ценных качеств, которые должен развить в себе любой, кто желает добиться успеха в работе — а значит, до известной степени и в жизни вообще, — я бы поставил первым пунктом умение быть командным игроком.

Способность эффективно работать в связке и создавать ценности в группе сегодня, в постоянно меняющемся мире, важна как никогда. Мало кому удастся добиться успеха на работе, в семье да и любом социальном окружении без этого качества.

Я убежден, что большинство со мной согласятся. Поэтому немного удивительно, что идеальные командные игроки встречаются так редко. Полагаю, проблема в том, что нам не удалось сформулировать требования к командному игроку, из-за чего сама концепция приобретает несколько расплывчатые, сыроватые очертания.

Ситуация аналогична ситуации с концепцией командной работы, о которой по-прежнему слишком много говорят впустую вместо того, чтобы уделять ей практическое внимание. В «Пяти пороках команды»¹ я объяснял, почему реальная работа в команде требует демонстрации общих и специфичных видов поведения: выстраивание доверия в обмен на открытость, вовлеченность в здоровые конфликты, взаимная ответственность и упор на результаты. К счастью, при наличии достаточного объема обучения, терпения и времени большинство людей способны усвоить эти модели.

Я, однако, вынужден признать, что некоторые люди лучше других проявляют себя в качестве командных игроков. Но они такими не родились. Жизненный опыт, карьера либо истинная приверженность идее личностного роста позволили им приобрести три основополагающих достоинства, которые сделали их идеальными командными игроками: скромность, жажду деятельности и чуткость.

Какими бы простыми ни казались эти слова, они означают гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд. И для их эффективного применения жизненно необходимо понимание нюансов. За последние двадцать лет, которые я посвятил работе с лидерами и их командами, я раз за разом становился свидетелем того, что членам команды недоставало одного, двух или всех трех качеств и процесс выстраивания сплоченной команды становился намного более сложным, чем следовало, а в ряде случаев и вовсе оказывался невозможным.

С самого основания компании The Table Group в 1997 году мы используем этот подход в менеджменте и при найме новых сотрудников. Это замечательный индикатор будущего успеха, а также надежное объяснение случающихся неудач. В результате мы пришли к выводу, что эти три качества значат для командной работы то же, что скорость, сила и координация — для спорта: с ними все становится проще.

И это значение трудно отрицать. Лидеры, способные распознать, нанять и вырастить сотрудников, обладающих скромностью, жаждой деятельности и чуткостью², получают серьезные преимущества перед теми, кто этого сделать не может. Они выстраивают сильные команды, причем гораздо быстрее и с гораздо меньшими трудностями. Они существенно снижают издержки, связанные с интригами, текучкой

и морально-этическими проблемами. В свою очередь, сотрудники, способные развить в себе необходимые качества, становятся ценным и конкурентным приобретением для любой компании, ценящей командную работу.

Цель этой небольшой книги — дать вам возможность разобраться, как именно неуловимая комбинация трех простых атрибутов может стать драйвером процесса превращения командной работы в реальность вашей компании или вашей жизни, и помочь воспользоваться преимуществами, которые она приносит.

Я верю, что книга сослужит вам добрую службу.

Часть первая

История

1. Ситуация

Сыт по горло

По прошествии двух десятков лет Джеф Стэнли был сыт Кремниевой долиной по горло. Сидение в офисе. Дорожные пробки. Претенциозность как общий стиль. Пора было что-то менять.

Честно говоря, от своей работы Джеф вовсе не устал. Ему на самом деле нравилась успешная карьера и интересное дело. Сменив несколько должностей в хай-тек-маркетинге, в возрасте 35 лет Джеф вместе с партнерами создал технологический стартап. А два года назад ему, можно сказать, повезло уступить свою должность нанятому советом директоров «зрелому», по их словам, управляющему. В течение следующих четырех лет новый руководитель по имени Катрин Петерсен обучила Джефа азам лидерства, командной работы и бизнеса лучше, чем он смог узнать на собственном опыте за десяток лет в бизнес-школе.

Когда Кэтрин ушла в отставку, Джеф покинул компанию и несколько лет проработал в небольшой консалтинговой фирме, располагавшейся в Халф-Мун-Бэй, недалеко от Кремниевой долины. Жизнь наладилась, Джеф вот-вот должен был стать партнером в фирме. Но в этот самый момент их с женой окончательно достали Джонсы — семья, жившая в роскошном бунгало по соседству.

Джеф определенно созрел для перемен... но куда идти и чем заняться, оставалось для него загадкой. И конечно, он не ожидал, что ответ придет в виде телефонного звонка от дядюшки Боба.

Боб

Роберт Стэнли уже тридцать лет считался самым влиятельным и разносторонним строительным подрядчиком долины Напа³. Возьмите любую винодельню, школу или торговый центр в долине Напа, и с большой вероятностью окажется, что к ним приложила руку компания Valley Builders.

К несчастью для Боба, его дети не интересовались семейным бизнесом, предпочитая заниматься ресторанным делом, играть на бирже или преподавать в школе. Поэтому Боб позвонил племяннику, решив поинтересоваться, не знает ли тот кого-нибудь, кто через пару лет, когда сам Боб уйдет на покой, смог бы встать у руля компании.

Уже не в первый раз Боб обращался к племяннику за советом. Джеф не раз помогал ему в прошлом, а годом ранее даже консультировал руководство компании по очень важному проекту в области командной работы, которая считалась одной из главных корпоративных ценностей. Джеф сосредоточил усилия на построении эффективных команд на уровне высшего руководства компании. Бобу очень понравилась работа, проделанная Джефом, и он стал частенько приглашать племянника на семейные собрания, обычно представляя его примерно так: «Этот парень — лучший из моих советников». Двоюродные братья дразнили Джефа и звали «папочкиным любимчиком».

Боб ценил Джефа настолько высоко, что даже и не мог подумать, будто его амбициозный племянник, работающий в волнующем мире высоких технологий, может заинтересоваться приземленным миром строительной индустрии. Поэтому он был просто поражен, когда Джеф сказал: «А ты не хотел бы нанять кого-нибудь без опыта в строительстве? Меня, например?»

Переход

Через месяц Джеф и Морин Стэнли продали свой дом в Сан-Матео и вместе с двумя детьми и собакой переехали в северную зону Напа — в город, конечно, а не в долину. До офиса Valley Builders было четыре мили или около того, поэтому дорога занимала всего семь минут, даже скорость не надо было превышать.

И вот однажды, преодолевая свой семиминутный путь, Джеф внезапно испытал приступ угрызения совести. Хотя с материальной стороны все было хорошо, изучение нюансов строительного бизнеса оказалось более сложным, чем он предполагал. Или, выражаясь конкретнее, как раз отсутствие нюансов и явилось проблемой.

Все в этом деле, так сказать, от и до, сводилось к физическим, приземленным моментам. Дни теоретических дискуссий и планирования по методу «пальцем в небо» ушли в прошлое. Теперь Джеф занимался

вопросами солидными, от систем воздушного кондиционирования до качества досок и... к примеру, бетона.

Однако очень скоро он не только привык к своей новой работе, но и стал предпочитать ее всему остальному. Полные конкретики разговоры о вещах, которые можно потрогать руками, были, возможно, не столь высоконачны, как дебаты о высоких технологиях, зато приносили намного больше удовлетворения. Он даже представить себе не мог, что научится столь многому у своего дяди. К слову, его дядя так и не окончил колледж, однако гораздо лучше разбирался в бизнесе, чем многие начальники, с которыми Джеф имел дело, работая в области хай-тека.

Миновали восемь недель наблюдений и обучения, и Джеф пришел к заключению, что правильно поступил, переехав в Напа, и что стрессам предыдущей жизни в Кремниевой долине пришел конец.

Как же он ошибался...

2. Диагноз

Семейные узы

Боб Стэнли никогда не страдал излишней осмотрительностью — возможно, в том числе и поэтому дела в его компании шли так успешно. Он был человеком решительным и дерзким, наращивая обороты, когда все прочие старались подстраховаться на случай неудачи. Если не считать происходивших время от времени экономических спадов, которых никому не удается избежать, большинство решений Боба приносили значительную и долгосрочную выгоду.

Персонал компании насчитывал более двухсот сотрудников — один из высших показателей среди работодателей региона. Работа этих сотрудников, от строительных рабочих до инженеров-архитекторов, как правило, очень хорошо оплачивалась, и, что Боб считал более важным, всех их охватывала щедрая программа премий и льгот. Размер премии отличался год от года, в зависимости от экономической ситуации в регионе и успешности показателей развития принадлежащего Бобу бизнеса, но никто из сотрудников Valley Builders не жаловался, что ему недоплачивают.

Сотрудники компании были не единственными, кто зависел от финансовых показателей. Некоторые члены семьи, которых Боб именовал «частные акционеры», имели долю в прибыли компании. Среди них были жена и дети Боба, а также несколько братьев и сестер, которые помогали ему раскручивать бизнес более тридцати лет назад. Одним из «акционеров» стал отец Джефа, который рассчитывал на финансовую прибыль от бизнеса в качестве подспорья на пенсии.

В первые месяцы в новом деле Джеф почти целиком сосредоточился на изучении операций в строительной индустрии. В основном онзнакомился с повседневными процедурами и финансовой стороной; Джеф изучал все — от закупки материалов и составления графика работ до получения разрешительной документации и затрат на оплату труда. Боб решил несколько месяцев выждать, прежде чем раскрыть Джефу стратегические тонкости общего финансового состояния компании и планы дальнейшего развития бизнеса. Джеф, конечно, пытался задавать вопросы на эту тему, но Боб уверил его, что лично займется с племянником этой стороной дела, как только тот начнет уверенно разбираться в мелких деталях строительного бизнеса.

Джеф не подозревал, что этот день придет очень скоро — и каким потрясением станет для него соответствующий разговор. Кстати, Боб этого тоже не знал.

Информация к размышлению

Усевшись за столик в фешенебельном ресторане BBQ с видом на реку Напа, Боб перешел прямо к сути.

— Тут вот какое дело... Я ужасно рад, что пригласил тебя на работу. Ты стал настоящим благословением и для меня, и для всей компании.

Джеф, конечно, был благодарен за подобные слова. Ему и раньше приходилось получать похвалу от начальства, но ведь это был не кто-нибудь, а член семьи! Но тут он заметил, что дядя хочет сказать что-то еще.

— Знаешь, я не хочу выжидать целый год, чтобы ввести тебя в курс дела. Займемся этим прямо сейчас.

Пойманный врасплох этим заявлением, Джеф отпрянул:

— Вот это да... Не думаю, что стоит торопиться...

Но Боб улыбнулся и махнул рукой, не давая Джефу договорить:

— Не говори мне, что ты не готов, — мне лучше знать.

Джеф растерялся.

— Мне и не нужно, чтобы ты был полностью готов, Джеф. Я хочу, чтобы ты волновался. И чуток нервничал. Тебе это полезно.

Джеф внезапно почувствовал, что дядя чего-то недоговаривает.

— О, я уверен, что и волнений, и нервотрепки мне в ближайшие полгода за глаза хватит. Почему бы нам просто...

— Потому что нельзя, — снова прервал его Боб, на этот раз более серьезно. Он помолчал, а затем с трудом выговорил следующее: — Джеф, мой доктор говорит, что у меня плохо с сердцем. Болезнь, от которой не выздоравливают. Я не понимаю и половины из того, что

он вещает. Что-то насчет ишемии и ангины. Все, что я знаю, — это что мне нужно лечь на операцию и что образ жизни тоже нужно полностью менять. И немедленно.

В этот момент к столику подошла официантка, чтобы принять заказ. Боб тут же взял себя в руки и, обратясь к девушке, заказал салат без заправки и стакан воды. Подшучивая над Джефом, он заявил:

— А ты только посмей не заказать ребрышки — прямо здесь тебя уделаю!

Засмеявшись, Джеф заказал себе то, что сказал дядя. Когда официантка ушла, он осмелился задать самый важный вопрос:

— С тобой будет все хорошо?

— Если операция пройдет нормально и я буду делать то, что велит доктор, я поправлюсь. Но это будет трудное время. Поэтому мне придется уйти из бизнеса. — Боб помедлил. — Поверить не могу, что я это сказал. Наверное, еще не свыкся с мыслью, что через неделю меня здесь не будет. Но мне придется уйти — не умею я делать что-то наполовину.

— Когда назначена операция?

— Через неделю, если ничего не изменится и они не пожелают забрать меня побыстрее.

Джефа как обухом по голове ударило. Хоть Боб и держался с присущей ему уверенностью и юмором, все же не было сомнений, что дела обстояли весьма серьезно.

— Честно тебе скажу, Джеф: не знаю, что бы мы делали, не возьми я тебя в компанию.

Джеф кивнул, радуясь, что ему доверяют, хотя и не был в восторге от ситуации, в которой это доверие было высказано. Но оказалось, что все обстоит намного хуже.

Дождик, дождик, пуще

Джеф решил прояснить детали.

— Знаете, терпеть не могу этого делать, но думаю, нам нужно обсудить балансовый отчет и долгосрочные финансовые показатели.

Боб кивнул — чуть смущенно, как показалось Джефу, — и потянулся, чтобы достать что-то из сумки для ноутбука.

— Кажется, я принес почти все, что тебе понадобится.

Хорошо зная дядюшку, Джеф начал подозревать неладное. Решившись, он произнес:

— Судя по тому, что я до сих пор видел, полагаю, компания в очень хорошем состоянии.

Это прозвучало скорее как утверждение, а не вопрос.

Боб улыбнулся. Точно так же он улыбался, говоря детишкам, что ни в коем случае не собирается окунать их в самое глубокое место в бассейне, — аккурат перед тем, как сделать в точности наоборот.

— Ну конечно. — Голос его звучал как-то неуверенно. — Но нам с тобой нужно обсудить кое-какие проблемы и новые возможности.

Джеф громко рассмеялся, начиная беспокоиться:

— Что-то мне не нравится, как это прозвучало.

— О, да все в порядке! Просто уж так построена работа в отрасли.

Официантка принесла напитки — пиво для Джефа и воду для Боба.

— Так о каких проблемах и возможностях мы будем говорить? — спросил Джеф.

Боб перестал копаться в портфеле и бросил на Джефа странный взгляд, в котором смешались волнение и беспокойство.

— Джеф, мы только что запустили два замечательных проекта.

Он помолчал, давая племяннику время усвоить информацию, а затем продолжил:

— Дело очень перспективное. В понедельник был объявлен проект строительства больницы «Королева Долины» — помнишь, я говорил тебе об этом несколько недель тому назад? А вчера я подписал документы на строительство нового отеля в Сент-Хелене. — Он снова помолчал, а потом выдавил из себя широкую улыбку. — В общем, мы будем заниматься обоими проектами.

Джеф растерялся.

— Ну, это хорошие новости, правда?

— Просто фантастические! — ответил Боб, но по его тону нельзя было сказать, что новости такие уж распрекрасные.

— Когда в последний раз компания занималась двумя подобными проектами одновременно?

Джефу было весьма любопытно это узнать.

Боб замялся, разглядывая воду в своем стакане, а потом снова посмотрел Джефу в глаза.

— В том-то и штука. Мы никогда не занимались одновременно двумя крупными проектами. — Он помолчал. — На самом деле каждый из них крупнее любого из тех, которые доставались нам до сих пор.

Всяческое подобие улыбки исчезло с лица Джефа. Ему казалось, что радостных новостей на сегодня довольно. Однако самого ужасного он еще не слышал.

В деле

Джеф глубоко вздохнул и заявил:

— Ладно. Я знаю, это тяжело слышать, и последнее, что я хочу, — это напрягать тебя, Боб. Но, может, лучше сосредоточиться на каком-нибудь одном проекте и отказаться от второго? То есть я имею в виду, что, даже если бы ты руководил шоу, было бы трудновато, а с новым, неопытным боссом вроде меня это будет полная катастрофа.

Кивнув, Боб отпил воды.

— Я понимаю.

Джеф хотел бы выдохнуть с облегчением, однако нутром чуял — без оговорок и условий не обойдется. И он был прав.

Дядюшкина улыбка расплзлась в ухмылку.

— Дело в том, что юридическая часть сделки по строительству больницы составлена так, что в случае отказа мы лишаемся львиной доли капитала. Они уже направили нам первый платеж, и часть этих денег пошла на завершение торгового центра в Ок-Ридж.

Теперь Джефа бросило в жар. Ему пришлось отпить большой глоток пива из стоящей перед ним бутылки.

— Итак, проблема в денежных потоках? И проблема слишком серьезная, чтобы отказываться от сделки?

Боб кивнул:

— Еще какая. Компания тут же пойдет ко дну. — Улыбка снова вернулась на его лицо. — Но как только мы запустим эти проекты, с финансами все будет прекрасно.

В этот момент Джеф вдруг решил, что рано возвел дядюшку в разряд благодетелей.

Боб попытался подбодрить племянника:

— У тебя все получится, Джеф. Ты потолковее меня. И моложе. Да и помощников у тебя хватит.

Джеф заговорил в другом тоне:

— И как давно это произошло?

В его голосе прорезались обвиняющие нотки.

— Да я же тебе говорю, сделку по отелю закрыли вчера, а с больницей...

— Нет, я имею в виду — когда доктор тебе сказал? — прервал его Джеф.

Голос Боба звучал загадочно.

— А-а, как раз вчера днем. Это было вроде как профилактическое обследование, потому что сердце недавно стало пошаливать. — Но тут глаза его расширились, как только он осознал, на что намекает Джеф. —

Ты же не думаешь, что я обо всем знал, когда назначал тебя на должность? Я бы ни за что с тобой так не поступил, Джеф!

Голос Боба зазвучал приглушенно.

— Если бы я хоть на йоту подозревал, что мне придется выйти из бизнеса, я бы никогда не дал добро на эти проекты и не поставил бы тебя перед дилеммой.

Джеф чувствовал себя отвратительно — и из-за дяди, и из-за того, что он ему не доверяет. Но он не мог не задать еще один вопрос:

— Так ты, значит, не считаешь, что я справлюсь?

— О нет, я не это имел в виду. Я только хотел сказать, что никогда бы не поставил тебя в подобную ситуацию намеренно. Но я не имел в виду, что ты не справишься. Ты просто найми еще людей. Это всего лишь вопрос масштабов. Все будет отлично.

Джеф от души понадеялся, что сказанное Бобом имел в виду на самом деле. Но с уверенностью он этого сказать не мог.

В омут с головой

Джеф решил, что не станет допивать пиво. По всему выходило, что придется возвращаться на работу и усиленно трудиться весь остаток дня, а может, и вечером тоже.

Боб сообщил племяннику, что уже проинформировал двух своих главных сотрудников о грядущих перестановках, и посоветовал Джефу сразу после обеда увидеться с ними. Джеф согласился, спросив, получает ли он карт-бланш в вопросах руководства компанией.

Боб уверил его, что все именно так.

— Никаких запретов и ограничений. Начинаешь прямо сейчас.

Удовлетворившись полученным заверением, Джеф до конца обеда беседовал с дядей о здоровье и семейных делах — никаких разговоров о бизнесе. Под конец, уже поднявшись, чтобы идти, он извинился перед дядей за то, что подверг сомнению его добрые намерения.

— Я тебя не виню, — уверил его Боб. — Я поступил бы так же.

Внезапно Боб улыбнулся и внимательно посмотрел на Джефа.

— А знаешь что? Самое плохое во всем этом то, что я не смогу работать бок о бок с тобой. — Он помолчал, чтобы справиться с волнением. — Возможно, ты и не подозреваешь, но эти последние пару месяцев я испытывал такой эмоциональный подъем, которого не чувствовал уже многие годы.

Джеф крепко обнял дядю и с тяжелым сердцем вышел из ресторана.

По пути обратно в офис он позвонил двум топ-менеджерам, на которых ему предстояло полагаться в делах руководства компанией, и назначил

им встречу в тот же день. Одной из причин, по которой он не окончательно разуверился в перспективах своей карьеры в компании, было доверие этим двум людям, много лет проработавшим в Valley Builders, — Клер Массик и Бобби Бреди.

Клер была высокой блондинкой, на несколько лет моложе Джефа. На ней лежала вся административная сторона дел, включая финансы, юридические вопросы и управление персоналом. Она была единственным менеджером по кадрам высшего звена в истории компании, которую Боб неохотно взял на работу семь лет назад после того, как личный адвокат убедил его, что компания, не имеющая кадровика, будет уязвима с юридической точки зрения. Боб настаивал, что эту должность должен занимать человек, который, во-первых, сможет оказать компании поддержку, а во-вторых, интересуется строительством. Кандидатам, пришедшим на собеседование, он объяснял: «Мне не нужно, чтобы какой-нибудь сбрендивший фанат обнимашек с деревьями, ненавидящий бизнес, пришел сюда и развалил все дело».

Многие из кандидатов, услышав подобное заявление, предпочли выйти из игры. А вот Клер, напротив, поняла, что пришла по адресу. Дочь военного и учительницы танцев, она долго не могла решить, чем заняться после колледжа. Клер увлекалась психологией и бизнесом, но не настолько, чтобы делать карьеру в одной из этих областей. Поэтому она решила, что управление персоналом как раз станет для нее оптимальной комбинацией.

Первые несколько лет до вступления в команду Valley Builders были ужасными — этакая невообразимая смесь бюрократического протокола на рабочем месте и эмоциональной раскрепощенности на тренингах. Клер уже совсем было собралась попрощаться с кадровой работой, когда услышала о том, что открывается вакансия в Valley Builders. Проведя двадцать минут с Бобом Стэнли, она кардинально изменила свое намерение.

За последние несколько лет Джеф имел случай узнать Клер, особенно на опыте совместной работы в команде корпоративных консультантов. Во время совещаний руководящей группы он быстро понял, почему Бобу нравится эта женщина и почему он отдает так много ответственности в ее руки. К счастью, Клер, казалось, была довольна, что Джеф присоединился к ним, и он подумал, что они неплохо сработаются.

Бобби Бреди, улыбчивый, сидящий, с грудью колесом мужчина пятидесяти двух лет, возглавлял все производственные операции Valley Builders. Он проявил свой уживчивый нрав еще одиннадцать лет назад, когда только пришел в компанию: тогда коллеги решили, что, если в руководстве будет два Боба, начнется сплошная путаница. В качестве дружеской подколки они окрестили новичка Бобби, отлично зная, что так

зовут самого юного персонажа «Семейки Бреди» — одного из популярнейших американских сериалов.

Боб — он же Бобби — и глазом не моргнул, приняв прозвище с полным смирением юмором и неожиданным тактом, поскольку решил для себя, что очень скоро сумеет от него отделаться. Но, к собственному удивлению, очень скоро он не только привык к своему новому амплуа, но и обнаружил, что оно помогает ему выстраивать отношения с подрядчиками и поставщиками, которым нравилось его поддразнивать.

Разумеется, большим подспорьем было и то, что он досконально разобрался в строительном бизнесе. Он заработал себе солидную репутацию человека честного, старательного и пунктуального — эти качества выгодно выделяли его среди многих конкурентов.

Позвонив Клер и Бобби по пути в офис и попросив их встретиться с ним в кабинете Боба, Джеф узнал, что дядя еще утром сообщил им новость о своей болезни и о внезапном продвижении Джефа в корпоративной иерархии. Джефу не терпелось узнать, что же Клер и Бобби думают о новом назначении, ведь у них было всего несколько часов, чтобы переварить услышанную новость.

Все оказалось не так, как он ожидал.

Драма

Когда Джеф подъехал, Клер и Бобби уже ждали его в дядюшкином кабинете. Это была маловпечатляющая комната, однако Боб облюбовал ее для себя с начала основания компании и с тех пор отказывался делать ремонт или менять декор. Его жена именовала это «стилем семидесятых», что, впрочем, вполне устраивало ее мужа.

Бобби с не слишком довольным видом восседал за большим деревянным столом.

— Сядь-ка, Джеф.

Это прозвучало совсем как приказ.

Клер заговорила первой.

— Джеф, полагаю, тебе известно, что мы не принадлежим к тому сорту людей, которые сперва улыбаются тебе в лицо, а потом судачат за спиной. Мы хотим поговорить с тобой откровенно, нравится тебе это или нет.

Прежде чем Джеф успел сказать «ну конечно», инициативу перехватил Бобби:

— Дело в том, что мы не в восторге от того, что ты наш новый босс.

Джеф окаменел. (Позже, вечером, он поведал жене, что в тот момент ощутил себя персонажем низкосортного кино.)

Бобби сделал паузу, чтобы смысл сказанного дошел до Джефа, а потом продолжил:

— Я пахал на твоего краснобая-дядюшку больше десяти лет, и какова награда? Теперь он продвигает своего племянничка?

Джеф в замешательстве перевел взгляд на Клер, чтобы посмотреть, шокировали ли ее жесткие слова, произнесенные Бобби. Но это явно было не так — она только посмотрела на Джефа, который попытался занять оборонительную позицию:

— Слушайте, я не ожидал...

Но Бобби не дал ему договорить:

— Ничего не хочу слышать! Когда ты пришел сюда, ты знал, что пробрался с черного хода. Когда Боб брал тебя сюда, он наверняка знал, что сам выходит из дела!

— Нет, он сказал, что был у доктора только вчера, и тот...

Теперь вмешалась Клер:

— Да ладно, Джеф! Ты что, считаешь, мы вчера родились?

Похоже, Клер хотела сказать что-то еще, но вдруг она замолчала и, встав, отвернулась к окну, не глядя на Джефа.

Бобби поглядел на нее со смесью сомнения и разочарования, а потом с еще большим напором продолжил адресованную Джефу тираду:

— Значит, дело такое. Если тебя назначают боссом, мы уходим.

Джеф замер, потеряв дар речи. Но тут внимание злого как черт Бобби отвлекла Клер, и он воззрился на нее.

Джеф повернулся посмотреть, в чем дело, и увидел, что та вся трясется.

Неужели плачет? Джеф не поверил.

— Что ж, попытайся вертеть этой каруселью в одиночку. Желаю удачи, приятель! — Бобби встал и двинулся к двери. — Пошли, Клер.

И в этот момент Клер сломалась. Уткнув лицо в ладони, она затряслась еще сильнее.

Никогда Джеф не чувствовал такого смятения.

И тут он услышал, что Клер... смеется!

— Черт, Клер! — прикрикнул Бобби на коллегу.

Она повернулась к нему, продолжая смеяться:

— Прости, я просто не могла удержаться.

— Ты все испортила! Он уже почти купился!

Бобби замотал головой на Клер.

Джеф наконец обрел дар речи, чтобы высказаться насчет милого розыгрыша коллег:

— Ну, ребята, вы и гады!

Но негодование быстро уступило место огромному облегчению. Улыбаясь, он взял со стола бутылку воды и бросил Бобби, который ловко ее поймал.

— Ну признайся, мы тебя подловили? — шутливо спросил Бобби.

— Прости, Джеф, — попросила Клер нового босса. — Он меня заставил.

Джеф, поддразнивая, спросил:

— Итак, полагаю, свою отставку оформишь сама?

Она ухмыльнулась:

— Боб с нас шкуру сдерет, когда прослышит, что тут случилось.

— А вот и нет, — возразил Бобби. — Он скажет, что это было блестяще.

Джеф согласился с ним:

— Ага, так и скажет. Старый хитрец...

Черный юмор

Клер решила разрядить обстановку:

— Ну и чего мы тут хихикаем? У нас куча проблем!

Но это лишь заставило всех рассмеяться еще сильнее, пользуясь возможностью повеселиться, пока суровая реальность не взяла их в оборот.

Джеф считал, что ситуация весьма тягостная, если принять во внимание состояние здоровья дяди.

— Ребята, как думаете, с ним все будет в порядке?

Внезапно Клер исполнилась сочувствием к новому боссу.

— Ну конечно же! Бобби, скажи ему то, что сказал мне.

— Несколько лет назад моему брату поставили такой же диагноз и назначили такую же операцию. Все не так рискованно, если следить за диетой и изменить образ жизни. — Бобби помолчал, дав Джефу время проникнуться услышанным. — С ним все будет хорошо.

Воспрянув духом после полученных заверений, Джеф счел, что ему тоже не помешало бы чуток ободрения.

— Скажите, а в том, что вы тут мне наговорили, есть хоть доля правды? — Прежде чем они смогли ответить, Джеф пояснил: — Я имею в виду, вы не думаете, что эту должность следовало отдать одному из вас?

Джеф был рад, когда первым заговорил Бобби:

— Да ты шутишь! Если бы Боб назначил боссом меня, я бы тут же свалил. Я знаю, в чем мои сильные стороны, но только не в этом, — закончил тот, оглядывая кабинет. — Вот на стройплощадке я спец.

В разговор вступила Клер:

— Мне нравится быть советником для Боба, а вот сидеть в его кресле — нет. Это не для меня.

— Ладно, а как насчет того, что в его кресло сяду я?

— Ну, лгать не станем, кое-какие сомнения имеются, — заявила Клер, демонстрируя великолепное сочетание прямооты и сочувствия.

Бобби поддержал ее:

— О да. Мы обеспокоены не меньше тебя, дружище. Но это не значит, что у нас на примете есть кто-то другой, кто справился бы лучше. Ну, а если учитывать все безумие текущей ситуации, ты, вероятно, наилучший выбор.

— Почему ты так говоришь?

Ответила ему Клер:

— Да потому, что нам нужен кто-то, кого мы знаем и кому можем доверять. Герой не явится ниоткуда и не возьмет на свои плечи эту работу. А ты уже поработал для общего дела. Ты член семьи.

— И ты, в общем, не осёл, — заявил Бобби с присущим ему юмором. — Ты хороший мальчик, и ты умеешь слушать. Мы знаем: ты будешь прислушиваться к нам.

Джеф в жизни не мог себе представить, что фраза «ты не осёл» может прозвучать так умиротворяюще. Или что его, человека за сорок, назовут мальчиком. Все же он решил чуток надавить:

— Ладно, я все это ценю. Но у меня есть вопрос на миллион. — Для пущего эффекта он сделал паузу. — Вы готовы считать меня лидером компании? И вашим?

Клер и Бобби переглянулись, а потом повернулись к Джефу.

— Целиком и полностью, — провозгласил Бобби.

Клер подтвердила:

— Согласна.

Джеф выдохнул с облегчением:

— Ладно. Как насчет ужина вечером?

Первое совещание

Усевшись за большой стол в «Мексиканском ресторане Марии» в нескольких кварталах от офиса, Джеф и его новые подчиненные сдвинули в сторону тарелки с едой и приборы, чтобы освободить место для бумаг. День был будний, а еда у Марии оказалась не особенно вкусной, поэтому зал был практически в полном их распоряжении.

— Ладно, давайте для начала постараемся не слишком вдаваться в детали, — попросил Джеф. — Просто определим самые главные рычаги, за которые нужно потянуть, чтобы все заработало.

Бобби и Клер отозвались не сразу, так что он уточнил:

— Я имею в виду крупные категории. Например, финансирование. Рабочая сила. Материалы.

Теперь оба кивнули и почти в унисон сказали:

— Рабочая сила.

Набив рот едой, Джеф рукой подал знак, чтобы они пояснили свою позицию. Бобби начал первым.

— Нам нужно нанять дополнительно как минимум... — Бобби помолчал, что-то быстро подсчитав в уме, — шестьдесят человек на ближайшие два месяца.

Он взглянул на Клер, ища подтверждения. Та вздохнула, соглашаясь.

— О каких именно сотрудниках мы говорим? — уточнил Джеф. — Нужны плотники? Менеджеры проектов? Прорабы?

— Да, — без тени юмора подтвердил Бобби. — Все сразу.

Клер прибавила:

— Но есть четыре основные позиции, которые нужно закрыть в первую очередь. Менеджер проекта для больницы, два прораба и старший инженер.

— Три прораба, — поправил Бобби.

— Хорошо, пусть три прораба. И нам понадобятся полдюжины руководителей направлений и еще полсотни наемных рабочих разного рода. — Она покачала головой, как будто осознала тяжесть ситуации только сейчас, когда был оглашен список потребностей. — С ума сойти!

Джеф занес цифры в блокнот.

Следующие полчаса ушли на обсуждение конкретных должностей, которые нужно было заполнить, и того, куда именно направить сотрудников.

Джеф решил, что пора переходить к другим вопросам:

— Так, а что еще, кроме кадров?

Еще почти два часа трое руководителей обсуждали всевозможные детали двух крупных проектов — от разрешений и графиков до проектов и материалов.

Джеф думал, что за первые шестьдесят дней в компании узнал достаточно. Но впоследствии он признавал, что за эти три часа в ресторанчике Марии усвоил больше, чем за предыдущие два месяца. Это было похоже на интенсив по управлению строительством, только мотивирующим стимулом выступало ощущение небывалой срочности. И еще — страх.

В девять вечера он решил, что пора закругляться.

— Давайте не будем себя загонять, а то сгорим, не успев начать!

Они договорились встретиться на следующий день, когда Бобби вернется со строительной площадки в Ок-Ридж, где компания пыталась закончить проект торгового центра, создававший немало проблем.

Перегруппировка

По пути домой Джеф позвонил Бену, младшему из сыновей дяди Боба. Он всегда был самым любимым из кузенов Джефа — по той же причине, по которой Боб был его любимым дядюшкой. Бен унаследовал яркую личность своего отца — правда, не масштабы этой личности.

Бен преподавал историю и тренировал баскетбольную команду в средней школе в Сент-Хелене. Хотя ему не исполнилось и сорока, он стал настоящей легендой как тренер, команды которого умели побеждать, даже не имея в своих рядах «звезд».

Джеф решил, что не будет касаться деловых вопросов, дабы не показаться черствым.

— Как ты себя чувствуешь, когда с твоим отцом такие дела?

Казалось, Бен не слишком озабочен.

— Я в порядке. Я рад, что он вовремя выяснил, что с ним. Судя по тому, что говорит врач, с ним все будет нормально, если он перестанет есть всякую гадость и сумеет избегать стрессов на работе. Если честно, я больше волнуюсь за тебя.

— За меня? — Джеф не смог скрыть искреннего удивления.

— Ну да. Теперь, когда отец отходит в сторону, мне интересно, как себя ощущаешь ты. И что, по-твоему, будет с Valley Builders.

На какое-то мгновение Джеф задумался, что больше заботит Бена — благополучие его двоюродного брата или личные финансовые интересы.

— Ну, будет нелегко, но сегодня вечером мы встречаемся с Клер и Бобби и, думаю, все выясним.

Вообще-то Джеф демонстрировал больше уверенности, чем чувствовал.

— Хотел бы я помочь хоть чем-то. — Похоже, Бен говорил искренне.

— Ну, я буду рад любой помощи. У тебя есть какие-нибудь мнения или идеи насчет нашего бизнеса?

— Боюсь, я не так уж много знаю об этих играх в крестики-нолики, которыми занят отец. Хотел бы я это уметь... но если тебе понадобится собрать баскетбольную команду, только скажи!

Джеф рассмеялся:

— Договорились. Слушай, если я могу чем-то помочь твоим родителям, дай мне знать.

— Конечно. Самое главное — помолись за них.

— Ты же знаешь, я это делаю.

Бен ответил, и в его голосе явственно слышалась улыбка:

— Мы все действительно ценим то, что ты делаешь для отца. Компания очень много значит для семьи, и не только в финансовом отношении.

— Конечно, — ответил Джеф, изо всех сил стараясь скрыть напряжение, которое давило на него все сильнее.

Кузены договорились выпить вместе кофейку на неделе и закруглили беседу как раз в тот момент, когда Джеф приехал на стоянку.

Он ничего не говорил по телефону о случившемся своей жене Морин, решив сообщить ей все новости при встрече. Она была для него неиссякаемым источником сопереживания, оптимизма и новых перспектив. Обычно Джеф ценил ее оптимизм. Но сегодня он был немного разочарован тем, что она не высказала большей озабоченности.

— Мне очень жаль Боба, но я думаю, что эта работа — отличный шанс для тебя, — сказала Морин.

Джеф посмотрел на нее как на ненормальную.

Она пояснила:

— Ты послушай. Я очень рада, что здесь намного спокойнее и что тебе меньше добираться до работы. Но тебе нужен вызов. Тебе всегда он был нужен.

— Ну, не знаю. — Джеф глубоко вздохнул. — Возможно, эта работа уж очень близко подобралась к дому.

Она слегка удивилась:

— Ты имеешь в виду, что это связано с семьей?

Он кивнул:

— Никогда не думал, что мои успехи на работе могут повлиять на отношения с семьей. Даже мой отец все узнает, если я завалю дело.

Морин решительно отмела это заявление в сторону:

— Не глупи. Все за тебя болеют душой. Никто не ждет, что ты превратишься в Супермена. Просто решай проблемы по мере поступления.

Джеф хотел бы поспорить, но понимал, что жена права. Конечно, представляя себе всю картину разом, можно было и мозг перегрузить; а вот с одним делом за раз он вполне мог управиться.

И к счастью, первое и главное дело, которое ему предстояло, заключалось в выборе темы совещания на следующий день.

Все наперекосяк

На следующее утро по пути на работу Джеф сделал небольшой крюк до строительной площадки Ок-Ридж, чтобы увидеться с Бобби и его командой. Однако, подъехав к трейлеру, игравшему роль бытовки, он не увидел машины Бобби.

— А он уехал пять минут назад, — пояснил кто-то из стоящих рядом с трейлером.

Джеф решил потратить немного времени, погуляв по площадке и познакомившись с рабочими, чтобы лучше войти в курс дела. Конечно, с тех пор, как он пришел в компанию, это был не первый его визит на стройплощадку: Джеф взял за правило несколько раз в неделю выезжать на место работ. Но в Ок-Ридж ему бывать не доводилось — главным образом потому, что проект был почти завершен и предоставлял мало возможностей для обучения новому делу по сравнению с другими площадками, где работы находились на ранних стадиях. И вот теперь Джеф изучал новое дело, разглядывая стройплощадку глазами главы компании — и пусть даже никто не знал, что перед ними новый босс.

Когда он доехал до офиса, Бобби и Клер уже ждали его, сидя за столом дяди Боба.

— Эй, я думал, ты собираешься провести утро в Ок-Ридж, — обратился он к Бобби. — Мы разминулись всего на пару минут.

Клер открыла ноутбук и поставила его перед Джефом.

— Ты должен прочесть это. Мы разошлем сообщение через несколько минут, — сказала она с печалью в голосе.

Джеф растерялся.

— Ладно...

Он тоже присел за стол, чтобы прочесть текст, составленный Бобом для сотрудников компании. Боб трогательно говорил о своем состоянии здоровья, о преданности компании и людям, которые в ней работают, и о том, как он огорчен необходимостью отойти от дел. (Джеф почувствовал, как у него на глазах выступают слезы.) Также Боб сообщал, что он необыкновенно счастлив представить всем Джефа в качестве нового

лидера компании. Он даже упомянул, что Клер и Бобби выразили Джефу свое полное доверие и как человеку, и как руководителю.

Закончив читать, Джеф взглянул на Бобби и Клер, которые, казалось, одновременно пребывали в меланхолии по поводу Боба и в заботах о судьбе компании.

— Боб хотел записать видео, — пояснила Клер, — но потом решил, что не сумеет справиться с эмоциями.

— Кстати, на случай, если тебе интересно: он сказал правду насчет нашего к тебе доверия, — добавил Бобби будничным тоном.

Джефа переполняли чувства — в основном признательность, но и без стресса не обошлось. Этот момент ему было не забыть никогда.

Слава богу, Клер нарушила молчание:

— Ладно, мальчики. Пора за работу. — Она помолчала, глубоко вздохнув. — Так что там происходит в Ок-Ридж, Бобби?

— Покуда все неплохо. Вот почему я приехал сюда пораньше. Подумал, стоит начать как можно скорей.

Джеф перебрался на свое место и открыл ноутбук.

— Итак. Давайте поговорим о наборе персонала. — Он заглянул в свои заметки. — В общем, у нас есть восемь недель, чтобы нанять шестьдесят человек.

Бобби усмехнулся:

— Не-а. Мы не говорим «восемь недель». Предпочитаем «два месяца». Так кажется, будто времени больше. — Потом он внес поправку в цифру, названную боссом. — И нам, скорее всего, понадобится восемьдесят человек.

Джеф удивился и заглянул в свой ноутбук.

— Постой. Вчера вечером ты говорил шестьдесят!

Клер пояснила:

— Мы говорили, что понадобится больше шестидесяти человек, чтобы укомплектовать проект. А для этого придется нанять человек восемьдесят, не меньше.

— Это почему?

— Потому что в процессе человек двадцать как минимум сойдут с дистанции.

Джеф был поражен.

— То есть текучка кадров составляет тридцать три процента? 4

— Да ты и считать мастак, крутой парень? — поддразнил его Бобби.

Джеф повернулся к Клер:

— А это типично для всех строительных компаний? Почему я раньше такого не слышал?

Клер пояснила:

— Текучка в строительстве вообще-то дело обычное. Но у нас — выше, чем у большинства.

— А это почему?

— Потому что, когда речь заходит о поведении, мы предъявляем к сотрудникам более высокие требования. Боб не выносит людей, не принимающих культуру Valley Builders.

— Ты имеешь в виду работу в команде? — спросил Джеф.

Клер и Бобби дружно кивнули.

Джеф решил вернуться к проблеме текучести кадров попозже.

— Ладно, — вздохнул он, — а где найти таких людей? Начать хотя бы с тех парней, которые забивают гвозди и замешивают цемент.

Клер отмахнулась:

— Это мы решим. У нас есть свои источники, а если придется, то можно заполнить позиции нижнего уровня при помощи субподрядчиков и временного персонала. Это обойдется подороже, зато решим проблему на высшем уровне.

— А что с прорабами и менеджером проекта?

— Да, это посложнее. И еще — пару месяцев назад от нас ушли два прораба, так что в этом пункте мы отстаем.

— Да? А что с ними случилось?

— Ну, ты ведь знаешь, что по проекту Ок-Ридж мы отстаем от графика почти на месяц. Само по себе это не так плохо, как могло бы быть ввиду имеющихся проблем. Двое лучших прорабов ушли потому, что условия на площадке были... токсичными.

Джеф обеспокоенно спросил:

— Ты же не имеешь виду «токсичными» в буквальном смысле?

— Нет, я имею в виду нездоровыми. У одного из менеджеров проекта был сложный характер, прибавь к этому нескольких излишне напористых прорабов, которые только усугубляли ситуацию. Некоторое время там просто невозможно было существовать.

— Это как?

В разговор включился Бобби:

— Вздорные обвинения, которыми обменивались разные группировки, — главным образом по поводу того, кто сачкует и кому приходится отдуваться за других.

— А что с тем менеджером с трудным характером? Что он натворил?

— Она, — уточнила Клер. — Нэнси Моррис. Она пыталась игнорировать ситуацию. Просто убеждала всех жить дружно и делать свое дело. Все стало только хуже.

— А кого уволили? — пожелал узнать Джеф.

— Ну, — чуть смущенно ответил Бобби, — вообще-то никого. Двое прорабов уволились, и мы не могли себе позволить лишиться еще кого-то, даже если и хотели. В общем, все пошло наперекосяк.

Джеф попытался сделать так, чтобы нотки осуждения в его голосе прозвучали не слишком сильно:

— Значит, наш план — оставить в должности менеджера проекта и вздорных прорабов?

— К несчастью, да, — ответил Бобби. — Нам понадобится столько людей, сколько сумеем получить.

Теперь Джеф уже не пытался скрыть, как он расстроен.

— Значит, вся наша прошлогодняя работа по укреплению командного духа — просто пшик?

Теперь в голосе Клер зазвучали оборонительные нотки.

— Постой. Так нечестно. Боб очень серьезно к этому относился. И мы все тоже. Он всегда говорил, что скорее продаст компанию, чем примет на работу кучку эгоцентричных особ, любящих мутить воду.

Бобби поддержал ее:

— И чтоб ты знал, мы не просто размахивали дурацкими плакатами и рядились в дурацкие футболки. Мы проводили тренинги на тему доверия, конструктивных конфликтов и индивидуальной ответственности — те самые, которые ты помогал нам организовывать. Мы просто закрутились и упустили проблему, которая пошла дальше, на нижние уровни компании. Возможно, это моя вина, потому что большая часть этих людей работала в моей команде.

— Я тоже не увидела этого вовремя, — признала Клер.

В этом Джеф не был убежден, однако постарался сосредоточиться на сути проблемы.

— И где теперь эти два прораба? Те, что уволились?

— Работают по контракту на другом конце Долины, — ответил Бобби. — Строят жильё.

— Они действительно хороши в своем деле? И если да, можем мы вернуть их обратно?

Бобби пожал плечами:

— Не уверен.

Джеф нахмурился:

— Ты имеешь в виду — не уверен, хороши они или нет?

Бобби покачал головой:

— Нет, я не знаю, захотят ли они вернуться. А насчет их качеств, полагаю, это зависит от того, что ты подразумеваешь под словом «хороши».

— Ну, скажем, как они в командной работе?

Джеф спросил это, глядя на Клер. Та пожала плечами:

— А это, вероятно, зависит от того, кого спрашивать. Мое мнение, что они вполне надежные люди.

Джефа беспокоила невозможность получить ясный ответ от коллег, поэтому он решил, что такой роскоши, как отставание от графика, он себе позволить не может.

Разгромная критика

— Ладно, придется мне говорить напрямую, если вы не против.

Джеф изо всех сил пытался держаться в рамках вежливости. Бобби и Клер с некоторым недоумением переглянулись и кивнули.

— Вы, ребята, вместе с Бобом действительно дали маху в командной работе.

Коллеги промолчали, и Джеф продолжил, обращаясь к Бобби:

— Ты сказал, вы занимались не только плакатами и футболками. А чем еще? — Прежде чем они смогли ответить, Джеф продолжил: — Похоже, вы сами не знаете, что имеете в виду, когда говорите о коллективной игре. А еще вы, как видно, не представляете, кому и в чем нужно измениться, кого оставить в команде, а кого попросить выйти.

— Мы не говорили... — попыталась объяснить Клер, но Джеф не дал ей договорить.

— Погодите-ка. Совсем позабыл! — Голос Джефа звучал саркастично, но без грубости. — Вы же дали одно четкое определение. Командный игрок не может быть ослом.

Коллеги рассмеялись несколько виновато.

А потом Бобби сказал нечто удивительное:

— Вообще-то, наверное, так и есть. Зови их хоть придурками, хоть сукиными детьми — неважно, но они такие и есть.

Джеф улыбнулся:

— Давай пока остановимся на ослах. Так как же ты определяешь, кто осёл, а кто нет? И как умудряешься таких ослов не нанимать?

Клер высказалась первой:

— Думаю, это можно понять, если поработать с человеком некоторое время.

Джеф покачал головой:

— Да, но будет уже поздно. И знаешь, что произойдет, если оставить осла в команде дольше, чем следует?

Никто не ответил, поэтому Джеф сам ответил на заданный вопрос:

— Начнут уходить те, кто ослами не является.

Можно было подумать, что Джеф с размаху пнул Бобби в живот — такая боль отразилась у того на лице.

Глядя на Клер, Бобби заявил:

— Как раз это случилось с Карлом и Педро.

Клер пояснила Джефу:

— Так звали двух прорабов, которых мы лишились. Насчет Карла не знаю, но Педро определенно не был ослом. А вот Нэнси и кое-кто еще из ее команды... не уверена.

— Ребята, так вы осознаете проблему, да?

Те кивнули, и Клер не без доли сарказма внесла предложение:

— А может, нашим новым девизом будет «Ослам вход воспрещен»? Отличный постер получится!

Бобби схватил ручку и начал что-то строчить.

— Ага, в самую точку. «Осёл» пишется через «а» или через «о»?

Клер не отреагировала на шутку коллеги, выглядя так, будто на нее только что снизошло откровение:

— Знаешь, мы всегда просто полагались на Боба — уж он-то знает, кто подходит, а кто нет. У него был свой метод оценки людей. Но даже он не всегда отбирал тех, кого надо. И он просто не мог проводить собеседования и принимать решения по каждому кандидату на каждом уровне. Думаю, критерии были слишком расплывчатые, поэтому все и пошло вразнос.

Джеф внезапно преисполнился энтузиазма:

— Так, думаю, в итоге мы все поняли. Отныне нельзя нанимать людей, которые не умеют работать в команде. И нужно выяснить, сколько таких командных неумех до сих пор работает в компании, а потом либо они изменят поведение, либо придется их выдворить.

Он сделал паузу, заглянув в свои заметки.

— Потому что, если мы этого не сделаем, не вижу, как нам удастся выстроить за следующие полтора года и отель, и новое крыло

больницы. — Он снова помолчал, переводя дыхание. — А кроме того, хотя мне говорить такое — как нож к горлу, но, если мы не справимся, я правда не представляю, как нам удастся удержать компанию на плаву.

Исследование

Во время обеда Джеф решил вернуться на площадку Ок-Ридж — чтобы «еще раз взглянуть на ситуацию свежим взглядом», как он объяснил это Клер и Бобби.

По дороге он позвонил кузену Бену.

— Эй, помнишь, мы собирались попить вместе кофейку на следующей неделе? — Ответа он ждать не стал. — А как насчет сегодня?

Бен шутя ответил:

— Да ты и вправду по мне соскучился!

— Конечно, а как же! И может, заодно задам тебе пару вопросиков.

— Насчет компании?

— Вроде того. Но не совсем. Увидимся, расскажу. В три тридцать тебя устроит?

— Может, в четыре? У меня уроки до без пятнадцати четыре.

— Увидимся в «Старбаксе». Знаешь, возле ресторана A&W у шоссе.

Джеф закончил разговор, уже подъезжая к новому торговому центру Ок-Ридж. «Просто здорово, как тут все близко», — подумал он.

Строительные бригады начинают работу раньше большинства других людей, поэтому и перерыв на обед у них тоже бывает раньше. Так что, несмотря на то что еще едва перевалило за полдень, все уже вернулись к работе. Джеф подъехал к автофургону, чтобы посмотреть, кто на месте.

Нэнси Моррис сидела за самодельным столиком в углу полупустого трейлера и рылась в бумагах.

— Прошу прощения, — прервал ее занятие Джеф.

Нэнси подняла голову от бумаг, но ничего не ответила.

— Привет, я Джеф.

Ее ответ прозвучал так, будто она обращалась к одному из своих поставщиков цемента:

— Да, я знаю. Мы как-то встречались в офисе. Входите же. — Она сделала жест в сторону складного стула с другой стороны столика, но даже не потрудилась изобразить улыбку. — Полагаю, мне следует поздравить вас с повышением.

— Ну, я бы предпочел, чтобы это случилось при других обстоятельствах, однако спасибо.

— Чем могу помочь? — безучастно спросила Нэнси.

«Знаете, я просто хотел узнать, не относитесь ли вы к ослам».

Конечно, Джеф не сказал этого вслух, но именно эти слова и возникли у него в голове. Вместо этого он избрал более тонкий подход.

— Как здесь идут дела?

Нэнси ответила, по-прежнему не отрываясь от своих бумаг:

— Зависит от того, что вы имеете в виду.

Джеф был слегка удивлен резкостью ответа, ощутив неловкость, которую никогда не испытывал во времена служения божеству хай-тека.

Нэнси была привлекательной женщиной примерно того же возраста, как и он, и примерно на фут ниже его ростом. И все же, как решил Джеф, она вполне могла бы взять над ним верх в состязаниях по рестлингу. И дело было не в ее габаритах или очевидной силе; скорее, это была особая манера себя вести — смесь жесткости и самоуверенности.

Джеф понимал, что сейчас не лучший момент проявлять слабость.

— Тогда для начала скажите вот что: вы уверены, что мы сумеем придерживаться нового графика?

— На моем участке все в порядке. Лучше спросите Крейга. Это другой менеджер проекта, он отвечает за малые архитектурные формы и гражданские постройки.

— А вы не знаете, как у него обстоят дела?

Она покачала головой:

— Не вполне. В последнее время мы редко видимся.

Джеф не собирался углубляться в эту тему, но и оставить все так просто не мог.

— Нэнси, мне кажется, вы обязаны знать все, что относится к проекту в целом. Если еще раз сорвем сроки, будет неважно, какой участок в этом повинен.

Нэнси наконец взглянула на него, тяжело вздохнув.

— Слушайте, Крейг вообще больше не приглашает меня на совещания. Поэтому я хожу тише воды, ниже травы и мирюсь с ситуацией. Я действительно хочу, чтобы проект был завершен в срок, но обстановка здесь весьма неприятная, и я буду рада, когда все закончится. Мне жаль, если это звучит не слишком обнадеживающе, но уж так все сложилось.

Какая-то часть натуры Джефа готова была оценить честность этой женщины, но другая — гораздо большая — считала, что она просто несносна.

— Вы не знаете, где я могу найти Крейга?

Она покачала головой:

— Нет. Но в качестве предположения сказала бы, что он где-нибудь у главного въезда на парковку. Я видела его там около часа назад.

И Джеф ушел, осознавая, что к проблеме Нэнси рано или поздно придется вернуться.

День обещал быть не слишком обнадеживающим.

Две стороны одной медали

Так вышло, что Джеф знал Крейга в лицо — их дети ходили в одну школу, а пару недель назад им довелось пропустить несколько кружек пива на ежегодном праздновании Международного вечера в приходе Святой Марии.

Заметив, что к нему направляется Джеф, Крейг отошел от рабочих, с которыми стоял вместе у входа.

— О, два визита в один день, — улыбаясь, заметил он. — Все в порядке?

Джеф был доволен, что хотя бы Крейг рад его видеть.

— Да, все нормально. Просто хотел узнать, как идут дела. — Но вдруг Джеф решил, что стоит выразиться более прямо, поэтому поправился: — Вообще-то, возможно, дела не слишком хороши. Пока не знаю.

Крейг выглядел озабоченным:

— Чем могу помочь?

— Я только что говорил с Нэнси, и похоже, что у вас, ребята, проблемы. — Прежде чем Крейг сумел ответить, Джеф добавил: — Теперь вот что: я в курсе насчет прорабов, которые уволились пару месяцев назад, ну и всего прочего. Бобби ввел меня в курс дела. Я просто хочу знать, каково ваше мнение и почему вы с Нэнси неспособны нормально вместе работать.

Крейг нахмурился:

— Вы правда хотите, чтобы я говорил откровенно?

— А что, кто-то когда-то отвечал на этот вопрос «нет, не хочу»?

— Видимо, нет, — улыбнулся Крейг. — Но я могу либо дать вам политкорректный ответ, либо сразу взять быка за рога.

— Рога предпочтительнее.

— Так вот. У этой женщины, — сказал Крейг, указывая в сторону трейлера, стоящего за парковкой, — имеются серьезные проблемы. Я хочу сказать, она знает свое дело, когда речь заходит о том, как построить здание; это я признаю. Но с ней работать непросто. Всем непросто.

Джеф слушал не перебивая, и Крейг продолжил:

— Она обвинила моих людей в том, что ее люди уволились, однако ее вины в этом не меньше. Да, мы жестко с ними поговорили на предмет отставания, но это в основном из-за того, что никто из них с ней не ладил. Мне неприятно это говорить, — поколебавшись, закончил Крейг, — но она сущая мегера.

Джеф не улыбнулся в ответ.

— Я не совсем уверен, что вы имеете в виду, говоря «мегера», Крейг. Нельзя ли поконкретнее?

— Прошу прощения. Так вот — это она виновата, что люди срываются с катушек. То, как она разговаривает. Ее маньеризм. Выражение лица. Черт побери, даже ее собственные поставщики не любят иметь с ней дело!

— Значит, поэтому вы не приглашаете ее на совещания?

Крейг улыбнулся, но улыбка вышла нерадостной.

— Это она вам сказала?

Джеф кивнул.

— Я не запрещал ей приходить на наши совещания, — сообщил Крейг. — Я просто сказал, что не разрешаю ей приходить, если она собирается и дальше всех бесить. Так что она перестала появляться.

— Вы считаете, она поступает так намеренно? — поинтересовался Джеф.

Крейг вздохнул.

— Не знаю. Но тот, кто искушен в умении ставить людей в неловкое положение, вряд ли станет делать это случайно.

— А как насчет вас?

Крейг был удивлен, но защищаться не стал:

— Вы о чем?

— Что вы такое делаете, чтобы ее взбесить?

Прежде чем дать ответ, Крейг обдумал сказанное.

— Не представляю. Может, я не слишком толерантен к ее поведению. И я бы сел с ней вместе и попытался наладить взаимоотношения, но тут она перестала приходить на совещания.

— Но вы сказали, она хорошо разбирается в технической стороне своих обязанностей?

— Ну да. — Крейг пожал плечами. — Она и вправду отлично умеет определить, что нужно делать, и она хороший организатор.

— Супер-эго?

Крейг покривился, почесав в затылке.

— Знаете, хотя она настоящая заноза в заднице, но я не назвал бы ее эгоистичной или эгоцентричной. Чудновсе как-то. Но от нее сплошные огорчения, знает она об этом или нет.

Эти слова, «знает она об этом или нет», запали в душу Джефа.

Хотя сейчас он так же мало понимал, в чем дело, как и полчаса назад, все же он ощутил новый прилив энергии. Именно это ощущение он стремился вызвать в себе, занимаясь консультированием, — так себя чувствует сыщик, занятый раскрытием преступления. *Может, все не так плохо*, подумал он.

Зарождалась новая надежда.

Частый гребень

Вернувшись в офис, Джеф обнаружил Бобби и Клер в кабинете Боба. Они проводили телеконференцию, и Джеф одними губами сказал им: «Приходите ко мне в кабинет, когда закончите».

Они кивнули ему, и он отправился дальше в поисках чего-нибудь, что могло помочь ему разобраться в проблемах компании.

Сделав остановку в просторной комнате отдыха и ухватив из холодильника бутылку воды, Джеф увидел за одним из больших круглых столов несколько человек из административного персонала, которые засиделись за поздним обедом. За первые несколько месяцев работы в компании Джеф успел познакомиться с ними, поэтому решил обратиться к ним за разъяснениями, в которых нуждался.

— Не возражаете, если я присоединюсь?

Получив приглашение присесть, Джеф открыл свою бутылочку Dr. Pepper и перешел прямо к делу.

— Мне нужно спросить вас кое о чем.

Три женщины и двое мужчин согласно кивнули.

— Что вы все думаете о ситуации с кадрами в нашей компании?

Ким, одна из сидевших за столом женщин, которая работала на ресепшен и выполняла административную работу для Клер в отделе кадров, попросила пояснить:

— Вы имеете в виду процесс набора персонала?

Джеф пожал плечами:

— Процесс, его эффективность, общее качество. Всё вместе.

Тут Джеф осознал, что они, возможно, боятся ответить прямо, не желая нанести ущерб репутации своих начальников.

— Не бойтесь, я вовсе не занимаюсь охотой на ведьм, ничего такого. Мы с Клер и Бобби вместе работаем над тем, чтобы разобраться в некоторых вещах. Мы хотим добиться возможно большей ясности и открытости, так что не нужно умалчивать.

Коди, финансовый менеджер, ответил первым:

— Думаю, я проработал здесь меньше всех остальных. — Он окинул взглядом собравшихся за столом, и остальные кивнули в знак согласия. — Поэтому я, наверное, могу лучше других судить о кадровом процессе, так сказать, с точки зрения новичка. И мне кажется, все прошло на высшем уровне.

— Что вы имеете в виду, говоря «высший уровень»? — спросил Джеф.

— Ну, все были дружелюбны, демонстрировали профессионализм. Мне сразу захотелось работать здесь.

— А что насчет вопросов, которые вам задавали на собеседовании?

Коди призадумался.

— Да все было стандартно. Чем я занимался на предыдущих местах работы. Мои сильные и слабые стороны.

— А вас спрашивали о соответствии корпоративной культуре? Об отношении к ней?

Казалось, Коди сам был удивлен:

— Да, я и забыл. Некоторые интервьюеры хотел знать, относится ли умение работать в команде к числу моих ценностей.

— И что же они спрашивали?

Коди нахмурился, пытаясь вспомнить.

— Кажется, они хотели знать, способен ли я проявить честность, готов ли ощутить себя уязвимым.

В разговор вступила Ким:

— Я помогала сводить воедино информацию с собеседований. Интервьюеры должны были задавать вопросы о доверии, о том, способны ли кандидаты на конструктивный конфликт, ну и о других вещах.

Теперь Коди вспомнил:

— Да, и еще их интересовала моя ориентированность на результат. Удавалось ли мне решать трудные проблемы.

Джеф был приятно удивлен — приятнее, чем ожидал, — и сделал для себя пометку похвалить Клер и Бобби. Ему удалось это сделать раньше, чем он планировал, потому что как раз в тот момент оба топ-менеджера вошли в комнату отдыха.

— Вот ты где, — сказал Бобби. — А мы искали тебя в кабинете и не нашли.

— Извините. Я тут пытался за вашей спиной навести кое-какие справки о процессе набора кадров.

Люди за столом рассмеялись, но в их смехе проскользнула нотка нервозности.

— Надеюсь, ты не сдала меня со всей подноготной, — обратилась Клер к Ким.

За нее ответил Джеф:

— Совсем нет. Мне только сообщили, что ты вечно отлыниваешь от дел и им приходится выполнять за тебя всю административную работу.

Ким, которая, оказывается, была отважной персоной, чего нельзя было предположить по занимаемой ею должности, запустила в Джефа скомканной салфеткой:

— Неправда!

Клер, улыбнувшись, обратила свое внимание на Джефа:

— И что же ты узнал?

— Ну, похоже, вы добились большего по части командной работы, чем расхаживание в футболках и размахивание плакатами.

Коди сделал вид, что огорчен:

— Эх, а мне вот постер не достался. А я-то надеялся получить один такой — с фото, где ребята гребут в одной лодке.

— Или где группа людей стоит в круге и все скрестили руки посередине, — прибавил Бобби.

Джеф ясно видел, что саркастические настроения в компании распространились гораздо глубже руководящей верхушки.

Клер нетерпеливо спросила:

— И что еще ты узнал?

Джеф колебался, не желая высказываться в присутствии сотрудников, которые, как ему казалось, были настроены излишне критично, но потом, решившись, отбросил все сомнения:

— Ну, если говорить о нашем желании стать единой командой и нанимать командных игроков, я бы сказал, что мы сами пока не разобрались, что это значит. По-моему, рискованное дело.

В подтверждение своих слов Джеф обратился к Коди:

— Что вы отвечали на собеседовании, когда вас спрашивали о доверии и конфликтах?

Тот пожал плечами и улыбнулся с чуть виноватым видом:

— Ну, кажется, я говорил, что достоин доверия и что не против поучаствовать в спорах.

Кивнув, Джеф задал вопрос, прозвучавший наполовину риторически:

— Неужели кто-то может ответить на этот вопрос так: «Уж если вы спрашиваете, должен сказать, что мне верить нельзя; я никогда не признаю своей неправоты; и чуть что, я вскипаю, как чайник»?

Все рассмеялись.

— И еще я маньяк с топором, — заявил Бобби, вызвав новый взрыв смеха.

Клер возразила:

— Вообще-то дело не только в том, *что* говорят кандидаты. Суть в том, *как* они говорят и ведут себя на собеседовании.

Джеф не желал показаться жестким боссом, встречающим любое мнение в штыки.

— Ты права, Клер. Я это понимаю. Я только хочу выяснить, действительно ли мы знаем, кого нужно искать. Каковы критерии отбора кандидатов, способных демонстрировать пять типов поведения, которые мы отработывали?

Клер, кивнув, пожала плечами, показывая, что принимает его аргумент.

Джеф поблагодарил собравшихся за то, что они уделили ему время и обозначили интересные перспективы, а потом провел Бобби и Клер в свой кабинет — «кабинет Боба», как он по-прежнему его называл.

3. Открытие

Ясность

Джеф приступил к делу прежде, чем все успели сесть.

— Я убежден, что вопрос командной работы — ключ и к набору персонала, и ко всему остальному.

Бобби ответил первым:

— Согласен. Нужно, чтобы наши рекрутеры приступили к делу немедленно, Клер.

— Постой минутку. — Джеф, усевшись, забросил на стол ноги. — Думаю, нанять восемь десятков человек будет потруднее, чем мы себе представляли. — Прежде чем Клер успела подтвердить или опровергнуть его утверждение, он продолжил: — Я вот что имею в виду. Сколько человек мы наняли в прошлом году? Двадцать?

Клер уточнила:

— Почти тридцать.

— Вот именно, — согласился Джеф. — Нужно нанять тридцать человек, чтобы осталось двадцать — ну, из-за текучки.

Клер кивнула.

Следующий вопрос Джеф задал ей:

— Итак, если мы хотим увеличить число нанятых работников больше чем вдвое, как думаете, нам будет проще или труднее отыскать командных игроков нужного нам типа?

Подумав немного, Клер ответила:

— Думаю, вряд ли стоит ожидать, что это окажется проще. Сам посуди — больше вакансий, больше людей, больше спешки. Хотела бы я быть оптимисткой, однако, скорее всего, нам будет труднее.

Бобби кивнул, признавая ее логику.

Джеф продолжил:

— А это означает, что нам, вероятно, придется нанять человек девяносто-сто, чтобы получить шестьдесят, верно?

Этого коллеги признавать не желали.

— Да ладно, друзья! Чистая логика.

Клер, вздохнув, уступила:

— Полагаю, это похоже на правду.

— А может, просто чуточку поменяем наши стандарты? — предложил Бобби. — Немножко понизим требования. Мы ведь не можем себе позволить отказаться или избавиться от людей, которые не слишком идеально притерлись к другим.

Клер покачала головой:

— Увы. Начни мы это делать, только добавим себе головной боли вроде Ок-Ридж. Да еще этот ремонт школы...

Джеф нахмурился:

— Какой еще ремонт?

Бобби, вздохнув, пояснил:

— В позапрошлом году мы расширяли и обновляли школьное здание в Калистоге. Вроде проект небольшой, но работы там было порядком. Так вот, когда половина работы была сделана, мы потеряли своего лучшего инженера, потому что Боб запретил нам избавиться от худшего.

— Постой, — попросил Джеф. — По-моему, ты говорил, что Боб не выносит плохих игроков в своей команде.

Клер бросила на Бобби взгляд, как будто спрашивая: «Стоит ли ему говорить?»

— Да, в большинстве случаев не выносит. Но порой, когда речь заходила о людях, которых он недолюбливал и которых он знал лично, он проявлял мягкотелость. Он всегда говорил, что иногда ему невмочь, когда приходит время спустить курок.

— И как разрешилась та ситуация со школой? — поинтересовался Джеф.

Бобби сердито ответил:

— Хороший инженер ушел и открыл собственную маленькую фирму. А мне пришлось рвать задницу, чтобы латать дыры на инженерном направлении. Но это еще пустяки по сравнению с тем, что я вытерпел, вынужденный иметь дело с тем ослом-инженером, который остался.

— И каков вывод? — спросил Джеф.

Бобби закатил глаза:

— Да знаю, знаю!

— Нет, скажи это четко и громко, Бобби Бреди, — настаивала Клер. В шутку, да, но не совсем...

Тонким голосом, подходящим скорее для семилетки, чем для главы производственного отдела строительной компании с капиталом в 30 миллионов долларов, Бобби продекламировал:

— Оставлять на работе ослов — плохая идея.

Джеф снял ноги со стола и уселся в кресло.

— Знаете, я по-прежнему считаю, что, как только мы додумаемся, как отсеивать основной процент ослов, ситуация начнет меняться в геометрической прогрессии.

— Но после нам придется нанять гораздо больше людей, чтобы заполнить места тех ослов, от которых мы избавились, — напомнила Клер.

Джеф покачал головой:

— Не думаю, Клер. Держу пари на свою должность, что меньше народу сделает больше дел, если нам удастся получить настоящих командных игроков.

Он сделал паузу, дав им время обдумать сказанное.

— Подумайте о том, насколько проще будет проделать всю ту работу по построению команды, о которой мы говорили в прошлом году. Доверие, конфликты, приверженность делу и все прочее.

— Но как мы этого добьемся, если сейчас нам привалил двойной объем работ? — запротестовал Бобби. — Тренинги по созданию команды — это не планерки по строительству отеля!

— Чепуха, — отвечивал Джеф. — Я говорю не о разных обнимашках, не о том, как держаться за руки, и игре «поддержи друга, падающего

со стула». Я говорю о том, чтобы заставить людей признавать свои ошибки в рамках общего проекта. И отстаивать свое мнение о том, как нужно делать дело, не боясь, что кто-нибудь оскорбится. И выполнять взятые обязательства, и еще — спрашивать с других за их обязательства. Этот урок должны заучить все и каждый.

Волнуясь, Джеф продолжил:

— Скажи, Бобби, в прошлом году, когда я проводил тот командный тренинг с твоими людьми, ты же думал, что все это — полная чушь?

Бобби покачал головой:

— Нет. Я как раз считал, что все это имеет глубокий смысл.

— Так что же происходит? — задала Клер риторический вопрос.

— Именно это я и хотел спросить у вас, ребята, — добавил Джеф.

Клер и Бобби обменялись взглядами.

Бобби решил предложить объяснение:

— Думаю, мы просто увязли в тушении мелких ежедневных пожаров.

Клер кивнула.

Джеф продолжил:

— В самую точку! Но, похоже, вы еще и боялись расстаться с некими ключевыми персонами, которые не вписываются в корпоративную культуру. — Для пущего эффекта он сделал паузу. — И, как я догадываюсь, вы и из процесса рекрутинга не исключили их тоже.

Внезапно глаза Клер расширились:

— О черт! — Она посмотрела на Бобби. — Мы позволяем ослабевать на работу других ослов!

Они посидели минуту, усваивая то, что высказала Клер.

— У меня вопрос, — Бобби не стал дожидаться, пока ему дадут слово. — Почему такой командный игрок, как Боб, ведет себя как тряпка, когда нужно избавляться от людей, не умеющих работать в команде?

Джеф в ответе не сомневался:

— Да потому, что он хотел казаться хорошим для всех. Если бы Боб осознавал, что удерживать тех людей на работе очень жестоко, он бы нажал на курок безо всяких сомнений.

— Жестоко? — не понял Бобби.

— Ну да. Сам подумай, — пояснил Джеф. — Самые несчастные люди в компании — это те, кто не подходит под ее культуру и которым при этом дают возможность остаться. Они знают, что им здесь не место. Глубоко внутри им и не хочется здесь быть. Поэтому они несчастны.

— Так ты говоришь, что нам нужно просто взять и выставить всех ослов? — с сомнением сказала Клер. — А это звучит не жестоко?

Джеф покачал головой:

— Нет. Конечно, просто взять и уволить группу людей ты не можешь. Но когда ты выяснишь, кто из них ослы, ты скажешь им, что единственный способ для них остаться — если они действительно захотят остаться — это суметь перестать вести себя как ослы. Или еще конструктивнее — стать командными игроками. Девяносто девять процентов всего времени они будут заняты одной из двух вещей: либо будут работать над изменением своего поведения, и тогда они будут благодарны тебе за то, что ты их заставила это сделать; либо предпочтут играть в одиночку — и тогда получат свободу.

— А что если они не сделают ни того ни другого? — спросил Бобби.

— Ну, тогда ты звонишь Клер и нашему юристу и запускаешь бюрократическую процедуру. Но поверь мне: такой вариант будет иметь место реже, чем ты можешь себе вообразить, если ты станешь контролировать их поведение и не дашь сорваться с крючка.

Казалось, Бобби и Клер в целом были согласны с тем, что сказал Джеф. Но Клер, похоже, была ошеломлена полученной информацией.

— Итак, когда начинаем? — спросила она.

Джеф улыбнулся, обрадованный тем, что сумел добиться ясности в данном вопросе:

— В первую очередь, нужно определить критерии истинного командного игрока — человека, который умеет доверять, участвовать в конструктивных конфликтах, брать на себя реальные обязательства, уметь добиваться от коллег определенных действий и сосредотачиваться на достижении общей цели. Потом мы прекратим нанимать на работу тех, кто всего этого не умеет. И наконец, мы поможем тем, кто ведет себя как ослы, либо изменить поведение, либо уйти в другие компании.

Он бросил взгляд на большой настенный календарь.

— И все это нужно будет сделать за ближайшие четыре недели. — Джеф перехватил взгляд Бобби и поправился: — То есть за месяц.

Бобби, рассмеявшись, взглянул на Клер:

— Я в деле, если ты в деле.

— А у нас есть выбор? — ответила та.

Внезапно Бобби озарило:

— Эй, а что будет, если *мы* те самые ослы и есть?

Джеф улыбнулся:

— Что ж, будет с кого начать.

Самооценка

Джеф решил, что нельзя тратить времени впустую.

— Итак, я, ребята, совершенно уверен, что вы не ослы. Надеюсь, и я тоже. Ну а если мы все же те самые длинноухие, тогда мы в полной... э-э-э...

Все рассмеялись.

— Но раз уж мы за все тут в ответе, давайте определим, что у нас есть общего, коль скоро мы оказались с Бобом в одной упряжке. Наверняка что-то тут есть по части всей этой командной истории.

Все пристально уставились друг на друга, как будто ответы внезапно могли обрисоваться у коллег на лбу.

Джеф попробовал ускорить мозговой штурм новыми вопросами:

— Что заставило вас решить, что наша компания — отличное место для работы? Вспомните ваши собеседования с Бобом. В чем он показался вам лучше или чем отличался от других лиц в аналогичной должности, которые встречались за время вашей карьеры?

Бобби начал первым:

— Ну, это вряд ли поможет, однако Боб определенно не показался мне ослом.

Джеф вздохнул:

— Ладно, но какими качествами он обладал, чтобы не стать почетным членом клуба ослов?

— Он не принимал себя слишком всерьез, — объяснила Клер. — Боб всегда подшучивал, причем над собой тоже, не только над другими.

Теперь и Бобби собрался с мыслями:

— Знаешь, помню тот день, когда я решил, что Боб мне действительно по душе. Наверное, я дня три-четыре уже проработал здесь. Мы были на объекте Trinity Vineyards, где строили для них визит-центр. Боб превосходно ладил с клиентом — таким богатеньким Буратино, которого весьма заботило, откуда именно доставили каменную облицовку — из Тосканы или из Калабрии, — ну и прочие проблемы таких вот толстосумов.

Бобби помолчал, освежая картину в памяти.

— Боб проявлял редкостное терпение. Я бы на его месте не справился. И вот, когда наш богатей отъехал в своем «рэйндж ровере», Боб заговорил с парнями, которые укладывали камень и строили бордюры для клумб. Это были не архитекторы, не инженеры, даже не плотники — просто поденные рабочие, неквалифицированная рабсила. — На какой-то момент показалось, что Бобби переполнили эмоции. — И Боб говорил

с ними абсолютно тем же тоном, так же держал зрительный контакт, проявлял такую же заинтересованность в том, что ему рассказывали, как и с владельцем крутой тачки. И люди это заметили, я уверен в этом, и впечатлились не меньше моего. Помню, я подумал: «Хотел бы я быть как он».

— Да, Боб такой, — с легкой завистью подтвердила Клер. — Это самый непретенциозный человек, которого я знаю. Даже простоватый. Не уверена в точности, как это качество назвать.

Джеф задал новый вопрос:

— А вы готовы сказать, что сами подходите под это описание?

— Не настолько, насколько Боб, — тут же отреагировал Бобби.

— Но в сравнении с другими персонами вроде вас, — настаивал Джеф. — Другими топ-менеджерами в нашей отрасли?

Клер перебрала мяч Бобби:

— Думаю, ты гораздо больше на него похож, чем себе представляешь.

— Это все благодаря ему.

Клер удивилась:

— Разве ты не всегда был таким?

— Не вполне. То есть да, конечно, отец надрал бы мне задницу, позволяя себе обращаться с людьми как надутая скотина только потому, что они не ходили в колледж или имели меньше денег, чем мы. Но пока я не пришел сюда, я над этим специально не задумывался. Черт, да в некоторых компаниях, где я работал, это был бы конец карьере, веди ты себя как Боб! Можете поверить?

— Тебе надо было бы потрудиться в Кремниевой долине, — вздохнул Джеф. — Там все озабочены тем, чтобы продемонстрировать, какие они социально ответственные и экологически продвинутые, но даже труда себе не дадут подумать о том, как обращаются с парнем, который моет их машину или стрижет газон.

— К слову, — сказала Клер, — нужно помочь твоей тетушке найти кого-то, кто будет теперь стричь лужайку перед домом. Боб делал это своими руками с тех пор, как купил дом. Ему нелегко будет передать кому-либо эту обязанность.

Джеф кивнул:

— Вечером позвоню тете Карен. А может, обсужу это с Беном — мы встречаемся сегодня днем.

Бобби удивился:

— И о чем же ты хочешь с ним говорить?

— О том же, о чем и с вами. Хочу узнать, как он ищет игроков для своей команды.

— А ты не считаешь, что игроки школьной команды по баскетболу и строительные рабочие — это чуток разные амплуа? — поинтересовалась Клер.

— Конечно. Но думаю, что у них есть нечто общее, и возможно, сын Боба поможет мне понять, как мыслит его папа.

— Мог бы спросить у Боба напрямую, — предложил Бобби.

Но Джеф возразил:

— Нет. Не хочу беспокоить его заявлением, что мы уже неспособны обойтись без его помощи. Ему и так есть о чем подумать — операция на следующей неделе. А кроме того, если бы у Боба была развернутая теория насчет командных игроков и с чем их едят, мы бы об этом знали. Думаю, он так же не уверен в этом, как и мы. А может, лучше сказать «не имеет ясного представления».

Все согласились с этим утверждением, и Джеф понадеялся, что сын Боба предложит новое видение проблемы.

Тренер Бен

Джеф сразу заметил Бена в «Старбаксе», и немудрено — тот на целую голову возвышался над сидящими вокруг него тинейджерами. Бен уже заказал для своего кузена напиток, так что Джефу не пришлось стоять в очереди, пытаясь сообразить, что значит *venti* — «большой» или «средний».

Увидев Джефа, Бен поднялся, чтобы заключить его в жизнерадостные братские объятия.

— Спасибо, что согласился изменить планы, — сказал Джеф, прежде чем они сели.

— Да я бы каждый день распивал с тобой кофе, если б мог! Я правда рад, что ты теперь живешь по соседству.

— Я тоже. Наверное...

— Наверное?

— Да нет, мне тут очень нравится. И Морин тоже. И дети в восторге от большого дома и сада. Но знаешь, я беспокоюсь о работе — больше, чем думал.

— Ой-ой-ой... Ну-ка рассказывай.

Джеф поведал о дилемме по поводу строительства больницы и отеля и о проблеме с финансами. Бен ничего об этом не знал.

— Похоже, ты и вправду не в теме насчет бизнеса? — поддразнивая, сказал Джеф.

— Да, отец пытался заинтересовать меня делами. Но, думаю, в итоге он осознал, что я не создан для коммерции, вот и прекратил загружать меня лишней информацией. — Он помолчал. — Но вот у тебя точно проблемы. И я уверен на все сто, что мои знания в сфере американской истории, прессинга по всему полю и фэнтези-футбола⁵ тебе не помогут.

Джеф улыбнулся:

— Не уверен. Вообще-то есть одна вещь, в которой ты мог бы мне помочь. Вопрос серьезный.

Бен был заинтригован:

— В самом деле?

— Ну да. Нам нужна помощь в выстраивании командных отношений.

— Да ты шутишь! Тот проект, что ты организовал для отца в прошлом году, — просто восторг, ничего лучшего я в жизни не видел! Я пользуюсь твоими находками для своих игроков, учу их, как признать, что ты неправ, и как добиваться от партнеров определенных действий. Не представляю, что бы я смог сюда добавить.

— Да мне и не нужны теории по поводу того, как заставить команду работать. Я только хочу узнать, как ты определяешь, какие ребята из твоей команды лучше действуют сообща, чем прочие.

Бен обдумал заданный вопрос.

— Не знаю. То есть я хочу сказать, что вариантов не так много. У нас небольшая школа, и мне приходится извлекать максимум из того, что под рукой.

— Но вы ведь все время одерживаете верх над школами покрупнее, не так ли?

— Так. Но это потому, что мы играем как единая команда. Никаких суперзвезд. Никаких примадонн. Думаю, тут дело скорее в системе, а не в ребятах. Я уже сказал тебе, что у меня не так много игроков, чтобы я мог позволить себе выбирать.

— Но если бы у тебя был выбор, на что бы ты обращал внимание? Как бы избегал примадонн?

Бен вздохнул, снова занявшись обдумыванием вопроса.

— Ну, не знаю...

— Ладно. Взгляни на это чуть под иным углом. Представь, что ты тренируешь команду колледжа. Каких парней ты бы набирал? А каких предпочитал бы избегать?

— Набирал бы тех, кто повыше, а низкоросликов отставлял в сторону, — рассмеялся Бен.

Но Джеф настаивал:

— Ты ведь несерьезно?

— В общем, нет. Шучу. То есть, разумеется, я бы отдал свою левую ногу, если бы прямо сейчас смог заполучить парня ростом выше шести футов. Но если учесть, что все смотрят на такие вещи, как рост, скорость и все прочее, уверен, что есть и другие качества, на которые я бы обращал внимание, — к примеру, характер.

— А точнее?

— Ну, — Бен начал размышлять вслух, — возможно, на тех, кто действительно хочет работать. Обожаю качков, только не таких, которые хотят целый день тренироваться в одиночку. Мне нравятся ребята, которые приходят рано и тренируются много. И просматривают записи тренировок, даже если им не хочется. — Бен помолчал, а потом добавил: — И еще те, кто ненавидит проигрывать.

— Обидчивые лузеры?

Бен покачал головой:

— Нет, совсем нет. Я имею в виду тех, кто приходит на тренировку с одной мыслью: тренироваться до седьмого пота, только бы не проиграть. Таких тренировать легко.

Джеф вытащил ноутбук и сделал в нем несколько заметок.

Бен любопытствовал:

— Ты уже говорил с кем-то? Что полезного узнал?

— Вообще-то ты первый.

У Бена округлились глаза:

— Ух ты, я, стало быть, особенный!

Джеф рассмеялся:

— Ну конечно, ты особенный! Я знал, что уж на стакан кофе за пять баксов могу рассчитывать.

— Обезжиренный, без кофеина, с карамелью и каплей молока. И кстати, я свои деньги не выкладывал. Оплатил кредиткой Valley Builders.

— У тебя есть кредитная карта компании? — Джеф даже не пытался скрыть свое удивление.

Бен усмехнулся:

— Конечно, нет, глупый. Ты думаешь, папа раздает всему семейству кредитки, чтобы мы растрачивали его денежки? Не знаешь папочку?

Джеф выдохнул с облегчением.

— Знаю, ага. Кстати, нам нужно найти ему садовника. Ему больше нельзя самому подстригать лужайку.

— Да, я сегодня говорил об этом с мамой. Отцу это не понравится.

— Коли речь зашла о твоём отце, помоги мне разобраться в его натуре.

— Ты о чем?

— Например, как он относится к командной работе, — предложил Джеф.

— Слушай, я вправду думаю, что ты в этом разбираешься лучше меня — смотри, какой проект ты провел для отца. Могу сказать одно: отец всегда говорил, что нет ничего важнее работы в команде. У него была эта дьявольская интуиция, и он будто всегда знал заранее, у кого это получится, а у кого нет.

— Можешь рассказать что-нибудь из детских лет? Какой-нибудь случай, когда он дал понять, почему считает кого-то хорошим командным игроком? Или просто хорошим человеком?

Бен усмехнулся:

— Ну-ну. Сегодня у тебя просто-таки день душеведения! — Он подумал минуту. — Знаешь, отец тренировал меня в разных видах спорта, и я навсегда запомнил одну вещь: он терпеть не мог мальцов, которые к нему подлизывались.

— Что ты имеешь в виду?

— Может, я плохо это сформулировал. Он не любил детей, которые относились к нему иначе, чем к кому-то еще. Или которые плохо относились к слабым игрокам.

Джеф, казалось, удовлетворился объяснением, однако Бена вдруг озарило:

— Слушай, еще он терпеть не мог, когда ребята из его команды зацикливались только на своих собственных результатах или на том, сколько времени были в игре. Однажды он отправил одного из своих лучших десятилеток на скамью запасных на весь матч, потому что тот удерживал у себя мяч, не отдавая пас, чтобы лидировать в команде по очкам.

— И как парень отреагировал? Или, лучше сказать, его родители?

— Мама сказала, что это была хорошая мысль. А я был взбешен.

Джеф рассмеялся.

— Но урок свой я выучил.

Кузены провели еще около часа, болтая о семейных каникулах и вспоминая истории из детства, пока Бен не поднялся, чтобы идти на тренировку.

— Джеф, я правда рад, что ты здесь. Папа старается маскировать серьезность ситуации шутками, но, думаю, ты понимаешь, как много компания значит для него — и для всех нас.

Бен говорил от всего сердца, и Джеф знал точно: брат не пытался оказать на него давление намеренно. Пусть даже итог все равно оказался бы именно таким.

Они обнялись на прощанье, и Бен ушел.

Джеф остался еще на четверть часа, просматривая заметки и делая записи насчет командной работы. Уже собравшись уходить, он осознал, что его разрывают на части две противоположные эмоции — дикое облегчение, потому что он добился прогресса, и разочарование от того, что все, что он пока услышал, казалось таким очевидным.

Он решил, что должен не жалеть сил на поиски ответов.

Экспертный анализ

Следующие два дня были заполнены тушением мелких пожаров и расчисткой завалов на Ок-Ридж, а еще — подготовкой к новым проектам, в особенности к строительству больницы. В этот период Джеф настолько погрузился в дела, что практически не имел возможности толком обдумать вопросы командной работы и найма персонала. Это было удивительно, если помнить о масштабе проблемы и о том, насколько сильно она занимала его всего пару дней назад. Он начал осознавать, в какой степени приземленные и неотложные нужды строительного процесса способны вытеснить более важные задачи, и преисполнился решимости больше этого не допускать.

И вот, возвращаясь после встречи с городским архитектором Напа, Джеф попросил Клер составить список всех бывших сотрудников, которых компания потеряла за последние несколько лет, и нынешних, насчет которых у нее имелись сомнения.

— Завтра утром ты его получишь, — пообещала Клер.

Потом он попросил Бобби и Клер освободить окно в завтрашних планах на день. Бобби запротестовал, однако Джеф держался твердо.

Когда они собрались в кабинете Боба, Джеф записал себе имена всех 23 человек из списка, который Клер составила на доске для совещаний.

— Давайте пройдемся по всем именам по порядку и попытаемся определить общие качества, чтобы понять, какие «красные флажки» нам следует искать.

Бобби, как всегда, начал с шутки:

— Имеешь в виду критерии для ослов?

Клер возразила:

— Только не забудь, что кое-кто из них еще работает в компании. Нужно проявлять осторожность в отношении к этим людям.

— Не давай слабины, Клер, — поддразнил Бобби. — Так вот что с тобой делает вся эта кадровая дребедень?

Та рассмеялась.

Но Джеф ее поддержал:

— А ведь она права. Нельзя забывать, что они вовсе не плохие люди. Просто они, возможно, не подходят к культуре командной работы. А может, их начальник — осёл, а они просто делают то, что, по их мнению, поможет добиться успеха.

Бобби согласился:

— Хорошо сказано.

— А как определить разницу? — поинтересовалась Клер.

У Джефа был готов ответ:

— Во все не обязательно знать наверняка.

Клер была обескуражена:

— То есть?

Джеф пояснил:

— Как только мы точно определим, на что нужно обращать внимание, то сможем увидеть, кто не соответствует нужным характеристикам, и нам останется всего лишь дать этим людям ясно понять, что их поведение нуждается в корректировке. Если получится — здорово. Тогда, возможно, они действительно не были виноваты. Если же нет, то мы будем знать, что им здесь не место, и поможем найти лучший вариант работы.

Бобби взглянул на доску.

— С чего начнем?

— С самой верхушки, — доверительно сообщил Джеф. — Если нам удастся снять вопросы на высшем уровне, остальное уже проще.

Вдруг Клер, по всей видимости, глубоко проникнувшись предложенным планом, удивила остальных, заявив:

— Слушайте, ребята, нельзя это делать кое-как. Будущее компании зависит от того, преуспеем мы здесь или нет.

С этими словами она подошла к доске и обвела кружочками два имени: Нэнси Моррис, менеджер проекта на площадке Ок-Ридж, и Энтони Бенсон, «плохой» инженер на проекте реконструкции школьного здания.

Следующий час лидеры Valley Builders провели, разбирая по косточкам Нэнси с Энтони и пару десятков других людей из списка, изучая их показатели эффективности и поведенческие качества. В результате на доске появился список вполне предсказуемых прилагательных вроде «негативно мыслящий», «ленивый», «нечуткий», «безответственный»

и «эгоцентричный». Джеф ощутил то же чувство, что и накануне вечером.

— Мы что-то упускаем. Все слишком очевидно, — заявил он.

— Согласна, — подтвердила Клер. — Все не может быть настолько просто.

— Но если все настолько просто, — спросил Бобби с присущим ему добродушным сарказмом, — почему же мы так прокололись?

— Может, мы слишком тесно общаемся с этими людьми, — предположила Клер.

Джеф покачал головой:

— Думаю, мы просто не знали, что ищем. — Затем он внес предложение: — Знаете, что нам нужно? Ситуационный анализ на конкретном примере! Возьмем кого-то, с кем мы не знакомы. Кого-то, кого сможем подробно разобрать и взять в качестве тестового образца.

И такой человек предстал перед ними собственной персоной даже раньше, чем они могли предположить.

Четвертый элемент

Домой Джеф поехал дальней дорогой, сделав двадцатиминутный крюк, чтобы попасть к больнице и на новую площадку для строительства отеля. Масштаб проектов все больше давил на него психологически, поэтому он достал телефон и набрал номер Бобби.

— Как дела, босс? — донесся до него голос Бобби из автомобильных динамиков.

— Мы просто с этим не справимся. — Джеф говорил спокойно, но уверенно.

— Что ты имеешь в виду?

— Я имею в виду больницу и отель.

— Конечно же, мы справимся! Мы же асы своего дела!

— Да нет, я говорю не о строительной части. Я имею в виду нас. Тебя, меня, Клер. Нам нужна помощь. Ты представь, что будет, когда эти проекты начнут раскручиваться! У нас просто не останется времени, чтобы хорошенько подумать. Одна только больница — уже крутой вызов.

В трубке молчали.

— Ты еще там? Я тебя не потерял?

— Здесь я, — произнес тот. — Я просто думаю.

Еще несколько секунд тишины.

Наконец Бобби высказал свое мнение:

— Ты прав. Я тоже об этом размышлял. Но каждый раз, когда меня одолевает мысль взять в нашу команду кого-то еще, я тут же начинаю думать, какой это риск. Слишком много хлопот.

— Поясни?

— Ну, Клер и я понимаем друг друга с полуслова. Тут и говорить не о чем. А к тебе мы только-только начали привыкать. Хочешь напрямую? Ты ведь еще вполне можешь оказаться ослом!

Джеф рассмеялся.

— Значит, ты волнуешься, что мы можем выбрать не того человека?

— Ну да. — Бобби поколебался. — Да, знаю, звучит глупо. Но я просто хочу, чтобы работа приносила радость. Неохота приходить в офис и наткаться на кого-то, кого я не выношу.

— Понимаю. — Джеф обдумал сказанное. — Но вот какая штука. Мы и друг друга скоро не сможем выносить, если не получим подмоги.

— Да знаю, знаю! Просто никак не могу себя заставить это признать.

— Так как же мы поступим? — Джеф решил дать Бобби возможность внести собственное предложение.

— Попросим Клер найти для нас самого лучшего на всем белом свете человека, с которым общаться легче легкого, и притом желательно даром.

— Ага, и не позднее пятницы, — добавил Джеф.

— Жду не дождусь, когда наступит пятница.

Рассмеявшись, оба согласились все обсудить после уик-энда.

В тот момент Джеф не предполагал, что так долго ждать ему не придется.

Кратчайший путь

Джеф всегда старался избегать работы по выходным, однако решил, что в этот раз придется пойти на жертвы.

— Я должен подавать пример. Через полгода всем прочим тоже придется работать по выходным, — объяснил он Морин, и та с ним согласилась.

Как Джеф и ожидал, Клер поддержала идею, и они договорились встретиться в офисе незадолго до полудня.

Джеф рассказал ей то же, что и Бобби накануне вечером, и Клер, хотя и проявила даже большую обеспокоенность проблемой сработанности руководящего состава, тут же заключила, что без того, чтобы ввести в команду кого-то еще, им не обойтись.

— И как будем решать проблему? — поинтересовался Джеф.

— Ну, я знаю кое-кого из рекрутеров, которые специализируются на заполнении руководящих позиций в строительном бизнесе. Мы с ними никогда не работали, но, думаю, они могут помочь.

Джеф покачал головой:

— Это займет слишком много времени. Они прочешут список кандидатов по всей стране — ну, по крайней мере, до западного побережья. И пройдет еще месяц, пока кандидаты начнут приезжать на собеседование. Должны же мы знать кого-то, кто знает подходящего человека!

Клер обдумала его слова.

— А Бобби ты спрашивал?

— Нет, мы решили вначале переговорить с тобой.

— Ценю ваше доверие, — произнесла она с долей сарказма, — но он-то лучше меня в курсе, кто есть в наличии.

— Ладно, давай позвоним ему.

Две минуты спустя громкая связь донесла до них голос Бобби.

Первым заговорил Джеф:

— Я тут побеседовал с нашей королевой кадров относительно нового топ-менеджера. Знаешь, от нее никакого толку. Ты не знаешь кого-то, кто мог бы нам посодействовать?

Бобби хохотнул:

— Эй, ребята, да у вас там вечеринка, а меня не позвали?

— У нас бесконечная вечеринка, — вступила в разговор Клер. — Я подумала, ты лучше меня должен знать, с кем можно поговорить. Кстати, эта позиция, о которой мы думаем, — новый вице-президент по производству, верно?

Джеф хмыкнул:

— Еще один Бобби, только помоложе.

— Пугающая перспектива, — воскликнула Клер. — Но, похоже, так и есть.

Через несколько минут Бобби, удивляясь сам себе, выдал короткий список людей, которых вполне можно было рассматривать в качестве кандидатов на руководящую должность. И вдруг его осенило:

— Эй, я только что подумал кое о ком. А как насчет Теда?

— Марчбэнкса? — спросила Клер.

— Ага. Он мог бы выполнять подобную работу одной левой.

— Разве он не вышел в отставку в прошлом году? — уточнила Клер.

— В отставку? Да этот парень всего на пару лет старше меня! Ему наверняка до смерти скучно. И живет он теперь в Сономе.

Джеф наконец сумел встрять:

— Кто такой Тед Марчбэнкс?

Клер пояснила:

— Он руководил отделом North Bay Constructions. Это крупная компания из Сосалито. Лет пять назад он занимался проектом строительства на реке в деловой части города. Масштабная работа. Мы даже не подавали заявку на тендер, потому что речь шла в основном о гражданском строительстве: речные сооружения, пара мостов, ну и несколько зданий. Для Бобби — слишком много бюрократии на уровне властей штата.

Бобби продолжил:

— Так что Тед заработал кучу денег и теперь живет возле Хилдсбурга. Я пару раз пересекался с ним на поле для гольфа, так вот, ни о чем, кроме работы, он и говорить не может. Думаю, он слишком рано ушел на покой.

Клер понравилась перспектива.

— Давайте пригласим его сюда и посмотрим, удастся ли его уговорить.

— А он наш тип? — хотел знать Джеф.

— Он знает свое дело, и он под рукой, — объявил Бобби.

— А как насчет командной работы? Может, он осёл?

Клер поддержала:

— В этом мне придется полагаться на твое мнение, Бобби.

— Этот парень — профи. С большим опытом. Эй, да он два года руководил крупнейшим и сложнейшим проектом, и они сумели уложиться и в срок, и в бюджет! Не вижу, как он может оказаться ослом.

Как бы завлекательно это ни прозвучало, Джеф определенно хотел копнуть поглубже.

— И как скоро, по твоему мнению, мы сможем заполучить его сюда, Бобби?

— Сделаю все возможное.

И Бобби их не разочаровал.

Тед

В понедельник утром Джеф сидел в кабинете Боба, отвечая на письма, когда в комнату вошел Бобби, сияя, как новенькая монетка. Джеф удивился, поскольку не ожидал его увидеть.

— Как дела на Ок-Ридж?

— Пока нормально, — ответил Бобби.

— А чего ты так улыбаешься?

— У меня для тебя сюрприз. — Он сделал эффектную паузу. — Какие планы на сегодняшний обед?

Джеф бросил взгляд на экран своего телефона.

— Так, я собирался встретиться с...

— Отмени встречу.

— Что?

— Говорю, отмени встречу. Угадай, кто едет сюда, чтобы повидаться с нами? — Прежде чем Джеф успел ответить, Бобби торжественно объявил: — Тед Марчбэнкс!

Джеф откинулся на спинку стула:

— Как ты это устроил?

— Позвонил приятелю из гольф-клуба, тот дал мне номер Теда. Вчера вечером я с ним переговорил. Точно, я был прав. Ему скучно до смерти. Он сказал, что заинтригован.

— Хорошая новость, — улыбнулся Джеф. — Ты сказал Клер?

— Ага. Она сейчас свободна. В 12:15 в ресторане Марии.

— Марии? Ты не думаешь, что стоит найти какое-нибудь место... поприличнее?

— Если он соответствует нашей корпоративной культуре, возражать не станет.

— Ты прав. Увидимся в четверть первого.

Половина столиков в ресторане была занята, что означало для Марии хороший день. Джеф приехал чуть раньше и попросил дать им столик в дальней части зала. Через несколько минут в ресторан вошли Бобби и Клер и, увидев Джефа, направились к нему.

— Он опаздывает. Не стоит его нанимать, — заявил Джеф с серьезным видом.

Бобби казался чуток ошарашенным:

— Постой-ка. — Он явно не знал, что сказать. — Может, он просто...

Но Джеф его прервал:

— Да шучу я. Присаживайтесь.

Бобби хохотнул:

— И как долго ты собираешься на мне отыгрываться за тот розыгрыш с увольнением?

— Пока ты не уволишься, — рассмеялся Джеф. — Пока будешь у меня под рукой.

— Ладно, мальчики. Давайте сосредоточимся. — Клер уселась на стул так, чтобы видеть входную дверь. — Что же мы знаем о Теде?

Бобби не колебался ни секунды:

— Он был на руководящей должности в компании, которая раза в четыре больше нашей. Один его отдел был размером с нашу компанию. Он занимался всем: от строительных проектов до реконструкции, и он разбирается в том, как управляться с местными бюрократами — а этого в проекте больницы будет с лихвой.

Джеф и Клер впечатлились.

— Минуту, — прервал сам себя Бобби. — Нам нельзя его нанимать. Он отнимет у меня хлеб.

Клер, засмеявшись, потрепала его по спине:

— Для тебя в Valley Builders всегда отыщется местечко.

В этот момент дверь отворилась, впустив в помещение ослепительный солнечный луч, и из этого света навстречу шагнул человек, озаренный солнцем, как ангел...

А потом дверь закрылась снова, и ангел оказался человеком.

Одетый в элегантные джинсы и блейзер, Тед Марчбэнкс казался лет на десять моложе своего истинного возраста в пятьдесят шесть лет. Оглядев ресторан, он увидел Бобби и направился к их столику.

Трое топ-менеджеров поднялись, чтобы поприветствовать вновь прибывшего. Первым заговорил Бобби:

— Рад тебя видеть, Тед. Спасибо, что согласился встретиться так скоро.

Они обменялись рукопожатием.

— Вчера, когда ты позвонил, я был удивлен и заинтригован. Польщен тем, что ты подумал обо мне.

Затем Тед повернулся к Клер:

— Кажется, мы встречались, Клер.

Клер казалась немного смущенной.

— В самом деле?

— Вы же присутствовали на том обеде в Новато несколько лет назад? Там еще было что-то вроде доклада на тему лидерства. Вы были вместе с Бобом и еще несколькими сотрудниками вашей компании.

— Действительно, — припоминала Клер. — Встреча в Строительной ассоциации Норт-Бэй.

— Если я правильно помню, — продолжил Тед, — скука стояла смертная.

— О да! Выступал какой-то профессор из Лиги плюща, который не имел никакого отношения к строительству.

Тед сменил тему:

— Кстати, как поживает Боб? Я недавно услышал о его ситуации.

Бобби ответил:

— Все по плану, с ним будет все хорошо. Но на работу он не вернется. Кстати, — он повернулся к Джефу, — это наш новый глава компании, Джеф Стэнли.

Джеф и Тед обменялись рукопожатиями.

— Я слышал, вы в нашей области новичок, Джеф?

— Точно.

— Ну, вам повезло работать с замечательными специалистами, — Тед кивнул в сторону Клер и Бобби, — так что вы быстро наберете темп, уверен в этом.

— Согласен, — подтвердил Джеф. — И может, вы тоже сумеете мне помочь в этом.

Тед улыбнулся:

— Что ж, приятно слышать. Не знаю, удастся ли мне придумать что-то новенькое, но ведь никогда нельзя сказать заранее.

Они уселись за стол, и следующие полтора часа были заполнены чрезвычайно интересной и информативной беседой обо всем на свете — от ситуации в строительной индустрии и состояния местной экономики до нюансов строительства больничного крыла и отеля.

Тед держался непринужденно, демонстрируя яркость мышления и энтузиазм. И он никак не походил на человека, собравшегося на покой.

Клер не могла не поинтересоваться:

— Почему вы ушли в отставку, Тед?

Тед замялся.

— Даже не знаю. Наверное, я слишком долго занимался делами. Вот и подумал, что теперь, когда я могу себе позволить уйти, это будет неплохо. Дети выросли. Ипотека за дом выплачена. Жене хотелось попутешествовать... В общем, в то время это мне казалось хорошей идеей.

— Но? — задал наводящий вопрос Джеф.

Тед улыбнулся:

— Но оказалось, что на пенсии не остается ничего другого, кроме гольфа, походов по антикварным магазинчикам да поездок по свету. А я действительно люблю строить. Мне нравится решать проблемы. Похоже, я недооценивал преимущества работы как таковой.

Клер продолжала расспросы:

— А почему вы не вернулись в North Bay?

Тед снова замялся.

— Да, сам процесс строительства я люблю. Но компания слишком разрослась и слишком... — он поискал нужное слово, — обюрократилась. И я начал понимать, что настало время для перемен — для перемен, но не для ухода на покой.

— Как по мне, звучит мудро, — объявил Бобби.

Тед взглянул на часы.

— Ну, хотя технически я и отошел от дел, но, если я не вернусь домой, чтобы помочь жене прибраться в гараже, скука будет наименьшей из моих проблем.

Остальные вежливо посмеялись и поблагодарили Теда за то, что он уделил им время. И когда тот вышел из ресторана, все остались, чтобы обсудить встречу.

Реакция по горячим следам

Как обычно, дебаты открыл Бобби:

— Я за то, чтобы его нанять. И не откладывая.

Клер и Джеф промолчали.

— Что? — смутился Бобби. — Разве не такого парня мы ищем?

— Возможно, — согласился Джеф. — Он мог бы помочь нам решить кучу проблем, сомнений нет. Его опыт просто потрясает. И у него есть ниточки к другим людям, которых мы могли бы пригласить, это наверняка.

Но голос Джефа звучал не так уверенно, как слова, которые он произносил.

— Так в чем проблема? — спросил Бобби.

— Надо сначала убедиться, что он соответствует нашей культуре, — пояснила Клер. — Верит в наши ценности.

— В качество и технику безопасности уж точно, — заявил Бобби.

— В North Bay фанатично к этому относятся, — вступил в разговор Джеф.

— Полагаю, очевидно, что и Тед тоже, — подтвердил Бобби. — Или вы увидели что-то, что я проглядел?

— Даже не знаю, — пожала плечами Клер. — А на что в точности нужно смотреть?

Джефу очень нравилось направление, которое приобрело их обсуждение.

— Ну, — ответил Бобби, — он уж точно не осёл!

Клер снова пожала плечами, теперь несколько раздраженно:

— И снова мы возвращаемся к тому, откуда пришли. Как распознать осла?

Бобби глубоко вздохнул:

— Как насчет того определения, которое мы вывели на прошлой неделе? Эгоист. Грубиян. Безответственный тип. Можно начать отсюда.

Джеф принялся делать заметки.

Клер сказала:

— Ладно, и что в точности ты понимаешь под словом «грубиян»?

— Да брось, Клер! Грубиян — это такой придурок, который ставит людей в неловкое положение. Говорит тупые и грубые вещи.

— Приведи пример такого грубияна. Кого-то, кого мы знаем.

Бобби не колебался ни секунды:

— О'кей, как насчет Терри Паскаля?

Он повернулся к Джефу и пояснил:

— Он был одним из наших поставщиков. Продавал нам материалы. Всякую всячину, от ведер и лестниц до спецодежды и инструментов.

Клер подхватила:

— В общем, неплохой парень. Только не понимал, когда заходит слишком далеко. Самоуверенный, неадекватный и неумный.

— Ты сказал — «был» одним из наших поставщиков? — переспросил Джеф.

— Да, мы попросили его компанию прислать к нам другого человека. Новичок оказался получше.

Джеф продолжил спрашивать:

— А у нас в Valley Builders есть кто-нибудь, кто подходит под описание Терри?

Коллеги подумали.

— То есть, — проговорила Клер, оглядываясь вокруг, чтобы убедиться, что никто не подслушивает, — вы хотите сказать, что Нэнси подходит под эту категорию, так?

Джеф и Бобби дружно кивнули.

— Полагаешь, личности вроде Нэнси и Терри ведут себя так специально? — спросил Джеф.

— Нет, — с силой произнесла Клер. — На самом деле я думаю, что, когда им приходится общаться с другими людьми... — она поколебалась и продолжила в извиняющемся тоне, как будто ей было неловко за свои слова, — они просто туповаты. Тупицы социального общения.

Джеф, записав что-то в ноутбуке, добавил:

— Итак, Тед определенно не тупица, когда речь идет о контактах с людьми. Я бы сказал, здесь он настоящий гений.

— Согласен, — высказался Бобби. — Поэтому нам нужно его взять.

— Постой минутку, — усмехнулся Джеф, взглянув на своего горящего энтузиазмом коллегу. — Чтобы считаться хорошим командным игроком, это еще не все.

— А что еще? — поинтересовалась Клер.

Джеф, поколебавшись, просмотрел свои заметки:

— Даже не знаю. Все, что я записал, слишком очевидно.

— Например? — спросил Бобби.

— То есть я имею в виду, — покачал головой Джеф, — мне даже неловко говорить вам об этом, друзья.

Бобби, засмеявшись, попытался отобрать у него ноутбук:

— Дай-ка я сам посмотрю!

Но Джеф отодвинул компьютер:

— Ладно. Итак, после всех наших обсуждений и после того, как мы проанализировали всех сотрудников, которых надо уволить или, возможно, позволить им уволиться, мне кажется, существуют два качества; может, даже три, если учесть то, о чем мы только что говорили.

Он взял ручку и записал на салфетке три слова: *эго, работоспособностьи люди.*

— Нужный нам человек не должен быть эгоистом, должен уметь действительно хорошо работать и знать, как вести себя с людьми.

Клер нахмурилась:

— Мне не нравится слово эго. Найди что-нибудь более позитивное.

Джеф смутился, но потом уловил, в чем проблема.

— Ну хорошо... — Он вычеркнул слово *эго* и записал вместо него *скромность*.

Трое членов команды изучали выписанные Джефом слова. Если бы они были персонажами мультика, сейчас бы из ушей у них шел дым — так усердно они разглядывали слова на салфетке.

— И снова все слишком просто, — извинился Джеф.

Клер возразила:

— Нет, я думаю, тут что-то есть, пусть все кажется таким очевидным. Давайте вернемся к нашему «списку трудных подростков» и посмотрим, объясняет ли это их проблемы.

Но как только они приступили к анализу, Джеф взглянул на часы:

— О черт, уже почти полтретьего! — Он повернулся к Бобби: — У нас с тобой встреча с архитекторами больницы.

— Давайте вернемся к этому завтра, — предложила Клер.

Все согласились, и Джеф с Бобби, поручив Клер оплатить счет, отправились в путь.

4. Реализация

Расстановка приоритетов

Но на следующий день дела на площадке Ок-Ридж пошли наперекосяк — даже Бобби такого не ожидал.

— Ничего катастрофического, — разъяснил тот, — но, если я не смогу уделить несколько дней общению с инспекторской группой, у нас будут проблемы.

Поэтому Клер и Джеф согласились отложить официальное собеседование с Тедом на конец недели, чтобы выиграть больше времени на оттачивание формулировки термина «командный игрок».

На следующий день была назначена операция Боба, поэтому, хоть обстановка в офисе была, как всегда, деловая, люди беспокоились, молились и звонили семейству Стэнли в надежде узнать новости. Когда стало известно, что операция прошла успешно, а прогноз докторов благоприятный, обстановка в офисе заметно разрядилась. К несчастью для руководящего состава, разрядка длилась недолго, и волнение за Боба уступило место тревогам о будущем компании.

На завтра было назначено собеседование Теда, и Джеф решил, что нужно немедленно встретиться со своими верными помощниками, чтобы подвести итог дискуссии: внести ясность по термину «осёл» и разобраться, что значит быть командным игроком. Тогда можно будет

проводить собеседование во всеоружии. Троица решила заказать еду в офис и остаться на работе столько, сколько понадобится.

К половине седьмого вечера на столе в кабинете Боба появились коробочки с едой из индийского ресторана, и Клер с Джефом уселись за стол в ожидании Бобби.

— Не припомню, на чем в точности мы остановились, когда нам с Бобби в тот раз пришлось уйти, — признался Джеф.

Клер напомнила:

— Мы собирались приложить те определения, что ты записал на салфетке, кое к кому из наших трудных деток.

В этот момент в кабинет ворвался Бобби со словами:

— Ты хочешь сказать — наших ослов?

Клер драматично закатила глаза.

— Да, — вспомнил Джеф. — Ты не забыла прихватить салфетку?

Но Клер уже держала в руке остатки салфетки с пятнами соуса сальса.

Бобби незамедлительно нацелился на пищу, не забывая участвовать в беседе:

— У меня есть еще одно имя для нашего анализа: наш сотрудник Томми Берлсон.

Клер поморщилась:

— О, я и забыла про него.

— Что, он из ослов? — спросил Джеф.

Клер посмотрела на Бобби.

— Что скажешь?

Тот подумал.

— Даже не знаю. Придурком он не был, это точно. Вероятно, поэтому мы продержали его здесь два года, прежде чем попросить уйти. Но, конечно, он был не лучшей кандидатурой для командной работы.

— Почему нет? — спросил Джеф.

— Томми был одной из самых невыносимых личностей, с которыми мне приходилось иметь дело, — заявила Клер. — Он был веселый. Очаровательный. Яркий.

— И правда, звучит как кошмар, — вставил Джеф свой саркастический комментарий.

— В том-то и штука, — возразила Клер. — Он был просто чудо, и при этом было невозможно заставить его работать.

— Ты имеешь в виду, он не отличался работоспособностью? Был лентяем?

Бобби выдал странную гримасу, улыбнувшись и поморщившись одновременно:

— В этом и заключалась проблема с Томми: никто бы не назвал его классическим лентяем. Он всегда был готов сделать то, о чем его просишь.

Клер закончила:

— И ни на йоту больше.

Бобби согласился с ней:

— Он делал ровно столько, чтобы не получить нагоняй, но ни разу не занялся проектом или проблемой, которые требуют срочности. Или энтузиазма.

Клер добавила:

— Было бы намного проще, будь он придурком. Или тунеядцем. Но нет...

— Значит, ему не хватало энтузиазма? — уточнил Джеф, желая найти точное определение.

Бобби усмехнулся вновь:

— Да нет. Томми определенно хватало энтузиазма — только вот не рабочего. Он был целиком поглощен корпоративной командой по софтболу, ловлей рыбы нахлыстом и Войной Севера и Юга.

Клер попыталась прояснить суть:

— Просто он не испытывал жажды деятельности.

Джеф записал что-то в ноутбук, а потом спросил у Клер:

— Что ты этим хочешь сказать?

— Я хочу сказать, что он не принадлежал к числу тех, кто отличается персональной мотивацией или желанием совершить нечто значительное. — Она помолчала, размышляя. — Возможно, дело в том, что он выходец из очень состоятельной семьи. Ему просто не нужно было что-то доказывать. Или чего-то добиваться. Не знаю, как сказать...

Бобби активно поглощал курицу в соусе тика масала, однако это не мешало ему принимать участие в беседе:

— Он принадлежит к такому сорту людей, которые просто мечта в качестве соседей по дому, — но вот положиться на них нельзя. И заниматься с ними бизнесом тоже.

Джеф кивнул, глядя в ноутбук:

— Жажда деятельности. Мне нравится.

— И мне, — вставила Клер. — Звучит лучше, чем работоспособность. — Она повернулась к Бобби: — Кстати о жажде, ну, или о голоде, если угодно: ты не хочешь передохнуть и принести благодарность за хлеб насущный, пока не слопал в одиночку всю лепешку?

Бобби смущенно извинился, и все склонили голову в индийском молении.

Через несколько минут, когда тарелки у всех вновь были наполнены, Джеф подошел к доске и отыскал свободное место, где не были записаны имена. Там он написал слова *жажда деятельности*.

— Итак, — объявил он, — думаю, мы нашли верный термин. Нам нужно нанимать людей с жаждой деятельности. Тех, кто делает больше, чем от них требуется. Страстно любящих свою работу. Испытывающих жажду к ней.

Остальные кивнули, и Джеф продолжал:

— И еще вчера, после ухода Теда, мы говорили о каком-то другом понятии.

Клер снова кивнула, вынимая салфетку:

— Люди. Внимание к людям.

Джеф записал на доске слово *чуткость*.

— Точно. Тед знает, как найти подход к людям.

— Звучит не совсем правильно, — запротестовал Бобби. — Звучит так, словно ты не подразумеваешь интеллект.

— А мне это слово нравится, — сказала Клер. — Это не похоже на твое типичное описание «хорошего парня». Это вроде эмоционального интеллекта, только попроще. Чуткость всего лишь означает, что человек должен знать, что и как сказать, а о чем промолчать. Быть гибким в общении с людьми. Это намного больше, чем быть «хорошим парнем».

— И я думаю, если назвать это чуткостью, люди начнут по-другому об этом думать, — согласился Джеф. — Они не станут сбрасывать это качество со счетов как что-то слишком легкое и простое.

Но Бобби внес уточнение:

— Но ведь нельзя быть ослом, если ты умеешь общаться с людьми. Звучит так, будто это единственное качество, имеющее значение.

Джеф, подумав, заявил:

— Не согласен. Толковая личность вполне может оказаться ослом. На самом деле это наихудшая категория ослов.

— Объясни, — попросила Клер.

— Ну, можно по-настоящему неплохо разбираться в том, что и как сказать, как очаровать любого, с кемходишь в контакт, — сказал Джеф. — Но глубоко в душе человек знает, что делает это исключительно в личных целях, ради собственных амбиций, поэтому я и говорю, что такая персона — просто предательствующий осёл.

— Произноси, пожалуйста, такие слова, которые я смог бы за тобой повторить, — шутя вставил Бобби.

Джеф улыбнулся:

— Двуличный. Вероломный. Лживый.

Клер, казалось, озарило:

— Может, как раз здесь приходит время для следующей концепции!

— Какой именно? — спросил Бобби.

Клер бросила взгляд на салфетку:

— Вот, слово, которое ты здесь записал: *скромность*, то есть отсутствие претенциозности.

Джеф кивнул:

— Точно. Я вывел эту идею из разговора с Бобом. Люди не подходят культуре Valley Builders, если им свойственна претенциозность.

— Думаю, претенциозность — не совсем верное понятие, — к удивлению всех, возразил Бобби. — Или, может, я ошибаюсь. Я имею в виду, что претенциозные персоны определенно ослы, но тут есть кое-что еще. Люди вроде как не вписываются в нашу команду — в плохом смысле не вписываются, — когда демонстрируют... высокомерие. — Казалось, он, наконец, нашел верное слово. — Что является противоположностью высокомерия?

— Скромность, — с энтузиазмом отозвалась Клер. — Ослам скромность не свойственна.

— Именно, — сказал Бобби. — А вот у Боба она есть.

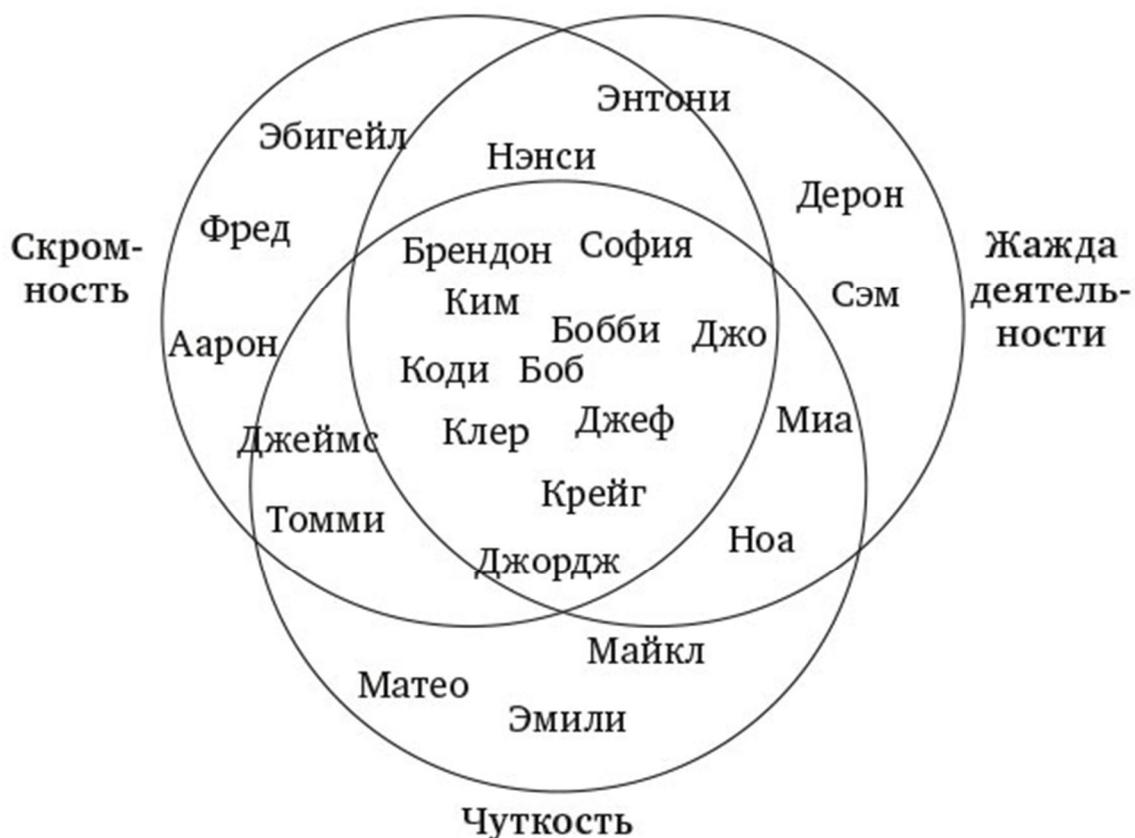
Джеф начертил на доске три кружка в виде диаграммы Венна. Затем рядом с кружками он записал следующие слова: *скромность, жажда деятельности и чуткость*.



Потом он снова сел перед своей тарелкой, и три руководителя продолжили свой обед, одновременно изучая получившуюся диаграмму.

В течение следующего часа они просматривали список сотрудников, сортируя их на «трудных подростков», «звездных игроков» и «серединок на половинку». Потом кандидатуры оценивались с учетом новых трех критериев и помещались в соответствующие кружки.

Все «звезды» полностью вписывались в довольно высокий стандарт скромности, жажды деятельности и чуткости. Все они попали в центральный сегмент. Некоторые с трудом соответствовали одному из критериев, поэтому их имена заняли сегменты вокруг центрального. У других были сложности более чем с одним критерием, поэтому они оказались ближе к краю.



Джеф настоял, чтобы члены руководящей команды прошли такую же оценку, и хотя все они попали в средний сегмент, но (что любопытно) все оказались в разных точках.

К тому времени, как еда практически исчезла с тарелок, а почти две дюжины имен нашли свое место на диаграмме, Клер и Бобби пришли к убеждению, что туман наконец-то рассеивается.

Однако Джеф по-прежнему колебался.

— И все равно я считаю, что это слишком просто, — сказал он, вглядываясь в три слова, записанные на доске. — Но вроде ничего не упущено. Думаю, то, что нам надо, — это комбинация всех трех.

— Точно! — объявила Клер, подходя к доске и обводя средний сегмент диаграммы ярко-красным маркером. — Все чудеса в том, что, если даже одного качества недостает, будьте добры получить в команду осла.

Бобби хохотнул:

— Ах ты господи, это я бы и сам тебе мог сказать!

Клер запустила в него маркером.

Они решили, что можно не откладывая использовать в процессе рекрутинга полученную модель, которую Бобби сразу же окрестил «тестом на ослиноголовость». И первый тест предстояло следующим утром пройти Теду Марчбэнксу.

И снова Тед

День начался со всеобъемлющего собеседования с Тедом. В течение утра Клер и еще несколько человек из ее отдела должны были встретиться с ним в индивидуальном порядке, после чего Теду предстоял обед с Джефом в режиме «один на один». Джеф дал понять, что главная задача — определить, как у Теда обстоит дело со скромностью и жаждой деятельности, поскольку насчет умения общаться с людьми все и так было ясно.

Первое собеседование проводил Крейг — прораб с проекта Ок-Ридж. Джеф договорился увидеться с ним на час раньше, чтобы помочь понять, как тому действовать, чтобы оценить кандидата по двум необходимым критериям.

Джеф признал, что это нелегко, поскольку еще не сформулированы четкие рабочие определения критериев как наблюдаемых поведенческих параметров. Поэтому инструкции, которые он дал Крейгу, были простыми:

— Попытайся получить представление о том, настроен ли он на интенсивную деятельность, по-прежнему ли горит желанием полностью посвятить себя работе — или же для него это просто возможность отвлечься от вынужденной скуки пенсионера.

Крейг все записал.

— Понял. А что насчет скромности?

— Полагаюсь на твое суждение. Ты же знаешь, как выглядит тип, которому не присуща хотя бы капля скромности?

Крейг улыбнулся:

— Наверное, Бобби назвал бы такого ослом.

Джеф рассмеялся:

— Бобби в последовательности не откажешь, а?

Крейг задал еще один вопрос:

— Так на что же все-таки мы смотрим, если говорить о скромности?

Джеф в ответе не сомневался:

— Как я сказал, полагаю, что здесь нужно скорее искать признаки отсутствия напыщенности, высокомерия, презрительного отношения к другим, эгоцентризма.

Крейг сделал еще несколько пометок.

— Имеет смысл. Значит, мне завтра прийти к тебе рассказать, что я думаю?

Джеф округлил глаза:

— Да ты что! Приходи немедленно, как только закончишь!

Крейг казался слегка удивленным, поэтому Джеф пояснил:

— Мне нужно знать, что ты увидел, чтобы понять, на что обращать внимание во время обеда с кандидатом. И возможно, я даже сообщу другим интервьюерам кое-какие из твоих выводов, чтобы они поглубже покопались в проблемных вопросах.

— Ух ты! — впечатлился Крейг. — Ты не тратишь время зря!

Джеф улыбнулся:

— Не могу себе этого позволить. Слишком многое поставлено на карту.

Крейг нахмурился:

— Не хочу давить на тебя, Джеф...

Он колебался.

— Что? Спрашивай, если нужно!

— Ты говоришь, многое поставлено на карту? Есть что-то, о чем я не в курсе?

Джеф помолчал секунду, соображая, что он может открыть Крейгу.

— Ладно. Тут такое дело... Скоро на нас навалятся большие объемы работы, и нам предстоит немалая нагрузка в кадровом плане.

Крейг кивнул, не выказывая удивления:

— Значит, нам понадобятся люди, которые не будут создавать проблем во время работы. — Он улыбнулся, покачав головой: — Уж мне-то об этом кое-что известно.

— Вот именно. Представь, что произойдет, если нечто подобное будет продолжаться и в следующем году.

Крейг, похоже, уловил суть:

— Ок-Ридж из меня всю душу выматывает. Не думаю, что и дальше смогу справляться, если дела пойдут еще хуже.

Джеф невесело улыбнулся:

— И снова — вот именно. И если этот парень, Тед, не годится в нашу команду, если он не готов засыпать и просыпаться с жадной деятельностью и скромностью, то вряд ли люди, работающие с ним бок о бок, будут к этому готовы. И он в таком случае не сумеет таких людей вербовать на работу.

Крейг покопался в своих заметках.

— Дай-ка я еще раз уточню. Хочу спросить...

Но Джеф прервал его, едва удерживая смех:

— Расслабься, тебе ведь не придется выяснять все от и до в одиночку. С ним будут разговаривать и другие. Просто помни, о чем мы с тобой тут беседовали, и поведай о своих выводах, когда закончишь.

— Понял.

Крейг немного успокоился.

В этот момент в кабинет заглянула Ким, сотрудница ресепшен и ассистент отдела кадров:

— Прошу прощения, пришел Тед Марчбэнкс.

Разбор полетов

После того как Крейг завершил получасовое собеседование с Тедом, Джеф попросил Ким проводить Теда к следующему интервьюеру, а сам остался с Крейгом, чтобы обсудить с ним кандидата.

— Ну, что думаешь? — спросил он Крейга, закрывая дверь.

— Думаю, он отличный парень, — не колеблясь, ответил тот. — И досконально знает бизнес.

— Думаешь, он обладает жадной деятельностью?

Крейг подумал.

— Да, то есть он определенно хочет получить это место. И хочет снова быть в деле.

— Полагаешь, ему присуща рабочая этика?

— Не знаю, как можно было руководить отделом в North Bay Construction, если ты не умеешь интенсивно работать.

Джеф рассмеялся:

— И правда.

Крейг засомневался:

— А у тебя есть причины думать, что он не чувствует этой жажды?

— Да нет. Просто хочу убедиться, что он нам полностью подходит. — Джеф заглянул в свой ноутбук. — А как насчет страсти? Он на самом деле страстно относится к строительному бизнесу и идее совершать в нем великие дела?

Подумав немного, Крейг закивал:

— Ага. Когда мы говорили о новом больничном крыле, он сказал, что ему нравится работа такого сорта. Он определенно не похож на парня, которому следует уходить в отставку.

Джеф сделал для себя пометку.

— А как насчет скромности? В облаках не витает? Не проявлял ли он презрительности или неуважения хоть в чем-то?

— Не витает в облаках? Не знаю, как сказать... Ко мне он не выказывал презрительного или неуважительного отношения. Что касается эгоцентричности, я провел с ним всего полчаса, но ничего настораживающего за это время не заметил. — Крейг секунду

подумал. — Я бы сказал, что он очень симпатичный человек. Судя по тому, что я в эти полчаса видел, я бы, скорее всего, согласился работать под его началом.

Джеф сделал еще несколько пометок.

— Хорошо. Спасибо, Крейг.

Они пожали друг другу руки, и Крейг собрался уходить, когда Джеф остановил его, спросив:

— Кстати, а как поживает Нэнси?

Крейг ответил не задумываясь:

— Лучше. Знаешь, я по-прежнему не могу ее понять, но убедил ее снова приходить на совещания. И я велел своим ребятам не слишком яриться, если она скажет что-то, что может вывести их из себя.

Джеф выдохнул с облегчением.

— Молодец. — Он помедлил, прежде чем задать следующий вопрос: — Строго между нами — как думаешь, у нее есть скромность?

Казалось, Крейг удивился.

— Не думаю, что готов отнести к ней это слово.

— Ладно, — настаивал Джеф. — Значит, она высокомерная? Считает себя лучше всех?

Крейг покачал головой:

— И этого я бы о ней не сказал. Она относится ко всем примерно одинаково. И не жалуется, что ей приходится делать тяжелую работу. Она просто... — он заколебался, — ну, как я сказал: она для меня загадка.

Джеф порадовался, что Крейг не сказал «мегера».

Копаем вглубь

Заглянув к Клер, Джеф постарался приготовить ее к разговору с Тедом, который должен был состояться через десять минут.

— Я, конечно, не думаю, что ему свойственна лень или безразличие к делу, — пояснил Джеф. — Так что вопросов на тему жажды деятельности можно не задавать.

Клер закончила его мысль:

— И он умеет разбираться в людях, знает, как им понравиться, так что и чуткости во взаимодействии с ними ему определенно хватает. А это значит, что остается только тема скромности. Звучит так, будто ему не удалось нас убедить...

Джеф прервал ее:

— Вовсе нет. Но он также не сделал ничего, чтобы убедить нас.

Клер нахмурилась:

— А как он должен был это сделать?

— Не знаю. В действительности я и сам не уверен, что это в точности такое.

Клер улыбнулась:

— Ну, похоже, с этим есть небольшая проблемка.

Джеф согласился:

— Знаю. Суть в том, что скромность — странная штука. Как в этом разобраться, если человек достаточно толковый и знает, как себя подать, чтобы убедить, что он просто скромняга? Ведь этого не добьешься, если просто держать свое высокомерие в узде. Я хочу сказать, много ли ты встречала людей, которые хвастаются не переставая и открыто презирают окружающих?

— Парочку таких знаю, — отозвалась Клер.

— Я тоже, — сказал Джеф, — но большинство таких персон не пробуются на подобную должность. — Он подумал минуту. — Лучше сказать, большинство из них раскрывают себя в течение первых десяти минут собеседования. Их нетрудно вычислить.

Клер подтвердила:

— Ага, тонкие натуры всегда самые опасные.

— А поэтому нам нужно быть очень и очень осторожными — вплоть до паранойи, когда мы проверяем кандидата на такую высокую должность в нашей компании.

Клер подвела итог:

— Звучит так, будто ты сомневаешься насчет Теда.

Джеф покачал головой:

— Не знаю, сомнение это или нечто иное. Но пока у меня нет оснований твердо считать его нашим человеком.

— То есть ты не уверен, как у него со скромностью.

— Ага. Это единственный вопрос, который я пока не выяснил, — подтвердил Джеф.

В этот момент в дверь постучали, и в кабинет заглянула Ким.

— Можно приглашать Теда?

Клер сделала глубокий вдох:

— Нет, я сама за ним схожу. — Улыбнувшись, она взглянула на Джефа: — У меня возникла идея. Посмотрим, что из нее выйдет.

Имена

Клер рассудила, что лучший способ разобраться в Теде — это вывести его из офиса и пообщаться в менее официальной обстановке.

— У меня есть одно дело вне офиса, вот я и подумала, что мы сможем поговорить по пути, — объявила Клер.

Тед пожал плечами:

— Отлично, я готов.

Они сели в минивэн Клер, на полу которого похрустывали колечки сухого завтрака Cheeios, и отправились к цели.

— Мне нужно купить подарок ко дню рождения подружки моих дочерей, — объяснила Клер.

По дороге они поговорили о том, какой управленческой концепции придерживается Тед, и о людях, которые работали под его началом. Большинство ответов, разумеется, относились к делу, но носили вполне стандартный характер. Судя по словам Теда, он не испытывал никаких особых проблем с подчинением.

Что касается нетрадиционного места проведения собеседования, Тед тоже не выказал никакого беспокойства.

Когда по пути обратно в офис они пересекали один из новых мостов через реку Напа, Тед с чувством произнес:

— Это один из моих проектов!

Они заговорили о долгих часах, потраченных на этот проект, о контактах с властями штата и города, которые ему пришлось налаживать.

Когда они подъезжали к офису, Клер сказала:

— Давайте я высажу вас у входа, чтобы вы не опоздали на следующее собеседование. Зайдите к Ким, она проводит вас.

— А кто такая Ким? — вежливо спросил Тед.

Клер немного удивилась, однако в тот момент не стала задумываться над сказанным.

— Это сотрудница на ресепшен, она утром провожала вас на собеседования. Она работает в моем отделе.

Высадив Теда, она прошла в кабинет Джефа, чтобы поделиться выводами. Клер пребывала в глубоком убеждении, что Тед — самый толковый профессионал, которого она встречала, и что он обладает жадной деятельностью. Что же касается скромности, она, как и Крейг, не заметила никаких тревожных симптомов.

— Этот человек — хороший дипломат. В нестандартных ситуациях демонстрирует хладнокровие. Не могу себе представить, почему бы мы могли отвергнуть его кандидатуру.

Джеф нахмурился:

— Что не так?

— А?

— Ты как-то странно это сказала. «Не могу себе представить, почему бы мы могли отвергнуть его кандидатуру». Звучит так, будто ты не убеждена в своих словах.

Глядя в окно, Клер обдумывала слова босса.

— Знаешь, может, и нет. Не знаю, в чем дело...

— Что ты ощущаешь при мысли, что он станет членом нашей команды лидеров? Со мной, с тобой, с Бобби?

— В том-то и суть. Не знаю, что меня беспокоит — то ли мысль о том, что в команде появится новое лицо, то ли что-то насчет самого Теда.

В этот момент в дверь постучали. Заглянула Ким.

— Простите, что беспокою. Я просто хотела уточнить распорядок на остаток дня. — Она посмотрела на Джефа. — Когда закончится следующее собеседование, у вас с Тедом назначен совместный обед, верно?

Клер кивнула:

— Именно. Где ты заказала им столик?

— Я подумала, «Пасифик Блюз» в Йонтвилле подойдет. Там подают лучшие макароны с сыром во всей Долине.

— Никогда там не был, — признался Джеф, — но звучит неплохо.

Ким повернулась, чтобы идти, но Джеф остановил ее.

— Ким, можно вас спросить?

— Смотря о чем, — шутливо ответила девушка.

— Согласен. Что вы думаете о Теде?

Ким явно была не готова к такому вопросу.

— Что вы имеете в виду?

Джеф улыбнулся:

— Я имею в виду, каково ваше мнение о нем? Вы бы наняли его на работу? Хотели бы работать с ним бок о бок каждый божий день?

Казалось, Ким испытывала неловкость.

— Вау... трудный вопрос.

Клер любопытствовала:

— В чем трудность?

Ким вернулась в кабинет, прикрыв за собой дверь.

— Если я скажу правду, он затаит на меня обиду, а если вы его наймете, он мне это припомнит.

— Он что, был с тобой груб? — потребовала ответа Клер.

Ким засмеялась:

— Нет, это я к слову. Я имею в виду, что не хотелось бы высказываться плохо о ком-то, с кем мне, возможно, предстоит работать. Или *на* кого.

Джеф откинулся на спинку стула:

— Ну, прежде всего, вы часть команды, Ким. Я доверяю вашему мнению не меньше, чем всем остальным. Я даже готов включить вас в список интервьюеров.

Ким снова засмеялась.

Клер продолжила расспросы:

— Ты можешь сказать насчет Теда что-то плохое?

— Не знаю. То есть... мне приходилось встречать людей и похуже.

— В каком смысле? — спросил Джеф.

— Ну, он был не слишком-то общителен, когда прибыл сегодня утром.

— Это как? — удивилась Клер.

— Ну, мы пробыли в приемной четверть часа, только он и я, и он не задал мне ни единого вопроса. Похоже, вообще не заметил, что я там нахожусь. Последние несколько часов я повсюду его водила, но он не сказал мне ни единого слова, только спросил, где туалет, и не могу ли я зарядить его мобильник.

Клер обернулась к Джефу, чтобы понять, что тот думает. Джеф делал заметки.

— А он вас поблагодарил за то, что вы зарядили ему телефон? — спросил он.

Ким призадумалась.

— Возможно. Точно не помню.

— Тогда его благодарность определенно не была через край.

Ким покачала головой:

— Нет. У меня было такое ощущение, что он считал это моей обязанностью. — Девушка нахмурилась. — Не хочу сказать, что он придурок, совсем нет. Но если завтра он столкнется со мной на улице, я сильно удивлюсь, если он припомнит, кто я такая.

В этот момент Клер вдруг вспомнила:

— Он не знал твоего имени!

— Что? — смутилась Ким.

— Когда десять минут назад я высадила его у офиса, то велела найти тебя, а он спросил, кто такая Ким.

— Ты уверена? — спросил Джеф.

Клер кивнула:

— Ага. Я отлично это помню.

Внезапно Ким запротестовала:

— Послушайте, я вовсе не хочу подставлять этого парня. Может, он просто отвлекся, или у него было плохое утро...

Джеф оценивал ситуацию.

— Вы правы, Ким. И вы не подставляете Теда. Мы не собираемся прямо сейчас делать выводы. Но мы должны проявлять осторожность и смотреть вглубь.

Клер уже собиралась поблагодарить девушку и отпустить ее, как вдруг ей пришла в голову одна мысль.

— Знаете, что нам нужно сделать? — Вопрос был, разумеется, риторическим и не адресовался кому-то конкретно, поэтому Клер ответила на него сама: — Нужно выяснить, правда ли у Теда это был просто плохой день или случилось нечто из ряда вон выходящее, а может, напротив, такое поведение для него типично.

— И как вы предлагаете это сделать? — поинтересовалась Ким.

— Когда будем запрашивать отзыв о нем в North Bay Constructions, давайте побеседуем в неформальной обстановке с кем-нибудь из административного персонала.

Джеф смутился:

— И как ты себе это представляешь? Придем на ресепшен и зададим вопрос в лоб: «Простите, пожалуйста, а Тед Марчбэнкс случайно не придурак?»

Ким рассмеялась.

— Вообще-то все не так страшно. Если он таков, люди только рады будут мне это высказать. Если нет, тоже рады. Дайте минут пятнадцать, я все для вас выясню.

И вдруг Клер и Джеф расхохотались, как подростки, которые договариваются, как угнать папину тачку, чтобы покататься вдоволь.

— Нет, это же невозможно!

Джеф взглянул на Клер, ища совета. Она отозвалась, хотя и без особой уверенности в голосе:

— Ну, неофициально — почему нет... Имею в виду, иначе это будет нарушением профессиональной этики.

Ким возразила:

— Но будет еще менее профессионально, если мы этого не выясним.

— Согласен, — подтвердил Джеф.

Ким продолжила:

— Я имею в виду, если он так обращается с теми, кто стоит ниже его в пищевой цепочке, я бы не хотела его тут видеть. Это совсем не в духе нашей компании.

Клер и Джеф переглянулись, как бы говоря: «Она права».

— Так как же нам получить сведения, не пойдя против правил? — спросила Клер.

Ким серьезным тоном ответила:

— Мой брат может хакнуть их персональные данные и взглянуть, зафиксированы ли на него нарекания.

Клер была потрясена:

— Скажи, что ты шутишь!

— Нет, он правда в этом гений!

Джеф недоверчиво глянул на сотрудницу, а Клер собралась было отругать свою подчиненную:

— Нет, Ким...

Но девушка перебила начальницу:

— Да ладно, коллеги. Я пошутила. Я же не идиотка!

Клер и Джеф расхохотались.

— Но у меня вправду есть брат, а сестра его девушки когда-то там работала. Я узнаю, не согласится ли она с нами поговорить. В этом уж точно не будет ничего дурного.

Джеф решил подвести итог:

— Было бы замечательно. Только сделай это соответствующим образом, со всем уважением. А я посмотрю, что удастся выяснить во время нашей с ним сегодняшней беседы.

— Что ты будешь делать? Спросишь, не собирается ли он дурно обходиться со своим административным персоналом? — поинтересовалась Клер.

Джеф пожал плечами:

— Кто знает...

Обнаженная правда

Джеф и Тед приехали в Йонтвилль на обед по отдельности, поскольку Тед из ресторана собирался ехать дальше. Людей в «Пасифик Блюз»

было немного, и Джеф смог отыскать для беседы подходящий уголок, окруженный пустовавшими столиками.

Они сделали заказ, и Джеф перешел к делу.

— Как проходят собеседования? — спросил он у Теда.

— Хорошо. Все держались очень дружелюбно. Я уже понял, что Valley Builders — компания хороших людей.

Джеф решил говорить настолько прямо, насколько это будет возможно.

— Как вы считаете, культура нашей компании вам полностью подходит?

— Абсолютно, — ответил Тед не задумываясь. — Как я сказал, это хорошая компания.

Джеф подстегнул беседу:

— А как бы вы описали культуру North Bay? И в чем, по вашему мнению, между нами отличия?

Тед приподнял брови, как будто ему не приходило в голову об этом задумываться.

— Ну, полагаю, ваша компания несколько меньше по размерам, значит, у вас меньше формализма.

— А в North Bay формализма хватало?

— Думаю, можно сказать и так. Я имею в виду — костюмы, галстуки, офисные навороты...

— А культура вам подходила?

Тед пожал плечами:

— Я могу работать практически в любом окружении. И — да, там мне нравилось.

— А как насчет людей, с которыми вам приходилось работать? Как бы они охарактеризовали ваш стиль руководства?

Тед чуть подвинулся на своем стуле, ответив с ноткой доверительности в голосе:

— Они бы сказали, что я классный босс. Требовательный, но умеющий заботиться о своих людях.

— Что вы под этим подразумеваете? — поинтересовался Джеф.

— Ну, — Тед немного подумал, — я следил, чтобы всем хорошо платили, чтобы все имели возможности для карьерного роста в компании после того, как мои проекты заканчивались.

— А те, кто не работал на ваших проектах? Организационный персонал? Административный? Если бы я спросил их о вас, что бы они ответили?

На лице Теда появилось озадаченное выражение. Он ответил, позволив себе самую легкую степень досады:

— У меня никогда не было проблем с людьми, если вы это имеете в виду.

Джеф почувствовал, как атмосфера начала сгущаться, и решил позволить себе легкий намек:

— Прошу меня простить, Тед, если вам кажется, что я выражаюсь туманно. Давайте внесем ясность в этот момент. — Он сделал глубокий вдох. — Наша компания придает корпоративной культуре особое значение. И теперь, когда Боб нас покинул, — особенно. И одна из наших первейших ценностей — это взаимоотношения между людьми.

Тед кивнул, давая понять, что оценил сказанное.

— Ценное качество, которым обладал Боб, — это умение относиться ко всем одинаково. Неважно, какую кто выполнял работу, в каком отделе работал или какое получал жалованье.

— Думаю, это правильно, — дипломатично отозвался Тед. — Боб — хороший человек, и я бы сказал, что согласен со всем этим.

Джеф был разочарован тем, что ему не удалось донести до собеседника важность такого качества, как скромность, и что его слова прозвучали как-то в общем. Он решил выразиться более отчетливо.

— Знаете, мы решили, что будем особо настаивать на соблюдении именно этого принципа. — Помолчав, Джеф двинулся дальше: — На самом деле я считаю его настолько важным, что человек, не разделяющий подобного отношения, почувствует себя среди нас крайне неуютно. Обстановка для него создастся неприятная.

Тед, разумеется, ничем не дал понять, насколько он поражен, однако Джеф был уверен, что тот слегка поежился, услышав слово *неприятная!* Но даже если это Джефу не показалось, Тед быстро сумел собраться с мыслями.

— Полагаю, иметь сильную корпоративную культуру очень важно. Да, наверное, именно в этой области North Bay слегка отставала.

Джеф кивнул, обдумывая заявление Теда. Решившись, он пошел напролом.

— Тед, три кита нашей культуры — это скромность, жажда деятельности и чуткость в том, как мы взаимодействуем друг с другом. Мы считаем, именно они создают атмосферу командной работы. — Джеф высказался более откровенно, чем собирался, однако он решил, что тонкие намеки здесь не сработают. — С этим настроем мы будем засыпать и с ним просыпаться. Мы будем говорить об этом во время рекрутингового процесса, собеседований, корпоративных собраний, аттестаций, принятия решений о вознаграждении — словом, всегда и везде.

— А как насчет производительности труда? — с долей скепсиса спросил Тед. — Как насчет соблюдения сроков реализации проектов и бюджетных смет?

Джеф обдумал сказанное.

— Это очень важно, без сомнения. Но я полагаю, эти результаты придут сами собой, если мы соберем команду людей толковых, скромных, горящих жадой деятельности и обеспечим им полную ясность относительно того, что нам действительно нужно.

Тед кивнул, однако, казалось, не был полностью убежден.

— Похоже, это хороший план. Надеюсь, смогу быть полезен в этом.

Джеф слегка ослабил напор, и следующие двадцать минут они беседовали о том, как Тед предполагает разделить имеющиеся ресурсы между двумя новыми проектами и как собирается действовать в отношении найма персонала. Для Джефа это был хороший урок: он не мог не оценить опыт Теда и даже начал проникаться к нему хорошим отношением как к личности. Но все-таки он не был убежден, что тот подходит для компании.

Когда пришло время заканчивать собеседование, Джеф задал один последний вопрос:

— С кем в North Bay Constructions я бы мог побеседовать о вашем опыте работы в этой компании и о том, подходите ли вы для нашей культуры?

Тед замялся:

— Ну, кто-то из моих сотрудников уже там не работает, и мне надо узнать...

Джеф вежливо его прервал:

— Все в порядке. Это может быть кто угодно, даже если все ваши сотрудники вне пределов досягаемости. Просто те, кто вас хорошо знает и лучше всего может о вас судить.

Тед помолчал; казалось, он был слегка выбит из колеи.

— Позвольте, я до вечера сообщу вам несколько имен, если это удобно.

Джеф заверил его, что это вполне подходит, и закончил собеседование:

— Тед, вы необычайно талантливый человек. Если Valley Builders именно та компания, которая вам подходит, вы будете для нас чудесным приобретением.

Когда они обменивались рукопожатием, Джеф не сомневался, что Тед никак не может решить, чем посчитать последние слова: то ли лестью, то ли предупреждением.

Отзывы и рекомендации

День близился к концу. Джеф разбирался в своих материалах и заметках. Тед пока не прислал ему обещанные контакты. Заглянула Клер, надеясь, что можно запустить процедуру приема на работу.

— Пока ничего, — разочаровал ее Джеф.

Клер попыталась проявить изобретательность:

— Погоди-ка, я знаю одного из клиентов Теда, они работали вместе несколько лет назад. Могу ему позвонить. И может, брат Ким что-нибудь нам подкинет.

Джеф рассмеялся:

— Я тоже терпеть не могу ждать.

Внезапно Клер озарило:

— Да какого дьявола! Давай просто позвоним главе отдела кадров в North Bay! Я пару раз с ней встречалась. Тед там больше не работает, так что, возможно, она решит наше затруднение.

Клер отправилась за своим телефоном.

— Итак, у нас проблемы со скромностью? — спросила она, роясь в записной книжке. — Больше ни о чем спрашивать не надо?

Джеф пожал плечами:

— Не знаю. То есть, если у нас нет сомнений в его технической компетентности, полагаю, нужно сосредоточиться на единственном моменте, который у нас эти сомнения вызывает.

— Просто до сих пор я выполняла только проверки согласно стандартным процедурам, — заметила Клер, отыскав нужный номер. — Сосредоточиваться на какой-то одной вещи как-то непривычно.

— Отлично, — улыбнулся Джеф. — Стало быть, мы на верном пути. И вообще, мы же хотим, чтобы Valley Builders стала необычной компанией — в самом замечательном смысле слова.

— Что ты хочешь сказать?

— Ну, не подходящие нам люди должны думать, что мы чуток странные, верно?

Клер поморщилась:

— Странные? Не думаю, что это странно — отличаться скромностью, жаждой деятельности и чуткостью.

— Не в нашем случае. А те, кто не придает социализации должного значения, могут посчитать нас глупцами только потому, что мы столько внимания уделяем умению общаться.

Клер закивала.

— И если у кого-то раздутое эго, он может посчитать Valley Builders странным местом для работы.

Теперь Клер, казалось, почувствовала облегчение.

— Полагаю, ты прав. Странным в хорошем смысле слова.

— Прямо в точку. А теперь давай выясним, является ли Тед Марчбэнкс странной личностью в хорошем смысле слова.

Клер включила громкую связь и набрала номер, прошептав Джефу: «Ее зовут Мария».

Женский голос ответил почти сразу:

— Мария слушает.

— Мария, это Клер Массик, глава отдела кадров Valley Builders, а рядом со мной Джеф Стэнли, наш босс. Не знаю, помните ли вы меня. Мы встречались несколько раз.

— Конечно же, я вас помню, — уверила Мария. — Чем могу помочь, Клер?

— Я надеялась, что вы могли бы нам рассказать о Тедке Марчбэнксе. Мы обсуждали с ним возможность перехода в нашу компанию и хотели бы узнать ваше мнение о том, подойдет ли он нам.

Мария помолчала.

— Что ж, Тед — профессионал, очень компетентный.

— Отлично, — отозвалась Клер. — А как он относится к делу? Как вы думаете, открыт ли он для обратной связи, готов ли признать, что бывает неправ?

В телефонной трубке помолчали пару секунд, потом Мария наконец ответила:

— Как я уже сказала, Тед похож на большинство нашего персонала. Профессиональность, позитивный настрой, трудолюбие.

Клер, нахмурившись, взглянула на Джефа, как бы говоря: «Неубедительно».

В разговор вступил Джеф:

— Вы не скажете, почему Тед ушел из компании?

Мария ответила сразу же:

— Нет, не могу. Это против нашей политики. Но могу сказать, что его не уволили из-за какой-либо провинности, и мы готовы порекомендовать его потенциальному работодателю.

Нажав кнопку Mute, Клер сказала Джефу:

— А как бы они узнали, что Тед подходит именно данному работодателю?

Снова включив громкую связь, она сделала еще одну попытку:

— Мария, как, по вашему мнению, его бы охарактеризовал административный персонал, с которым ему доводилось работать?

Мария снова не замедлила с ответом:

— Официально на него никто не жаловался. Боюсь, больше ничего не смогу вам сообщить.

Было ясно, что женщина готова закончить разговор и не желает сообщать никакой полезной информации.

Клер закруглила беседу:

— Спасибо, Мария. Благодарим, что уделите нам время.

— Конечно. Желаю удачи в рекрутинге, — сердечно отозвалась собеседница и дала отбой.

— Да, бесполезный разговор, — пожаловался Джеф.

— Похоже, что так. Но что еще ты ожидал услышать, звоня в компанию, которая не желает получить иск в судебном порядке?

— Что ж, надеюсь, до завтрашнего утра Тед сообщит нам свои контакты, и мы узнаем что-нибудь по делу. — Клер помолчала. — А что говорит твоя интуиция?

Джеф нахмурился:

— Пятьдесят на пятьдесят. Может, чуток повыше. Я просто надеюсь, что мы узнаем что-то, что позволит сделать выбор в ту или иную сторону, от этих людей... ну, или от сестры девушки брата Ким.

Клер засмеялась, и в этот момент у Джефа зазвонил телефон.

— Ладно, ответь. У меня все равно сейчас встреча.

Знай Клер, кто это звонит, она бы точно осталась.

Звонок

Высветившийся номер Джефу был незнаком — ему раньше не приходилось говорить с Тедом по телефону.

— Джеф, слушаю?

— Джеф, это Тед Марчбэнкс.

— Привет, Тед! Я как раз собирался проверить, не выслали ли вы мне те контакты, о которых мы говорили. Как обстоит дело?

— Да, насчет этого... Сегодня после обеда я переговорил с женой. И, — Тед помолчал, — ну, в общем, я подумал, что, возможно, мне не стоит снова так быстро погружаться в дела.

Джеф был ошарашен.

— Вот как... Расскажите поподробнее!

— Ну, может, я повел себя слегка импульсивно, — бесстрастным голосом ответил Тед. — Не знаю, готов ли я прямо сейчас прервать отдых.

Джеф слушал и не верил ни единому слову. Фразы падали, как заученные клише, и сказать, что Джеф изумился, значило бы сильно преуменьшить.

— Должен сказать, я несколько удивлен, — наконец высказался Джеф. — Даже больше, чем несколько.

— Знаю. Простите, если подвел вас.

Джеф машинально отозвался:

— Вовсе нет. Хочу сказать, прошло всего несколько дней. Вы имеете полное право поступать так, как лучше для вас и для вашей супруги. Пожалуйста, не беспокойтесь.

После неловкой паузы Джеф переспросил:

— Значит, вы говорите, что точно решили выйти из игры?

Еще одна пауза.

— Да, — ответил Тед, — я вне игры.

— Хорошо... Что ж, держите с нами связь. Если передумаете, дайте знать.

Джеф понадеялся, что его слова не прозвучали так, будто они готовы придержать местечко для Теда в любое время, когда бы ему ни заблагорассудилось передумать.

— Спасибо, Джеф. Удачи вам всем.

Вот так все и закончилось.

Джеф присел за стол, пытаясь разобраться в обуревавших его эмоциях, большую часть из которых приятными назвать было нельзя.

С одной стороны, он ужасался от одной только мысли, что сейчас придется сообщить Клер и — особенно — Бобби, что человек, на которого они надеялись переложить большую часть своих проблем, сошел с дистанции. Это будет для них серьезным моральным ударом.

Кроме того, он не знал никого другого, кого они смогли бы найти за столь короткое время. Одних вопросов снабжения было довольно, чтобы ввергнуть Джефа в состояние легкой паники.

И все же он испытывал совершенно неуместное чувство облегчения, надеясь, что сумеет передать свои ощущения Бобби и Клер. Хотя и в том, что ему это удастся, он тоже уверен не был.

В тоске и тревоге

Прежде чем Джеф сумел отыскать Клер, она позвонила ему сама, сообщив, что встреча у нее откладывается и что Бобби едет в офис.

— Он хочет узнать новости о Теде, — объяснила Клер. — Я ему сказала, что пока новостей нет.

Джеф ответил, стараясь скрыть разочарование:

— Может, вы оба заглянете ко мне?

Через пять минут двое коллег, улыбаясь, входили в его кабинет, не подозревая, что им сейчас предстоит выслушать.

— Привет, босс, — воскликнул Бобби и тут же прервал сам себя: — Ой-ёй-ёй... Что случилось?

— А что, похоже, что что-то случилось? — поинтересовался Джеф.

— Да на тебе лица нет, — подтвердила Клер. — В чем дело?

Джеф набрал в грудь воздуха.

— Садитесь.

— Ой-ёй-ёй... — повторил Бобби.

— Ладно, вот какое дело. — Джеф помолчал. — Только что позвонил Тед. Он решил больше не участвовать в собеседованиях.

— Что? — первым выговорил Бобби. — Почему?

— Сказал, не уверен, что действительно хочет возвращаться в дело.

Бобби внезапно посерьезнел.

— Чепуха! Этот парень ненавидел саму мысль об отставке. Что он в точности сказал?

Прежде чем ответить, Джеф посмотрел на Клер.

— Именно это он и сказал. Но я думаю, дело не только в этом.

— А в чем еще? — недоумевал Бобби.

Клер обратилась к Джефу:

— Думаешь, мы его напугали?

— Что? — разъяренно воскликнул Бобби. — Это как?

— Думаю, во всех этих вопросах про корпоративную культуру он ощутил для себя угрозу, — признал Джеф. — Либо он почувствовал себя оскорбленным, либо же ему не понравилось то, что он услышал.

Бобби был в недоумении.

— А кто-нибудь из его рекомендателей нам звонил?

— Он не дал нам никаких контактов, — пояснил Джеф. — Но мы сами позвонили кое-кому, думая услышать что-нибудь полезное.

Клер добавила:

— Мы звонили начальнице отдела кадров в North Bay Constructions, но она толком ничего не сообщила — так, общие слова в подтверждение того, что его не увольняли. Другие еще не отзвонились.

Несколько минут никто не нарушал молчания.

— Ребята, вы не думаете, что мы перегнули палку с этой культурной темой? — Кажется, Бобби констатирует факт, а не задает вопрос. — По моему, мы в полной заднице.

Джеф мог бы поспорить с Бобби, но предпочел дать тому выпустить пар — Бобби явно еще не все высказал.

— Никто из нас не совершенен. Мы не можем себе позволить налагать столько ограничений на тех, кого приглашаем на работу. — Он повернулся к Джефу: — Ты же сам говорил, что нам придется нанять еще больше народа, если мы хотим справиться с новыми объемами, а теперь сам же все усложняешь! Это все равно что драться на ринге с сильнейшим противником, привязав одну руку за спину! Ты с ума сошел!

Клер возразила:

— Бобби, ведь речь не шла о рядовом работнике. Мы искали лидера, кого-то, кто сам сможет заниматься рекрутингом. С этим человеком нам пришлось бы работать рядом, зависеть от него. А если он не тот, кто нам нужен, нельзя ожидать, что другие члены команды его примут.

Только Джеф успел порадоваться, что хотя бы Клер его понимает, как она обратилась к нему:

— Есть какой-то способ заставить его передумать? Как тебе показалось, он твердо уверен в своем решении?

— Не думаю, что он его изменит, — ответил Джеф. — И не убежден, что это стоит делать.

Бобби вздохнул:

— Может, вся эта чепуха со скромностью, жаждой и чуткостью — действительно чепуха?

Клер пожала плечами.

Джеф не мог поверить, что решение одного человека отказаться от предлагаемой вакансии может заставить толковых людей с такой легкостью отбросить в сторону собственные стандарты и принципы. Но как бы сильно он ни желал доказать, что их выбор критериев «скромность — жажда деятельности — чуткость» был верен, на тот момент он просто не видел возможности настаивать на своем. Он просто сидел и ждал в неловком молчании.

Первым заговорил Бобби:

— Через десять минут мне нужно ехать в Ок-Ридж. Там у меня договоренность насчет обеда. Увидимся завтра. — Потом, не глядя Джефу в глаза, он добавил: — Прости, что сорвался, но мне все это нужно пережить.

И с этими словами он вышел.

Тьма крошечная

А Клер и Джеф остались сидеть, уставившись друг на друга.

— Думаешь, мы ошиблись насчет «скромности — жажды — чуткости»? — спросил Джеф.

Клер тяжело вздохнула:

— Не знаю. Вообще-то все слишком очевидно, чтобы быть ошибкой. Если отказаться от любого из этих качеств, получишь персону, с которой не захочется работать вместе. Но, возможно, это несбыточный идеал.

Вопреки горячему желанию продолжить беседу, Джеф решил, что лучше всего сейчас будет взять тайм-аут.

— Давай договорим завтра, а то получим вынос мозга.

По всему было видно, что Клер того же мнения.

Вечером, отправив детей спать, Джеф и Морин долго беседовали. Он объяснил ей ситуацию на работе, и жена дала ему лучший совет из всех за долгие годы.

— Не будь дурачком, — сказала она без доли иронии. — Если какая-то вещь кажется слишком простой, это не значит, что она ошибочна.

— А что я скажу Бобби? — запротестовал он, как всегда, ставя практические вопросы выше любых, даже самых лучших теорий. — Он жутко расстроен.

Морин уверенно заявила:

— Скажи ему, чтобы не глумился. Этот человек, Тед Монтгомери...

Джеф поправил:

— Марчбэнкс.

— Как скажешь... Тед Марчбэнкс был бы ужасным командным игроком. Даже я знаю по своему опыту в рекламе, по волонтерской работе в школе и в церкви, что три человека, которые отлично сработались, сделают больше, чем если к ним добавится четвертый, который выделяется из команды. И такой человек, чтобы стать членом команды, нуждается в скромности больше, чем в чем-либо другом.

Теперь Джеф изображал из себя адвоката дьявола.

— Мы не знаем в точности, что Теду недостает скромности.

— Ты это серьезно? — мягко, но с недоверием спросила жена. — Все в том, что ты мне рассказывал, говорит в пользу того, что этот человек — законченный политикан.

Глаза Джефа непроизвольно расширились — настолько точно была оценка, данная Морин.

— Знаешь, что бывает, когда нанимаешь на работу такого политикана? — задала она риторический вопрос. — Больше интриг.

Больше осложнений. Больше эгоизма. Дядя Боб, например, кто угодно, только не политикан.

Прежде чем Джеф успел дать ответ, Морин закончила:

— И судя по всему, что я знаю о Бобе, он скорее возьмет на работу кого угодно, только не политикана.

Джеф понимал, что жена права. К сожалению, она решительно отказалась пойти на следующее утро вместе с ним на работу, чтобы объяснить Бобби, какого тот валяет дурака.

В темноте забрезжил свет

Джеф приехал на работу рано, толком не зная, что собирается делать. Когда пришла Клер, он усадил ее рядом и воспроизвел суть вчерашней беседы с Морин.

— Теоретически это имеет смысл, — согласилась Клер. — Но если исходить из нужд суровой реальности, которая сейчас бросает нам вызов, то проще всего будет отбросить всяческие теории и вести дело как и все прочие компании — без затей.

Джеф, нахмурившись, поднялся с места.

— Знаешь, что нам нужно сделать? Перестать сокрушаться о Теде Марчбэнксе и решить, принимаем мы нашу новую модель или нет. Сработает она на практике или нет.

— Не представляю, как этого добиться. И как нам убедить Бобби? — ответила Клер.

Джефа осенила идея:

— А что если использовать ее для разрешения ситуации с Ок-Ридж?

— Что ты имеешь в виду? — спросила Клер.

— Давай оценим действующих лиц, посмотрим, помогут ли критерии «скромность — жажда деятельности — чуткость» разобраться в том, что происходит и как это исправить.

— А Бобби не будем подключать?

Джеф скривился:

— Возможно. Если ты сможешь сделать так, чтобы он через полчаса абстрагировался от этой истории с Тедом.

— Уж я постараюсь.

Тогда Джеф позвонил Бобби и попросил его зайти, как только тот вернется в офис.

— Пятнадцать секунд тебя устроит? — спросил Бобби с ноткой горечи в голосе. — Я внизу, в холле.

Три минуты спустя он входил в дверь.

— Прошу прощения, если заставил ждать. Нужно было заглянуть в сортир.

Джеф был доволен, видя, что присущий Бобби юмор начинает потихоньку возвращаться.

Бобби уселся и только тогда заметил, что Клер стоит у доски, рисуя схему проектных команд Ок-Ридж. Первыми стояли имена Нэнси и Крейга, под ними — имена прорабов и ключевых менеджеров проекта, всего девять человек.

— И чем это мы здесь занимаемся? — совершенно серьезно спросил Бобби.

Джеф набрал побольше воздуха и заявил:

— Бобби, нам надо решить, сработает ли наша модель в реальности или же это просто теоретическая идея, которая только усложнит нам жизнь.

Бобби поглубже уселся на стуле.

— Хорошая мысль. Давайте займемся.

Клер обвела на доске кружком имя Нэнси.

— Итак, мы уже согласились, что у Нэнси неважно с отношениями с людьми, но она на самом деле не ленива и не высокомерна. У нее есть скромность, есть жажда деятельности, но нет чуткости. Она создает кучу проблем, и с этим нужно разбираться.

Бобби кивком выразил свое согласие.

— Теперь давайте взглянем на ее команду, — предложила Клер.

Лидеры рассмотрели трех подчиненных Нэнси, в том числе двух прорабов, которые уволились и которых требовалось заменить, — Педро и Карла. Выяснилось, что Педро был истинным командным игроком, сочетая в себе все три качества. Карлу, с другой стороны, сильно недоставало жажды деятельности.

— Вот почему парни Крейга так бесились, отставая от графика, — заявил Бобби. — Держу пари — избавься мы от Карла, сумели бы удержать Педро.

Джеф был рад разумной оценке, однако понимал, что Бобби пока сдался не полностью. Поэтому он надавил еще чуть сильнее:

— Продолжим, Клер.

— Так, давайте обсудим Крейга и его команду, — предложила та. — Как оценим его?

Джеф был доволен, когда первым заговорил Бобби.

— Крейг определенно горит жаждой деятельности. Это, наверное, самый трудолюбивый парень из всех моих подчиненных. Его не нужно постоянно подталкивать, и он всегда думает о том, как бы сделать побольше и помочь остальным.

В обсуждение вступил Джеф:

— А как, по-твоему, у него со скромностью? Мне он не показался надутым гордецом.

Бобби кивнул:

— Очень нетребовательный. Не любит привлекать к себе внимания. Никогда не занимается саморекламой. Порой я просто забываю о нем, потому что на его участке редко возникают проблемы.

— А он толковый? — уточнила Клер.

Джеф глянул на Бобби, ожидая ответа.

— Ну, я уверен, что неприятности на площадке Ок-Ридж — не его вина, если ты это имела в виду. — Он помолчал, посмотрев на Джефа. — Ты недавно с ним разговаривал. Что скажешь?

— Я, конечно, не считаю Крейга прирожденным дипломатом вроде Теда. Он называет вещи своими именами и не взвешивает выражения каждую секунду. Но мне как раз это по душе. Интересно, что о нем думают наши сотрудники.

— Они бы для него сделали что угодно, — с гордостью заявил Бобби. — Его парни в нем души не чают. Он знает, кому и когда требуется хороший пендель, а кого нужно одобрительно потрепать по плечу. Этот парень — просто чудо!

Клер прибавила:

— Каждый год он получает один из высших баллов во время коллегиальной оценки. — Она помолчала, как будто внезапно вспомнила что-то. — А знаете, если Крейг решит от нас уйти, я знаю дюжину людей, которые уйдут за ним, куда бы он ни решил перейти.

Джеф продолжил обсуждение:

— Итак, Крейгу чуткости не занимать, и он определенно командный игрок. Идем дальше. Как насчет его подчиненных?

Клер обвела следующее имя на доске:

— Как насчет Брендона?

Клер знала Брендона, одного из прорабов Крейга, и уже рассказывала о своих мыслях по поводу его жажды деятельности, когда внезапно ее прервал Бобби:

— Постой минутку. — Казалось, что он злится... а может, это было что-то еще.

Джеф и Клер посмотрели на него.

— Ребята, мы просто идиоты! — провозгласил он.

Джеф уже было приготовился сцепиться с Бобби.

— Почему бы нам просто не нанять Крейга?

— Но он уже тут работает, — недоуменно сказала Клер.

— Брось, Клер! Я имею в виду — почему бы не взять его в нашу команду?

Джеф был просто поражен.

— Крейга?

— Да, а почему нет? — воскликнул Бобби.

— Я просто никогда не рассматривал его как кандидата на должность такого уровня...

Бобби возразил:

— Этот парень знает бизнес от и до! Если ты это серьезно насчет скромности, жажды и чуткости, и ежу ясно, что он наш человек!

Джеф не знал, то ли Бобби говорит серьезно, то ли издевается над горячей любовью босса к своей модели.

К счастью, в разговор вступила Клер:

— Он просто совершенно иной человек, если сравнивать с Тедом. Ничего удивительного — один руководил отделом компании с оборотом в двадцать миллионов долларов, годами работал руководителем высшего звена, а другой...

Клер помедлила, не закончив фразы.

Это сделал за нее Бобби:

— А другой десять лет проработал у нас и доказал, чего стоит: мы уверены, что в командной работе ему нет равных.

Джеф обратился к Бобби:

— Думаешь, он достаточно зрелый специалист? Сумеет выдерживать сильный стресс? Жонглировать большим количеством шариков?

Бобби обдумал ответ.

— Я бы ответил «нет», если бы ему пришлось работать в какой-нибудь другой компании, при этом без всякой поддержки. Но здесь, с нашей помощью, у меня нет сомнений, что он справится.

— В самом деле? — уточнила Клер.

Бобби не колебался ни секунды:

— На все сто! — А потом он сказал нечто, положившее конец сомнениям: — И вы сами знаете — он отлично с нами уживется, гораздо лучше Теда Марчбэнкса.

Джеф был поражен.

— Так ты согласен, что Тед — не идеальный вариант?

Бобби виновато поежился:

— У меня имелись кое-какие сомнения насчет его скромности. Но когда ты в отчаянной ситуации...

Клер закончила за него:

— То совершаешь разные глупости.

Нэнси

Как бы сильно ни хотел Джеф довести дело до победного конца, его точила изнутри одна весьма надоедливая проблема.

— А как быть с Нэнси? — задал он вопрос, который, казалось, выбивался из темы обсуждения.

— Ты о чем? — отозвалась Клер.

— Ну, если у нас есть кто-то вроде нее — сотрудник, который не подходит по одному из критериев, — что с этим делать?

Сразу коллеги ответить не сумели, так что Джеф продолжал:

— Мы знаем, что нельзя просто взять и уволить ее. Но что можно сделать, чтобы дать ей шанс стать настоящим командным игроком?

Клер нерешительно высказала предложение:

— Вообще-то я знаю кое-кого из коучей, кто занимается индивидуальным консультированием...

Бобби покачал головой:

— Нет, обычно это не срабатывает. На это нужны месяцы, и потом, только еще больше отдаляешься от коллег. Мне кажется, обычно это делается для подготовки к переходу на другую работу.

— Вынужден согласиться, — сказал Джеф.

Клер не высказала аргументов против, однако решила развить тему:

— Нам нужно что-то более непосредственное и действенное. Что-то, что поможет нам быстро разобраться, правда ли она хочет измениться и есть ли у нее для этого потенциал.

У Джефа появилась идея:

— А почему бы нам просто не провести с ней собеседование?

— Ты о чем? — не понял Бобби.

— Почему бы мне просто не сесть с ней рядом и не поговорить в том же духе, как я говорил с Тедом? — Ответа Джеф дожидаться не стал: — Если она не хочет оставаться в компании, возможно, она даст мне это понять. Возможно, даже решит уйти по собственному желанию.

Бобби выглядел обескураженно.

— Знаешь, я вообще-то не хотел бы потерять кого-то еще. — Не дав Клер возможности накинуться на него, он заключил: — Но если это нужно, я готов.

Клер погладила коллегу по голове.

Джеф продолжил:

— Я вовсе не собираюсь заниматься охотой на ведьм. Я просто объясню ей наше видение корпоративной культуры и взгляну, способна ли она это усвоить.

— А если она скажет, что способна? — спросил Бобби. — Как мы научим ее чуткости?

— Это проблема на все сто, дружок, — проговорила Клер. — Если бы вождь гуннов Аттила прямо сейчас вошел в этот кабинет и убедил меня, что в самом деле желает научиться ладить с людьми, уверена, мы бы справились. Успешность большей части тренингов и курсов по развитию сводится к тому, насколько личность желает измениться.

Джеф понадеялся, что с Нэнси все пройдет все же легче, чем с Аттилой.

5. Индикаторы

Повторное собеседование

Нэнси зашла в кабинет Джефа после обеда. Джеф попросил ее освободить для него остаток дня — «на всякий случай». Он знал, что эта просьба заставит ее нервничать сильнее, чем необходимо, если не сообщить ей цель их встречи. Но он решил, что дело того стоит и лишний стресс — небольшая цена за то, чтобы иметь достаточно времени поразмыслить о ее открытости изменениям и, возможно, о том, стоит ли запускать процесс.

Нэнси присела на один из стульев лицом к большому столу дядюшки Боба, и Джеф решил, что она не слишком рада находиться здесь.

— Как дела, Нэнси? — спросил он, стараясь выразить заинтересованность и доброе отношение к ней.

— Спасибо, Джеф. — Ответ прозвучал почти на грани допустимой вежливости. — Как вам нравится новая работа?

Хотя ответ ее, похоже, не слишком интересовал, Джеф отреагировал с готовностью, как будто та умирала от желания услышать, что он скажет:

— Чуть проблематичнее, чем я предполагал, но меня поддерживает лучшая команда сотрудников, о которой можно только мечтать.

Нэнси кивнула, будто желая сказать «рада за вас».

Джеф приступил к беседе, полный решимости продемонстрировать столько же уверенности, сколько доброго отношения:

— Я попросил вас зайти для того, чтобы побеседовать о вашей карьере в Valley Builders и о возможностях ее развития.

Казалось, Нэнси была смущена.

Джеф вспомнил разговор с Тедом и двинулся напролом:

— Нэнси, вы знаете, что умение работать в команде — одна из наших ценностей, которая очень важна для Боба ничуть не меньше, чем производственная безопасность и качество.

Та кивнула. Кивок, ничего более.

Джеф продолжил:

— Поэтому мы решили по-прежнему делать упор на эти моменты и даже пойти несколько дальше в вопросах командной работы, особенно с учетом того факта, что в этом году нас ожидает увеличение объема работ. Вам известно о проектах строительства отеля в Сент-Хелене и о новом крыле больницы «Королева Долины».

Это не было вопросом, так как Джеф отлично знал, что Нэнси известно об этих проектах и что она получала множество рассылок по электронной почте.

Он продолжил:

— Единственная для нас возможность укомплектовать проекты персоналом и довести их до завершения — это сделать все возможное, чтобы все работали как единая команда.

Джеф заметил, что Нэнси слегка закатила глаза, и решил не дожидаться ее возражений:

— Нэнси, я не занимаюсь здесь душещипательными беседами. Вы меня не знаете, но я вовсе не поклонник обнимашек, держания за руки или игр «поддержи падающего товарища».

В первый раз за все время он заметил, как по губам Нэнси скользнула улыбка — так, слабый на нее намек. И тотчас пропала.

— В общем, я хочу быть уверен, что все те, кого мы собираемся нанять, и все, кто уже здесь работает, хорошо понимают, что мы имеем в виду, говоря о хороших командных игроках, и действительно хотели бы ими быть. И я решил начать с тех, кто занимает руководящие позиции.

Новый кивок без видимого интереса. Но Джеф знал, что скоро это изменится.

— Итак, Клер, Бобби и я последнее время немало поработали, чтобы четко сформулировать концепцию командных игроков, и остановились на трех качествах.

Встав, он подошел к доске.

— У всех командных игроков есть три общих качества: скромность, жажда деятельности и чуткость.

Он записал эти слова на доске и вернулся на свое место. Никакой реакции от Нэнси. Джеф решил поднажать:

— Со скромностью все очевидно. Суперзвезд мы здесь терпеть не станем. Жажда деятельности — это высокая работоспособность плюс страсть к своему делу. Ну, и чуткость означает принимать во внимание окружающих людей и уметь общаться с ними в позитивном и функциональном ключе.

Было видно, что ум Нэнси потихоньку начинает обрабатывать полученную информацию, однако комментировать сказанное она была не готова. Поэтому Джеф задал свой «вопрос на 64 тысячи долларов»⁶:

— По вашему мнению, в какой мере вы обладаете этими качествами?

Нэнси наконец пошевелилась.

Чтобы помочь ей раскрепоститься, Джеф добавил:

— Все мы время от времени испытываем трудности с этими качествами. Эти слова оказались тем самым драйвером, в котором Нэнси нуждалась.

— Ну, каждый, кто проработал со мной больше пяти минут, сказал бы, что с жаждой деятельности у меня проблем нет. Уверена, это моя самая сильная черта.

Нэнси сделала паузу, чтобы посмотреть на реакцию Джефа.

Он кивнул, добавив:

— Я бы сказал, это очевидно.

— Крейг может не согласиться, но не считаю, что у меня проблемы со скромностью. То есть я хочу сказать, это может прозвучать самонадеянно, но не думаю, что я уж такая большая эгоистка.

— Вообще-то Крейг сказал о вас то же самое, — вставил Джеф.

Нэнси была искренне поражена.

— Правда?

— Абсолютная. Он сам мне сказал.

С чуть более заметной ноткой доверия в голосе Нэнси произнесла:

— Ну тогда я должна сказать, что не слишком хорошо умею ладить с людьми. Но это ведь не самое главное, верно?

Джеф кивнул:

— Верно.

Пока он решил ничего больше не добавлять, ожидая, что та скажет дальше.

Нэнси продолжила:

— Если честно, я просто не считаю возможным тратить силы на то, чтобы все время казаться добренькой. Лучше я буду уделять внимание делам, которые надо сделать. А кое-кому, уверена, это не по душе.

Джеф ответил с некоторой долей скепсиса:

— Позвольте, Нэнси, я уточню. Стало быть, вы считаете, что вести себя с людьми по-хорошему — пустая трата сил?

Нэнси промолчала, так что он продолжил:

— Я сейчас не имею в виду, что надо при каждой встрече бросаться друг к другу с объятиями!

Нэнси рассмеялась:

— Ладно, дело не в том, что я не хочу вести себя по-доброму. — Казалось, она подыскивает слова, чтобы объяснить, как справиться с этой ситуацией. — Ну, не знаю...

Джеф спокойно задал следующий вопрос:

— Нэнси, а вам известно, как воспринимают другие люди то, что вы им говорите?

Обдумав ответ несколько мгновений, Нэнси сказала:

— Думаю, дело в том, что люди, не слишком внимательные к другим, не знают, что им не хватает чуткости. Иначе они вели бы себя лучше.

Джеф рассмеялся:

— Я бы сказал, что вы попали в точку.

Нэнси снова заговорила:

— Поэтому как бы сильно мне ни хотелось сейчас заверить вас, что я горю желанием все изменить...

Она замаялась, и Джеф подумал: сейчас она собирается сказать ему, что не заинтересована, что бы там он ни хотел ей предложить.

Но тут она сказала:

— Если я и впрямь хочу стать лучше, мне понадобится помощь. — Она снова помолчала, а потом произнесла три самых важных слова на тот момент: — Но я постараюсь.

Джефу хотелось подскочить и обнять Нэнси, однако он осознавал, что в таком случае она просто швырнет его об пол хорошим броском.

— Нэнси, большего я и просить не могу!

Неделю спустя

Через два дня Джеф подписал приказ о назначении Крейга одним из топ-менеджеров кадрового отдела, и реакция сотрудников оказалась исключительно положительной. Этого было достаточно, чтобы трое других членов лидерской команды уверились в правоте своего решения насчет Теда Марчбэнкса. Но это было еще не все.

По прошествии нескольких дней после того, как Тед снял свою кандидатуру на должность в Valley Builders, им позвонил один из добровольных рекомендателей. Это была бывшая сотрудница North Bay Constructions, хорошо знавшая Теда. Ее звали Сэнди — та самая сестра подружки брата Ким. Поначалу ее оказалось трудно разговорить, пока Джеф не объяснил:

— Вообще-то Тед решил у нас не работать.

— О, хорошо, — отозвалась Сэнди, — стало быть, моя информация вам ни к чему.

Но прежде чем она успела повесить трубку, Джеф задержал ее:

— Можно задать вам один маленький вопрос, Сэнди? Строго между нами. Можете не отвечать, если не захотите.

Помолчав секунду, та сдалась:

— Конечно. О чем вы хотите спросить?

— Знаете, наша корпоративная культура очень... — он замялся, ища слово или фразу, которые бы передавали смысл точно, но без показухи, и остановился на определении «приземленная и исключаящая претенциозность».

Он двинулся дальше:

— Мы сомневались, не слишком ли Тед... — он снова сделал паузу, ища нужное слово, — искушен для нас, если вы понимаете, о чем я.

Сэнди хохотнула:

— О да, думаю, я вас отлично понимаю.

Прежде чем Джеф успел как-то отреагировать, она продолжила:

— И давайте скажем, что «приземленность» — не то слово, которое бы подошло Теду.

— Ладно, — сказал Джеф. — Спасибо за откровенность.

Через несколько дней на связь вышел знакомый Клер. Это был один из прежних клиентов Теда, и выражался он гораздо менее деликатно, чем Сэнди.

— Слушайте, Джеф, я знаю Боба Стэнли, и их с Тедом разделяет целая пропасть, если говорить об их личностях или об отношении к

корпоративной культуре. Если вы спросите меня, так я скажу, что вы были на волосок от катастрофы. Больше тут сказать нечего.

Клер с Бобби испытали огромное облегчение, услышав об этих отзывах. Но даже при этом то один, то другой член лидерской команды выражал сомнение в эффективности системы «скромность — жажда деятельности — чуткость» и ее достаточности для пользы дела. Тогда остальным приходилось убеждать сомневающихся в том, что модель заработает.

И конечно, верна была старая пословица: «Не попробуешь — не узнаешь».

Месяц спустя

Меньше чем через месяц после того, как Крейг перебрался на этаж для руководства и все полностью посвятили себя новой модели рекрутинга, ситуация в компании изменилась самым кардинальным образом. Все открытые вакансии были заняты идеальными командными игроками, а оба проекта шли с опережением графика. Все те, кому не доставало скромности, жажды деятельности или чуткости, предпочли уйти из компании по доброй воле и без обид. Джеф был так счастлив, что в буквальном смысле летал по офису на крыльях, чувствуя, что просто парит над землей (ну, или над полом)...

Просыпаясь, он сразу же начинал думать о проекте строительства больницы, размышляя о том, удастся ли его идеально укомплектовать сотрудниками. Не считая этой заботы — ну, и еще нескольких тактических моментов, — Джеф был в целом удовлетворен развитием процесса в компании. Возможно, самой главной частью этого процесса была новая рекрутинговая программа, реализуемая Клер.

Собрав все то, что она и ее коллеги выяснили в процессе разработки модели «скромность — жажда деятельности — чуткость» и тестирования ее на Теде и прочих, Клер запустила удивительно простую программу тренингов для всех тех, кто занимался наймом персонала.

Что касается найма как такового, желаемой численности персонала пока добиться не удавалось. Проблема эта, однако, компенсировалась качеством управленцев, которых им удалось привлечь, — тех, кому предстояло играть ключевую роль в проектах строительства отеля и больницы. Заполучив их в команду, Клер видела, что кадровый процесс становится проще, потому больше людей участвовали в поиске подходящих кандидатов.

Одна из огромных моральных побед, которые команда сумела одержать, заключалась в том, что им удалось вернуть Педро — одного из прорабов, ушедшего из-за стресса и интриг на площадке Ок-Ридж. Главную роль тут сыграло страстное отношение Бобби к выстраиванию новой культуры в компании, а еще — Нэнси Моррис.

По настоянию Джефа Нэнси села вместе с Педро и сказала, как сильно она его подвела, отказавшись противостоять проблемам, подрывавшим ситуацию в Ок-Ридж. Потом Педро признался Бобби, что Нэнси никогда раньше не говорила с ним подобным образом и что если это признак новых веяний в компании, тогда он будет рад снова стать ее частью.

Джеф был настолько доволен изменениями к лучшему, происходящими с Нэнси, что решил посвятить три полных рабочих дня встречам с каждым из семнадцати прорабов и руководителей проектов компании и провести с ними повторные собеседования. С теми, у кого не было особых пробелов в скромности, жажды деятельности или чуткости, Джеф обсуждал, как укрепить их приверженность делу привлечения и возвращения командных игроков и сделать так, чтобы каждый руководитель компании был готов нести личную ответственность за поддержание ее культурных принципов.

К тем немногим, кому следовало подтянуться в этом смысле, Джеф применял более прямой подход. Услышав от них подтверждение, что им нужно добиваться улучшения по одному или более критериям, он по-доброму уверял их в трех вещах. Во-первых, в том, что необходимости улучшения альтернативы нет. Во-вторых, что тот, кто желает развиваться, получит всю возможную поддержку. В-третьих, что тому, кто решит уйти, палок в колеса ставить не станут.

Только двое выказали желание уйти. Причем одного из прорабов Джеф убедил остаться, зная, что ему просто стало стыдно за то, что начальству пришлось вызывать его на ковер. Другой же, его звали Том, вообще не захотел ничего слушать. Клер испытала огромное облегчение, когда Джеф сказал, что Том уходит по собственному желанию.

— Знаешь, — сообщила она Джефу, когда закончилось последнее из повторных собеседований, — эти два проекта легкими не будут.

Джеф, улыбнувшись, не стал спорить.

— Но я не испытывала такого энтузиазма уже много лет!

— Я тоже, — согласился Джеф. — Я тоже...

Шесть месяцев спустя

Несмотря на то что новая модель корпоративной культуры прочно внедрилась в жизнь компании, Джеф все равно беспокоился, что реализация проектов строительства больницы и отеля пойдет непросто.

Бобби не разделял его опасений. «Да все будет в порядке, босс! Покажи мне проект, который бы проходил гладко! Это в порядке вещей!»

А Джеф хотел надеяться, что все пройдет ощутимо лучше «порядка вещей»: «Я просто чувствую, что теперь процесс должен пойти гораздо более предсказуемо».

Что касается членов руководящей команды, которые прошли у Джефа повторное собеседование и поддержали новый план профессионального роста, то лишь одному из них пришлось уйти после того, как стало ясно, что жажда деятельности не относится к числу его главных достоинств. Остальные делали заметные успехи, хоть Клер и сомневалась, что пара из них задержатся в компании надолго.

Этот момент также беспокоил Джефа, который считал, что проблемы с кадрами должны бы уже быть полностью решены.

— Да ладно тебе, Джеф, — увещевала Клер. — В вопросе кадров мы почти там, где и планировали, клиенты к нам тянутся, процесс движется в верном направлении. Если бы полгода назад ты сказал мне, что мы сумеем остаться в бизнесе, я бы рассмеялась тебе в лицо.

Джеф не мог не согласиться с ней, но все же его тревожило, что в Valley Builders все еще работают парочка человек, не разделяющих командный дух.

— Да, — объясняла Клер, — и мы точно знаем, кто они и что требуется сделать, чтобы решить проблему. Просто вспомни, что у нас происходило год назад и как работает большинство компаний.

Привыкнув к повышению, Крейг взял привычку ненавязчиво бранить Джефа:

— Не забывай: лучшее — враг хорошего.

Бобби присоединялся:

— Ага. Ты больше не консультант! Это реальность, и надо принимать ее как есть.

И хотя Джеф находил большое утешение в уверенном подходе своих умудренных опытом коллег, он осознавал, что легкая паранойя всегда была его спутницей — уж такова его работа. Но все же он не собирался менять выбранный курс. Он сделал свой удар, и теперь нужно было подождать, пока шарик закатится в нужную лунку.

Год спустя

К годовщине того дня, когда Боб лег на операцию, многие стороны жизни Valley Builders изменились до неузнаваемости, хотя кое-какие выглядели как прежде.

Здоровье Боба поправилось, он наслаждался покоем, хотя время от времени в сопровождении своей жены Карен наносил визит в офис компании. Но в этих случаях он старался избегать бурных дискуссий с племянником на деловые темы, ограничивая свои комментарии шутивными замечаниями вроде: «Видишь, я же тебе говорил, что все будет хорошо!»

Крейг укрепил свои позиции в лидерской команде, работая с Бобби в тесной связке в деле управления двумя ключевыми проектами, и даже напрямую руководил Нэнси Моррис, которую часто называл своим лучшим сотрудником. Четверка лидеров еще теснее сплотилась с приходом Крейга — теперь они не представляли, как смогли бы справиться без него.

Но самое главное изменение, которое привнесла модель «скромность — жажда деятельности — чуткость», сильнее всего проявлялось в кадрах — не в смысле структурного подразделения, а в смысле деятельности. Хотя Клер и ее небольшой аппарат сотрудников, разумеется, принимали участие в культивировании новой системы, Джеф дал понять, что на команде лидеров и их непосредственных подчиненных лежит главная ответственность за то, чтобы компания жила, руководствуясь принципами скромности, жажды деятельности и чуткости. Кроме того, ему приходилось постоянно напоминать всем, что он имеет в виду не теорию и не сантименты.

«Три ценности» — так их стали именовать в корпоративном обиходе — должны были фигурировать всегда и во всем: от объявлений о вакансиях и собеседований до аттестаций сотрудников и решений о заработной плате. И конечно же, компания проводила множество практических тренингов, основанных на пяти поведенческих факторах командной работы: доверии, способности участвовать в конструктивном конфликте, приверженности делу, ответственности и ориентации на результат. Эти тренинги приносили гораздо больше пользы, если участники разделяли три основополагающие ценности компании.

С практической точки зрения существовало несколько индикаторов, которые свидетельствовали об изменениях в бизнесе, происходящих благодаря четкому пониманию сути командной работы.

Первое: заметно снизилось участие рекрутеров и сторонних агентств в процессе подбора кадров, поскольку все больше сотрудников — от рабочих до прорабов — приходили в компанию по рекомендациям друзей и знакомых.

Второе: моральный дух в компании существенно укрепился, а текучка столь же значительно сократилась. Джеф стоял на своем — полностью от нее не избавиться: «Если никто не уходит из компании по доброй воле и никого не приходится увольнять, это означает, что мы, вероятно, недостаточно настойчиво придерживаемся наших ценностей».

И наконец, самый главный индикатор, доказывавший, что модель работает: клиенты были более довольны результатами проектов строительства больницы и отеля, чем Джеф и его команда могли ожидать. Несмотря на то что приходилось решать и проблему увольнений, и неожиданные трудности порой выскакивали как из-под земли, взятый на вооружение метод борьбы с ними больше не вызывал ни паники, ни потребности в героизме. В кабинетах и на рабочих

площадках компании царил новый дух — дух доверия, не исчезающий даже в самых критических ситуациях.

Среди всех лидеров компании Бобби точнее и непосредственнее всех разъяснил преимущества изменений, инициированных принципами скромности, жажды деятельности и чуткости. Когда ежегодное совещание руководителей компании, на котором четверо лидеров оценивали общее состояние дел, подходило к концу, Бобби заявил:

— Если вы спросите меня, что самое лучшее из случившегося за прошлый год, я отвечу — то, что мы практически очистили свое жизненное пространство от ослов! И неважно, что еще случится, какие еще вызовы бросит нам жизнь, — дайте мне команду ребят, у которых на лбу не горит надпись «осёл», и я справлюсь со всем на свете!

Сказав это, он перебрал Джефу футболку. Тот поймал ее и увидел надпись «Осёл», обведенную кружком и перечеркнутую жирным крестом.

И хотя Джеф понимал, что вряд ли станет ходить в такой футболке, он положил ее в свой офисный шкаф как напоминание о своей основной обязанности в качестве главы компании.

Часть вторая

Модель

1. Три достоинства идеального командного игрока

Этот раздел книги посвящен пониманию модели идеального командного игрока — что это такое, откуда происходят ее корни и как внедрить ее на практике. Давайте сначала обрисуем общую картину.

В своей ставшей классикой книге «От хорошего к великому»⁷ Джим Коллинз говорит о том, как важно успешным компаниям «взять на борт нужных людей» — это метафора, обозначающая процесс найма и удержания сотрудников, соответствующих корпоративной культуре. Концепция эта достаточно проста и определенно имеет смысл, но нередко ее упускают из виду, поскольку многие лидеры в процессе рекрутинга предпочитают делать упор на компетентность и технические навыки.

Но если речь заходит о компаниях, твердо намеренных превратить командную работу в реалию корпоративной культуры, я убежден, что «нужными людьми» для них станут те, кого отличает три общих достоинства — скромность, жажда деятельности и чуткость, внимание

к людям; ну, или, по крайней мере, задатки этих качеств. Я называю эти качества достоинствами или ценностями, поскольку слово «ценность» является синонимом таких существительных, как «качество» и «актив», а также созвучно идее безупречности и морали. Скромность, самое важное качество из трех, безусловно является ценностью в самом непосредственном смысле этого слова. Жажда деятельности и чуткость больше подпадают под категории качества или актива. Но термин «достоинство» наилучшим образом определяет все эти качества.

Разумеется, чтобы найти и вырастить скромных, полных жажды деятельности и чутких командных игроков или самому стать таковым, прежде всего требуется хорошо разобраться, что означают эти обманчиво простые слова и как *все три в совокупности* они образуют неотъемлемые достоинства идеального командного игрока.

Скромность

В контексте командной работы термин «скромность» означает гораздо больше, чем кажется на первый взгляд. Великих командных игроков отличает отсутствие избыточного эгоцентризма или беспокойства о собственном статусе. Они в первую очередь стремятся привлечь внимание к достижениям других и в последнюю — к своей персоне. Они всегда готовы разделить успех с другими, ставят команду выше отдельной личности и считают успех достижением командным, а не индивидуальным. Поэтому неудивительно, что скромность есть величайший и неотъемлемый атрибут командного игрока.

Удивительно другое — почему так много лидеров, ценящих командную работу, соглашаются мириться в своей команде с игроками, не наделенными скромностью. Они с достойным лучшим применением упорством нанимают себялюбивых индивидов, а потом оправдывают свои решения тем, что последние якобы обладают нужными навыками. Или же не умеют справиться с проявлениями высокомерия у сотрудника, а потом приводят в качестве извинения его высокие производственные результаты. Проблема, конечно же, заключается в том, что лидеры не задумываются о влиянии эгоистичного и себялюбивого игрока на результативность всей команды. Подобное происходит и в спорте, и в бизнесе — да в любой деятельности, где присутствует коллективная игра.

Существует несколько типов людей, которым недостает скромности. Очень важно — я бы сказал, жизненно важно — научиться их понимать, поскольку они сильно отличаются друг от друга и по-разному влияют на командную работу. Самый очевидный из них — это тип гордецов, которые своей гордыни не скрывают и требуют, чтобы все вращалось вокруг них. Их легко распознать по тому, как они бахвалятся и, словно солнечный свет, впитывают в себя любые знаки внимания. Это классический тип эгоцентриста.

К другому типу принадлежат более спокойные, часто замкнутые люди. Их сложно выявить, и поэтому они способны нанести команде громадный ущерб. Обычно у них большие проблемы с самоуважением, и хотя они не стремятся любой ценой добиться повышения, но и других не продвигают тоже. Нередко они видят в успехе коллег угрозу собственному имиджу, а поэтому могут наслаждаться склоками между другими людьми и даже сделать их своей главной целью. Неудивительно, что, помимо нежелания хвалить других, они часто принимают в штыки критику в свой адрес.

Следующий тип наименее опасен, но все же требует понимания. Это люди, которым недостает уверенности в себе, однако они проявляют щедрость и позитивно относятся к другим. Они склонны преуменьшать собственные таланты и вклад в общее дело, поэтому другие, как правило, ошибочно приписывают им скромность. Но это вовсе не скромность. Конечно, их не назовешь гордецами, но неспособность оценить собственные достоинства также проистекает из дефицита скромности. Обладающие истинной скромностью люди не ошибаются в размерах собственного величия, но при этом они никогда не умаляют свои таланты и вклад в общее дело. Клайв Льюис⁸ имел в виду именно такое непонимание сути скромности, когда сказал: «Скромность — это не думать о себе хуже, а думать о себе меньше».

Личность с непропорционально сниженным чувством собственной значимости часто наносит команде ущерб тем, что не отстаивает свои идеи или не умеет привлечь внимание к замеченным ею проблемам. Несмотря на то что подобное отсутствие скромности менее очевидно, чем прочие, более негативные его виды, оно все же вредит оптимальной командной работе.

И наконец, существует самый опасный тип: люди, которые не отличаются скромностью, но прекрасно знают, как создавать о себе такое впечатление. Они деморализуют и разрушают команды, поскольку создают у других фальшивое ощущение доверия и уязвимости, а потом извлекают из этого выгоду.

У всех перечисленных типов есть одна общая черта: неуверенность в себе. Неуверенность заставляет одних людей создавать, явно или завуалированно, ощущение избытка уверенности, другие же с презрением относятся к успехам коллег, при этом умаляя и собственные таланты. Если говорить о масштабе проблем, которые они создают команде, их опасность несопоставима, но все же каждый из них по-своему подрывает общую продуктивность.

Жажда деятельности

Тот, кто жаждет, всегда стремится к большему. Сделать больше. Узнать больше. Взять на себя больше ответственности. Менеджеру не приходится подталкивать их и заставлять лучше работать, поскольку

у таких людей есть самомотивация и усердие. Они постоянно размышляют о следующих шагах и новых возможностях. Они приходят в ужас от одной только мысли, что их могут счесть лодырями.

Нетрудно понять, что жаждущие люди — замечательное командное приобретение. Но важно осознавать, что некоторые виды жажды не слишком хороши для команды и даже оказывают на нее нездоровое влияние. У одних людей жажда деятельности может приобретать оттенки эгоизма, они будут стремиться получить выгоду не для команды, а для самих себя. У других жажда деятельности может разрастись до экстремальных размеров, когда работа становится главной ценностью, растворяя в себе личность сотрудника и начиная доминировать над его существованием. Говоря о жажде деятельности на этих страницах, я имею в виду ее здоровую разновидность — управляемую и устойчивую приверженность к тому, чтобы хорошо делать свою работу и с готовностью выходить за рамки формальных обязанностей, когда это необходимо.

Несомненно, редко кто из командных лидеров будет намеренно игнорировать отсутствие жажды деятельности у своих подчиненных — ведь непродуктивные, безразличные люди создают вполне очевидные проблемы для команды. К сожалению, непрозорливые лидеры слишком часто нанимают таких людей, потому что большая часть кандидатов отлично знают, как во время стандартных собеседований обозначить признаки жажды деятельности. В результате таким лидерам приходится тратить много времени на мотивацию, наказание или увольнение уже «взятых на борт» членов команды, которые отказываются гореть жаждой деятельности.

Чуткость

Из всех трех ценностей эта особенно требует ясности, поскольку она — вовсе не то, чем может показаться; речь не идет о свойстве интеллекта. В командном контексте *чуткость* просто-напросто обозначает здравомыслящее поведение в отношении других людей. Чуткие люди, как правило, в курсе, что происходит в группе и как эффективнее всего выстроить отношения с другими членами команды. Они задают верные вопросы, слушают, что говорят другие, и продуманно участвуют в совместных беседах.

Кто-то, возможно, назвал бы это качество эмоциональным интеллектом. Что ж, сравнение неплохое.

Но на самом деле чуткость — нечто менее замысловатое. Чуткие люди просто обладают интуицией и способны делать верные выводы о тонкостях групповой динамики⁹ и воздействии своих слов и поступков. Как следствие, они ничего не говорят и не делают, не прогнозируя вероятной реакции своих коллег, — или терпят в этом неудачу.

Не забывайте, что чуткость не обязательно означает наличие добрых намерений. Чуткие личности способны направить свои таланты как к добру, так и к злу. Действительно, некоторые из самых опасных личностей в истории прославились подобного рода чуткостью.

Теперь, если вы решите, что три вышеупомянутых достоинства — вещь самая очевидная, я первым соглашусь с вами. Анализируя их одно за другим, я далек от мысли представить их таким образом, чтобы вы могли предположить, будто я считаю их чем-то новым или неожиданным. Но могущество и уникальность скромности, жажды деятельности и чуткости заключается не в индивидуальности этих атрибутов, а в необходимости их комбинации. Если у члена вашей команды будет отсутствовать хотя бы одно из качеств, командная работа существенно усложнится, а порой будет просто невозможна. Прежде чем мы начнем разбираться в этом подробнее, думаю, настал подходящий момент рассказать, как появилась на свет модель идеального командного игрока.

2. История модели

В 1977 году я с группой бывших коллег основал консалтинговую компанию The Table Group. Поскольку до этого мы все вместе работали в другой компании в отделе, которым я руководил, мы без проблем пришли к согласию о наших ключевых ценностях: это и были скромность, жажда деятельности и чуткость. На этих принципах строилась работа нашего отдела, и мы хотели придерживаться их и на новом месте. Итак, мы решили нанимать на работу только тех людей, которые воплощали в себе эти принципы и старались не принимать оперативных или стратегических решений, идущих с ними вразрез.

Консультируя руководителей, мы помогали им не только строить хорошие команды, но и находить ответы на любые вопросы: от стратегии, тактики, функций, обязанностей и встреч до — что самое важное — принятых ценностей. При обсуждении ценностей клиенты задавали нам неизбежный вопрос — а какие ценности приняты у нас, в компании The Table Group?

Мы не рекламировали скромность, жажду деятельности и чуткость. Вы не увидели бы этих слов на нашем сайте или в наших информационных материалах. Мы чувствовали, что, хотя сами понимаем суть этих принципов и следуем им, никто больше по-настоящему не осознает их ценность. Но если клиенты спрашивали, мы были вынуждены ими делиться. И вот, когда мы стали объяснять, что представляют собой скромность, жажда деятельности и чуткость, начало происходить нечто неожиданное. Клиенты говорили, что тоже хотят взять их на вооружение.

Конечно, мы немедленно начинали протестовать, говоря, что корпоративные ценности нельзя копировать или заимствовать и что они должны отражать истинную и уникальную историю и культуру компании. Часто мы принимали интерес клиентов к нашим ценностям за практическую целесообразность или даже леность — обычное желание позаимствовать первый попавшийся набор позитивных формулировок и объявить поиск собственных ценностей оконченным. Что ж, в конце концов мы обнаружили, что ошибались и что желание наших клиентов принять модель «скромность — жажда деятельности — чуткость» имеет логическое объяснение.

Во-первых, наша корпоративная культура целиком строилась на командной работе как в отношении клиентов, так и в отношении наших сотрудников. Мы всегда стремились воплощать свои принципы в жизнь. Во-вторых, практически все компании, сотрудничавшие с нами, уже проявляли интерес к командной работе. Своей известностью мы были в основном обязаны изданной нами книге «Пять пороков команды». Так что неудивительно, что кто-то считал, будто наши критерии рекрутинга и ключевые ценности образуют то самое определение командного игрока, даже если в то время мы сами этого не осознавали.

Но как только осознание пришло, мы решили взглянуть на релевантность модели «скромность — жажда деятельности — чуткость» в отношении других компаний. Три термина, образующих основу нашей модели, не обязательно должны были являться ключевыми ценностями, однако они все же представляли собой базовые критерии отбора сотрудников для любой компании, желающей поставить командную работу во главу угла.

Чтобы убедиться, что мы не обманываем сами себя, мы задались вопросом: *способен ли отдельный человек практиковать пять моделей поведения в рамках командной работы (см. рис. ниже), или он не сможет проникнуться идеей скромности, жажды деятельности и чуткости?*

Ответом было решительное нет.

Человек, не наделенный скромностью, не сможет открыться, стать уязвимым ради того, чтобы сформировать доверие, а значит, не будет правильно вести себя в честных конфликтах и уважать других его участников. Такому сотруднику будет чрезвычайно сложно принимать решения, не отвечающие его личным интересам. Человек, которому недостает жажды деятельности, не захочет ввязываться в конфликты вне собственной зоны комфорта, он не станет добиваться от коллег определенных действий, не будет стремиться достичь результата, а предпочтет вместо этого более легкие пути. Тот, кто не умеет ладить с людьми, скорее всего, создаст ненужные проблемы, подрывая процесс выстраивания командных отношений, особенно если речь пойдет об участии в конструктивном конфликте и оценке действий других людей.

Проанализировав, обсудив и применив эту модель в своей компании, понаблюдав, как наши клиенты пытаются ее внедрить в своих организациях, мы укрепились во мнении, что любой лидер, желающий воплотить в жизнь командную работу, должен найти и/или вырастить сотрудников, которым будут свойственны скромность, жажда деятельности и чуткость. Чтобы это сделать, лидер должен знать, как эти качества работают вместе и что происходит, если какого-то из них недостает.

3. Модель идеального командного игрока

Эта модель описывает взаимосвязь между скромностью, жаждой деятельности и чуткостью, при этом центральный сегмент, образованный пересечением окружностей, представляет комбинацию качеств идеального командного игрока. Модель не подразумевает, что личность, попадающая в этот сегмент, будет абсолютно идеальна по всем качествам или хотя бы по одному из них. Никто не совершенен. Даже у самого скромного, горящего жаждой деятельности и чуткого человека бывают плохие дни, недели, а иногда и периоды жизни. Это вовсе не постоянные характеристики, встроенные в код ДНК; скорее, это качества, которые развиваются и поддерживаются в процессе накопления жизненного опыта.

Если члены команды достаточно сильны во всех указанных областях, если они наделены скромностью, обладают жаждой деятельности и чуткостью, командная работа значительно упрощается, а игроки легко справляются с пятью пороками команд (см. [рис. ниже](#)). Это означает, что они позволяют себе быть уязвимыми, чтобы выстроить доверительные отношения с другими членами команды, будут участвовать в конструктивных конфликтах и исполнять командные решения, даже если изначально они были с ними не согласны, добиваться от коллег определенных действий и ставить интересы команды выше личных интересов.

Только скромные, жаждущие и чуткие люди способны на это без интенсивного обучения. Тем, кто не обладает всеми тремя достоинствами, требуется значительно больше времени, внимания и терпения со стороны менеджеров.

Давайте рассмотрим различные категории людей: начиная с тех, кто не обладает ни одним из необходимых качеств, и заканчивая теми, кто стоит на вершине, — идеальными командными игроками.

Категории

У тех, у кого отсутствуют все три качества, кому явно недостает скромности, жажды деятельности и чуткости в общении с людьми, слабые шансы стать ценными командными игроками. Таким людям понадобится много времени и сил, чтобы развить даже одно или два из этих качеств. К счастью для руководителей, таких людей очень легко выявить — им редко удастся не обнаружить себя на собеседованиях и войти в команду.

1 из 3

Тем, кто существенно отстает по двум из трех критериев, тоже предстоит нелегкая битва — но у них есть возможность одержать в ней победу. Давайте рассмотрим каждую из категорий по отдельности, взяв за основу командных игроков, у которых есть только скромность, только жажда деятельности или только чуткость.

Только скромность. Это «люди-пешки» на доске командной работы: приятные, добросердечные, неприметные люди, которые просто не чувствуют необходимости добиваться результатов и не наделены способностью выстраивать эффективные взаимоотношения с коллегами. Нередко они выключены из общего диалога или процесса и практически не оказывают влияния на командные достижения. Пешки «не гонят волну», поэтому могут долгое время выживать в командах, где гармония ценится выше производительности.

Только жажда деятельности. «Люди-бульдозеры», которые исполнены жажды деятельности, но не отличаются скромностью или чуткостью.



Они полны решимости переделать все на свете, но при этом действуют исключительно в собственных интересах, не принимая в расчет то, какие последствия будут иметь их действия для остальных. «Бульдозеры» способны за мгновение разрушить команду. К счастью, в отличие от «пешек», они выделяются из общей массы, их легко выявить и устранить, если лидер по-настоящему ценит командную работу. Однако в компаниях, где во главе угла стоит прежде всего производительность, «бульдозеры» могут процветать очень долго.

Только чуткость. «Люди-душки», очень умелые в социальном общении, но не отличающиеся ни скромностью, ни жаждой деятельности. Они могут быть занятыми и располагать к себе — на какое-то время, но при этом практически не проявлять интереса к долгосрочному благополучию команды или своих коллег. Социальные навыки «душек» порой помогают им задержаться в команде дольше, чем бульдозерам или пешкам, но их вклад в общее дело чаще всего настолько мизерный, что они очень быстро исчерпывают кредит своего обаяния.



2 из 3

Следующие три категории — это люди, которых выявить труднее, поскольку их сильные стороны часто маскируют их недостатки. Командным игрокам, попадающим в эти категории, недостает всего одного из трех качеств, поэтому они с большей вероятностью способны справиться со своими проблемами и превратиться в идеальных

командных игроков. И все же серьезная нехватка даже одного из качеств может затормозить весь процесс построения команды.

Скромность и жажда деятельности, но без чуткости. «Мастера неприятностей» — это люди, которые и скромны, и горят жаждой деятельности, но определенно не умеют ладить с людьми. Они искренне хотят служить своей команде и вовсе не стремятся перетянуть одеяло на себя в плане внимания и восхищения. Но неспособность понять, как другие воспринимают их слова и поступки, приводит к тому, что они, пусть и непреднамеренно, создают команде проблемы в области межличностных отношений. Коллеги, хоть и уважают их отношение к рабочей этике и искреннее желание быть полезными, порой устают от необходимости сглаживать эмоциональные и межличностные конфликты, на которые «мастера неприятностей» очень часто не обращают внимания. В нашей истории таким вот «мастером неприятностей» была Нэнси — относительно неэгоистичная, трудолюбивая сотрудница, которой не хватало социальной сноровки, из-за чего она и создавала команде лишние проблемы. Несмотря на то что «мастера неприятностей» — это проблема для команды, однако они представляют для нее наименьшую опасность, поскольку не имеют дурных намерений и, как правило, с юмором воспринимают критику.

Скромность и чуткость, но без жажды деятельности. «Обаятельные халтурщики» не ищут незаслуженного внимания и превосходно умеют работать бок о бок с другими людьми и заботиться об их нуждах. Но к сожалению, они склонны делать ровно то, что им поручают, и редко пытаются взять себе больший объем задач или остаются работать сверхурочно. Эти люди обаятельны и позитивны, но не пылают страстью к работе. Лидерам, как правило, очень непросто их уволить или вступить с ними в конфронтацию — ведь они такие милые!

В нашей истории обаятельным халтурщиком предстал второстепенный персонаж по имени Томми. Он не был придурком или лентяем, но делал только то, что от него требовалось, и не больше. Томми страстно отдавался различным увлечениям, но в их число не входила ни одна из его рабочих обязанностей.

Обаятельные халтурщики нуждаются в постоянной мотивации и контроле, поэтому ущерб, который они наносят команде, гораздо больше, чем от мастеров неприятностей. Но и они не являются самыми опасными; самый опасный тип — это искусный интриган.

Жажда деятельности и чуткость, но без скромности. «Искусные интриганы» амбициозны, но они проявляют амбиции с умом; они готовы активно работать, но только тогда, когда это идет на пользу им лично. К сожалению, искусные интриганы настолько умело играют роль исключительно скромных личностей, что лидерам очень сложно бывает выявить их и пресечь их деструктивное поведение. Как правило, к тому моменту, когда лидер наконец понимает, что происходит, интриган уже

успевают посеять семена разрушения среди коллег, которыми он манипулирует, — вселить в них страх и заставить опустить руки. Многим из нас приходилось работать с искусными интриганами: такие люди всегда взбираются вверх по служебной лестнице в компаниях, где индивидуальные показатели ценятся выше командных.

В нашей истории умелым интриганом был Тед Марчбэнкс — профессиональный, харизматичный, мотивированный и амбициозный, поэтому Джеф и его коллеги чуть было не наняли его на работу. К сожалению, оказалось, что Теда не интересуют окружающие его люди, поскольку для него важнее всего был его собственный успех.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: вероятно, настал момент сделать несколько важных замечаний. Во-первых, имейте в виду: не всегда просто бывает распознать бульдозеров, душек, пешек, мастеров неприятностей, обаятельных халтурщиков или искусных интриганов. К этому делу нельзя подходить легкомысленно, даже в частном порядке. Если вы навесите на члена команды неверный ярлык, даже мимоходом, это может иметь самые пагубные последствия. Во-вторых, не навешивайте ярлыки на истинных командных игроков только потому, что они лучше проявляют себя в одной из трех областей. К примеру, не называйте обаятельным халтурщиком командного игрока, у которого чуть меньше жажды деятельности, чем скромности и чуткости. Эти идентификаторы предназначены только для тех, кому *в значительной степени* недостает одного или более из трех качеств.

Руководители должны «чутко» распознавать своих подчиненных. Помните: истинная цель — не рассовать людей по ячейкам, а лучше понять, кто такие идеальные командные игроки, чтобы потом выявить их или воспитать в своих командах.

3 из 3

Скромность, жажда деятельности и чуткость. «Идеальные командные игроки» наделены всеми тремя качествами в нужной мере. Они не демонстрируют эгоизм, когда речь заходит о внимании или похвале за личный вклад, и охотно разделяют свою награду с коллегами, а порой даже отказываются от нее в их пользу. Идеальных командных игроков отличает энергия, страсть и личная ответственность в работе, они делают все возможное ради блага команды. И наконец, они говорят и делают правильные вещи, призванные помочь членам команды почувствовать, что их ценят, понимают и приглашают делать общее дело, даже если возникают сложные ситуации, требующие проявить жесткость. Наверняка многие из вас смогут вспомнить случаи, когда вам довелось руководить идеальными командными игроками или работать с ними вместе. Эти случаи действительно остаются в памяти.

Теперь, когда мы разобрались в каждой из трех характеристик и в том, как они работают вместе, можно переходить к практическому применению нашей модели.

4. Практическое применение

Предлагаю вам четыре основных вида применения модели идеального командного игрока в рамках компании: 1) наём, 2) оценка персонала, 3) развитие сотрудников, которым не хватает одного или более качеств, и 4) внедрение модели в корпоративную культуру. Давайте рассмотрим их подробнее.

Применение № 1: наём

Самый надежный способ укрепить командную работу в компании — нанимать только идеальных командных игроков. Но, увы, это и непрактично, и не представляется возможным, особенно если учесть, что большинство руководителей не могут позволить себе такой роскоши, как создание команды «с чистого листа». Однако все лидеры без исключения могут сделать все возможное, чтобы изучить, выбрать и нанимать скромных, горящих жадой деятельности и чутких сотрудников каждый раз, когда представляется возможность пригласить в команду нового игрока.

Конечно, было бы просто замечательно, если бы каждый руководитель имел в своем распоряжении инструмент для безошибочного выявления и отбора скромных, горящих жадой деятельности и чутких кандидатов. Но, к сожалению, такого инструмента пока не существует. Однако менеджеры с высокой степенью уверенности могут нанимать идеальных командных игроков, если будут тщательно проводить собеседования.

Процесс проведения собеседований

Важнейшая составляющая процесса собеседования с командными игроками — это уверенное знание того, какие именно ответы и поведенческие индикаторы являются лучшими критериями скромности, жадности деятельности и чуткости, а также способность выявить как можно больше соответствующих индикаторов. О поведенческом интервью написано множество книг, где предлагают опробовать разнообразные модели и инструменты. Я считаю, что ключ к успеху — в приверженности нескольким концепциям, которые хоть и кажутся очевидными, но их часто упускают из виду.

Не увлекайтесь обобщениями. Это самый очевидный из всех принципов, и, возможно, вы заметили, что именно на нем выстроена эта книга. Слишком многие интервьюеры настолько привержены общим

подходам, что практически не уделяют внимания специфическим характеристикам. Поэтому итогом собеседования нередко становится излишне обобщенная оценка кандидата. «Она кажется милым человеком. Мне она нравится». Это достаточная оценка, если вы ищете помощника, который будет приходить к вам раз в неделю подстригать лужайку перед домом. Но если ваша цель — командный игрок, наделенный скромностью, жадой деятельности и чуткостью, то определенные качества личности и модели поведения приобретают огромное значение. Далее в этой главе я приведу примеры вопросов, которые помогут вам раскрыть эти качества.

Анализируйте каждое собеседование всей командой. Одна из самых серьезных проблем, которые я выявил, — это изолированный подход к собеседованиям. То есть каждая группа интервьюеров проводит свое собственное интервью и не делится с коллегами его результатами до тех пор, пока кандидат не пройдет все собеседования. Проблема в том, что все последующие собеседования проходят не результативнее, чем предыдущие.

Чтобы решить эту проблему, интервьюерам следует собираться вместе после каждого собеседования и кратко обсуждать его результаты, особенно те, которые касаются скромности, жажды деятельности и чуткости по отношению к людям. Если первые два интервьюера согласны, что кандидату присущи жажда деятельности и чуткость, третий сможет сосредоточиться на скромности, уделив больше времени непосредственному тестированию этого качества личности соискателя.

Организовывайте групповые собеседования. Мне нравится беседовать с кандидатами в присутствии других членов команды. Это не только дает возможность эффективно проанализировать все услышанное, но и позволяет составить впечатление о том, как кандидат ведет себя со многими людьми одновременно — а это критический навык командной работы. Некоторые люди совершенно по-разному ведут себя, находясь один на один и в группе, и вы должны об этом узнать.

Проводите нетрадиционные собеседования. Удивительное дело — мы живем в двадцать первом веке, а собеседования, как правило, все такие же чопорные, отрепетированные и предсказуемые, как и сорок лет назад. Проблема не в том, что интервью скучны и старомодны, — скорее, в том, что они неэффективны, когда речь идет о необходимости распознать, обладает ли кандидат необходимыми поведенческими навыками и соответствует ли он командному стилю компании.

Кто-то однажды сказал мне, что лучший способ узнать, стоит ли нанимать того или иного кандидата, — это отправиться с ним в деловую поездку по стране. Это отличная возможность понаблюдать, как он будет справляться со стрессовыми ситуациями на протяжении длительного периода времени. Такой подход не всегда практичен, но я искренне

верю, что в ходе собеседования соискатель должен взаимодействовать с различными группами людей в повседневных ситуациях, и длительность интервью должна быть не меньше 45 минут.

Мне нравится вывести кандидата из офиса и понаблюдать, как он общается с людьми в неофициальной обстановке. Неплохие варианты — сходить вместе в продуктовый магазин или торговый центр, прокатиться с кандидатом на автомобиле и посмотреть, как он ведет себя, когда ему не нужно отвечать на вопросы. Все это помогает мне лучше понять человека. Но что бы я ни изобретал в отношении кандидата, я всегда внимательно отслеживаю признаки того, наделен ли он скромностью, жадой деятельности и чуткостью.

Задавайте один и тот же вопрос несколько раз. Я называю это принципом «Закона и порядка». Если вы его смотрели, то, скорее всего, помните, что в этом детективном сериале крутые следователи снова и снова задавали подозреваемым одни и те же вопросы, пока преступник не сознавался в совершении преступления.

Следователь: «Это вы убили?!»

Преступник: «Нет».

Следователь: «Это вы убили?!»

Преступник: «Нет».

Следователь: «Это вы убили?!»

Преступник: «Ладно, да, да! Это я убил!»

Да, это, конечно, преувеличение, но идея вполне применима и к процессу проведения собеседований. Если задать кандидату вопрос один раз, как правило, получишь в целом приемлемый общий ответ. Если же задать один и тот же вопрос несколько раз, но в разных формулировках, ответ может получиться совсем другим. Если вы не в восторге от реакции кандидата, задайте вопрос еще раз, в нестандартной форме, и, вполне возможно, получите более откровенный ответ.

Спрашивайте, что о кандидате сказали бы другие люди. Вместо того чтобы просить кандидата самостоятельно охарактеризовать модели своего поведения или оценить качества своей личности, свидетельствующие о скромности, жадности или чуткости, спросите его, что о нем сказали бы *другие* люди. Например, вместо того чтобы спрашивать, считает ли он себя трудолюбивым человеком, задайте вопрос: «Как ваши коллеги охарактеризовали бы ваше отношение к работе?» Не спрашивайте соискателя, как он ладит с коллегами, а задайте вопрос: «Как вы думаете, как ваш начальник описал бы ваши отношения с коллегами?» Еще один интересный вариант: не спрашивать кандидата, насколько ему присуща скромность, а сформулировать этот вопрос так: «Если бы я попросил ваших коллег оценить, насколько вы скромный человек, что бы они сказали?»

Кому-то может показаться, что все, о чем я говорю, слишком очевидно. Но тогда этим людям стоит признать, что они используют описанные приемы недостаточно. Кто-то может поинтересоваться: неужели столь незначительное изменение имеет значение? Да, имеет, потому что предложение дать ответ от лица других людей заставит кандидата быть более откровенным. Возможно, он будет помнить, что интервьюер может проверить его ответ, получив отзыв у его бывших коллег. Возможно, он не захочет исказить мнение другого человека. Как бы то ни было, но такой подход обеспечивает более надежные ответы.

Просите кандидата выполнить практическое задание. Это не всегда возможно, поскольку зависит от характера предстоящей работы. Врача нельзя попросить сделать операцию, если его не зачислили в штат; а вот редактора, менеджера по рекламе или управленческого консультанта можно попросить выполнить пробный рабочий проект. Суть не в том, чтобы вам сделали работу бесплатно, а в том, чтобы посмотреть, как кандидаты действуют в реальных ситуациях, и оценить их скромность, жажду деятельности и чуткость.

Не игнорируйте интуицию. Если интуиция вам подсказывает, что кандидату не хватает скромности, жажды деятельности и чуткости, не игнорируйте ее. Продолжайте тестирование. В подавляющем большинстве случаев сомнения имеют под собой реальные причины. Я не призываю вас быть предвзятыми, но предостерегаю, чтобы вы не стали жертвами заблуждений, предполагая, что человек обладает качествами командного игрока, хотя на деле это не так. Как часто менеджеры по кадрам вспоминают, что они замечали в ходе собеседования тревожные сигналы — но предпочли их проигнорировать и теперь сожалеют, что не уделили достаточно времени тому, чтобы эти сигналы обдумать. Невозможно быть *полностью* уверенным в правильности принятого решения о найме. Но скребущие душу сомнения о присутствии у кандидата скромности, жажды деятельности и чуткости необходимо тщательно проанализировать и оценить до того, как пригласить человека на работу.

Ошеломляйте кандидата откровенностью. Один из моих излюбленных способов убедиться, что те, кого я нанимаю, отличаются скромностью, преисполнены жажды деятельности и внимательны к людям, — это прямо заявить, что эти требования обязательны, чтобы получить работу. Возможно, разумнее подождать до конца собеседования, но я считаю, что это самая важная его часть.

Итак, вы провели все собеседования, проанализировали результаты, провели итоговые интервью и теперь в достаточной степени уверены, что кандидату присущи скромность, жажда деятельности и чуткость. Однако вашу уверенность нельзя назвать полной. Прежде чем сделать предложение о работе, донесите до кандидата, что вы абсолютно и фанатично привержены указанным принципам и что если он не разделяет этой приверженности, ему в компании придется очень и очень

трудно. Если же скромность, жажда деятельности и чуткость — это черты его личности, то работа в компании для него будет фантастикой!

Многие из кандидатов могут подумать, что вы блефуете, и попытаются получить работу, даже не соответствуя задекларированным корпоративным ценностям; но мало кто из них захочет день за днем держать ответ за действия, идущие вразрез с этими ценностями. И конечно же, очень важно, чтобы вы на практике демонстрировали приверженность заявленным ценностям.

Вопросы для собеседований

Ниже я привожу несколько вопросов, которые помогут вам выявить скромных, испытывающих жажду деятельности и чутких сотрудников.

Скромность

«Расскажите о самых важных достижениях в вашей карьере». Посмотрите, сколько раз кандидат скажет «мы» вместо «я». Конечно, результат не сводится к простому подсчету. В том случае, если человек говорит о себе скорее индивидуально, не как о члене команды, выясните, приходилось ли ему работать самостоятельно или с другими коллегами.

«Назовите самый неловкий момент в вашей карьере. А самую большую неудачу?» Посмотрите, как кандидат будет оценивать трудности, с которыми ему приходилось сталкиваться, насколько они его гнетут. Люди, отличающиеся скромностью, как правило, не боятся рассказывать об эпизодах, которые выставляют их не в самом выгодном свете, потому что несовершенство не выводит их из зоны комфорта. Постарайтесь также разобраться, насколько велика доля вины кандидата в том или ином провале.

«Как вы справились с неудачей?» И снова постарайтесь, чтобы кандидат привел конкретные примеры, как он принял ответственность за случившееся, какой урок вынес и применил ли полученный урок на практике.

«В чем ваша самая большая слабость?» Да, это трудный вопрос, но он же и самый значимый. Важно, чтобы ответы относились к реальности и были слегка болезненными. Кандидаты, подающие свои слабости как достоинства («Я беру на себя слишком много» или «Мне трудно говорить “нет”»), часто боятся признавать свои истинные недостатки. Чтобы этого избежать, неплохо подготовить кандидата к этому вопросу. Скажите ему: «Я действительно хочу понять, что вы хотели бы в себе изменить». Еще лучше, если вы зададите вопрос так: «Над чем бы вам посоветовали поработать ваши лучшие друзья?» Смысл полученных ответов не в том, чтобы узнать истинные слабости

(если, конечно, речь не о маньяке-убийце), но в том, чтобы понять, способен ли кандидат спокойно их признать.

«Комфортно ли вы себя чувствуете, когда надо принести или принять извинения?» Обращайте внимание на детали. Люди, наделенные истинной скромностью, не боятся сказать, что они виноваты, и с благодарностью принимают искренние извинения других. Те, у кого есть эта черта, обычно могут привести конкретные примеры.

«Расскажите мне о ком-нибудь, кто лучше вас в том, что действительно имеет для вас значение». Понаблюдайте, способен ли кандидат искренне восхищаться более способными и талантливыми людьми. У человека, наделенного скромностью, с этим проблем нет. А вот у эгоцентристов — очень часто.

Жажда деятельности

«Расскажите о самой трудной работе, с которой вы сталкивались». Ищите примеры, когда кандидат действительно шел на жертвы, но делал это с радостью. Иными словами, человек должен не жаловаться, а быть благодарным за полученный опыт.

«Чем вам нравится заниматься в нерабочее время?» Если кандидат начнет рассказывать о множестве увлечений, это может говорить о том, что он рассматривает работу как источник получения средств для других, более важных занятий. Я не хочу сказать, что существует какой-то особый вид деятельности, свидетельствующий о том, что кандидат не испытывает жажды к работе. И, конечно, я не советую вам искать кандидатов, не имеющих интересов вне офиса. Однако длинный список хобби, включающий все что угодно — от экстремальных лыж и охоты за штормами до всепоглощающей игромании — может служить «красным флажком», что такой человек, скорее всего, не будет ставить нужды команды выше личных дел.

«Когда вы были подростком, вам приходилось много работать?» Ищите особенности — как правило, вам будут рассказывать о школьных годах, спорте или подработках. Если речь пойдет о спорте, простое участие не важно. Обращайте внимание на примеры трудностей, необходимости поступаться чем-либо и работоспособности. Мне нравится спрашивать людей о том, насколько тяжело им приходилось в старших классах. Они действительно пытались добиться лучших результатов? Искали ли они работу? Приходилось ли им тренироваться на пределе сил? Не ищите конкретный ответ, скорее слушайте, что вам рассказывают, и отмечайте реальные примеры, характеризующие трудолюбивого человека. А трудолюбие — как правило, хоть и не всегда, — закладывается на заре жизни.

«Какими были ваши обычные часы работы?» Трудолюбивые люди обычно не стремятся работать с девяти до шести, если только этого не требует особая жизненная ситуация. А если их график именно такой,

то они, как правило, берут дополнительную работу на дом. Конечно, бывает, что люди привязаны к жесткому графику, работают с девяти до шести и после этого им необходимо отрешиться от работы. Но если кандидата удовлетворяет предсказуемый график, если он слишком много говорит о «балансе между работой и личной жизнью», вполне возможно, что он не слишком-то горит жадой деятельности. И снова — это не безоговорочный показатель, а всего лишь еще один «красный флажок». Никто из нас не станет защищать утверждение, что работа важнее семьи. Вовсе нет. Просто я хочу сказать, что, если кандидат слишком акцентирует внимание на графике работы, он, возможно, не тот горящий жадой деятельности командный игрок, которого вы ищете.

Чуткость

Непросто распознать, умеет ли кандидат взаимодействовать с людьми, задав какой-то специальный вопрос. Поэтому важно в ходе рекрутингового процесса наблюдать за его поведением, за тем, как он отвечает на вопросы. Вот почему необходимо создать ситуации, отличные от традиционного собеседования. Посмотрите, как соискатель обращается с официантами, продавцами в магазинах и водителями такси. Некоторым кандидатам удается на собеседовании, которое проходит по отрететированному образцу, замаскировать свою социальную неуклюжесть, однако в нестандартной ситуации сделать это намного труднее.

Вот несколько вопросов, которые помогут выявить чуткость и внимание к людям.

«Как бы вы охарактеризовали себя как личность?» Смотрите, насколько точно человек описывает те свойства, которые вы наблюдаете воочию, насколько он склонен к самоанализу. Чуткие люди в целом знают себя, им интересно поговорить о своих сильных и слабых сторонах. Те же, кого такой вопрос сильно удивит, а то и выбьет из колеи, возможно, не слишком хорошо умеют взаимодействовать с другими людьми.

«Какие из ваших поступков раздражают близких вам людей?» Каждый из нас порой кого-то раздражает. Особенно в домашнем кругу. Даже самые чуткие люди от этого не свободны, но они об этом осведомлены. И стараются на работе держать себя в рамках.

«Какой тип людей раздражает вас больше всего и как вы с ними справляетесь?» Здесь следует отмечать такие качества, как самоосмысление и самоконтроль. Чуткие люди знают, кто для них главный раздражитель, где их большая мозоль, и отдают себе отчет в том, что кое-какие из таких мозолей — их личные проблемы. Кроме того, они знают, как общаться с раздражающими их персонами в конструктивном ключе.

«Могли бы ваши бывшие коллеги охарактеризовать вас как человека, способного к сопереживанию?» или *«Вы можете привести пример, когда проявляли сочувствие к коллеге?»* Некоторые используют термин «эмпатия». Суть в том, способен ли кандидат сопереживать окружающим его людям. Одни люди менее других склонны к эмпатии. И это нормально. В ответе на этот вопрос отмечайте признаки того, что кандидат ценит такое качество, как эмпатия, и способен видеть свои сильные и слабые стороны в этом отношении.

Возможно, самый главный вопрос, который интервьюер может задать, чтобы убедиться в чуткости кандидата: *«Хотел бы я работать с ним бок о бок каждый день?»* Чуткие люди, как правило, формируют ощущение, что с ними будет приятно проводить время. Само по себе одно лишь это качество не может служить причиной, чтобы нанимать человека на работу, если со скромностью или жаждой деятельности дело у него обстоит неважно. Но это определенно важная веха в процессе рекрутинга.

Отзывы о кандидатах

Помимо личных собеседований есть и другие возможности получить информацию, которая покажет, станет ли тот или иной кандидат идеальным командным игроком. Одна из них (хоть она и может показаться слишком утомительной и затруднительной) — получение отзывов о кандидатах.

В мире очень и очень много людей, которые знают об этом гораздо больше меня. И есть сотни причин, объясняющих, почему получить отзыв столь непросто в нашем обществе, тяготеющем к судебным разбирательствам и закрытости. Но если смотреть на отзыв не как на юридическую защиту, а как на неформальное средство убедиться, что вы не вовлечете в неприятности ни свою команду, ни самого кандидата, то такой способ очень полезен. И многие из принципов, применимых к собеседованиям, относятся и к получению отзывов.

Успокойте того, кого просите об отзыве. Важно, чтобы у рекрутера не создалось ощущения, будто он держит в своих руках будущее кандидата, — это может вынудить его дать поверхностно позитивный отзыв или (что бывает чаще всего) отделаться осторожными и общими словами. Объясните, что вы звоните не просто затем, чтобы спросить, был ли кандидат хорошим сотрудником, а скорее хотите понять, сможет ли он успешно исполнять свои обязанности. Другими словами, попросите человека выступить в роли консультанта, задача которого — обеспечить выгоду для всех заинтересованных лиц. Если это звучит не совсем честно, взгляните на эту ситуацию как на возможность узнать только правду и ничего, кроме правды. Все, что вы хотите, — это описать культуру команды, в которую войдет кандидат, и убедиться, что рекрутер находит его достойным. Заверьте рекрутера, что он

не единственный, кто предоставляет вам сведения, и что вы гарантируете их конфиденциальность.

Отмечайте характерные особенности. Будет неплохо, если для начала вы попросите рекомендателя назвать три-четыре прилагательных, которые лучше всего характеризуют кандидата. Это станет хорошим показателем наличия таких качеств, как скромность, жажда деятельности и чуткость. Но главное, чему стоит уделить внимание во время беседы, — это вопросы о характерных особенностях поведения и о том, каков кандидат в сравнении с другими людьми, с которыми рекомендателю приходилось работать или которыми приходилось руководить. Скорректируйте, как нужно, вопросы собеседования из предыдущей главы и посмотрите, как ответы рекомендателя соотносятся с тем, что сказал кандидат.

Сосредоточивайтесь на моментах, вызывающих сомнения. Используйте полученный отзыв, чтобы проанализировать вопросы, вызывающие у вас сомнения. Если вы уже успели составить представление о жажде деятельности и чуткости, то сосредоточьтесь на скромности. Правильно используйте время разговора, задавайте вопросы, которые вместо общих суждений помогут раскрыть определенные качества кандидата.

Обращайте внимание на рекомендателей, которые не отозвались на ваш запрос. Если ваша просьба дать рекомендацию кандидату осталась без ответа, возможно, что бывшие коллеги вашего соискателя не в большом от него восторге. Помните: кандидат сам предоставил вам имена тех, кто может дать о нем отзыв. Большинство людей рады дать положительную рекомендацию бывшему коллеге, но если он ее не заслуживает, то нередко избегают это делать или не спешат с ответом.

Спрашивайте, что о кандидате сказали бы другие люди. Вы спрашиваете кандидата, что о нем сказали бы другие люди. Задайте тот же вопрос и рекомендателю. Этот вопрос позволяет ответить так: «Я всегда полагал, что она очень трудолюбива, но кое-кто из ее коллег в этом не уверен». Кроме того, такая постановка вопроса избавляет рекомендателей от чувства, что они оговорили кандидата, и в то же время дает возможность проще делиться важной информацией.

Применение № 2: оценка сотрудников

Еще одно важное применение модели идеального командного игрока — оценка или аттестация персонала. Возможны три результата подобной оценки: 1) подтверждение, что сотрудник — идеальный командный игрок; 2) возможность помочь сотруднику развить необходимые качества и стать идеальным командным игроком; 3) решение уволить сотрудника.

К счастью, скромность, жажда деятельности и чуткость — это не те качества, с которыми рождаются на свет, и люди могут их выработать

в себе — при желании, конечно. А руководители могут оценивать своих сотрудников по этим трем критериям, чтобы помочь им определить, над чем нужно поработать ради их собственного блага и блага всей команды. Это одно из лучших решений.

Но к сожалению, нередко ситуации, когда руководитель оказывается втянут в борьбу со своими подчиненными. В этом случае оценка сотрудника позволит выявить причину таких столкновений: дефицит скромности, жажды деятельности или чуткости. Если работник не может или не хочет обратить внимание на свои недостатки, возможно, увольнение — лучший выход и для него, и для команды.

А если менеджер не может решить, есть ли у сотрудника воля и способность стать лучше? В таком случае я предпочитаю (и вам рекомендую) продолжать с ним работать. Почему? Потому что я убежден: потерять сотрудника из-за ошибочного суждения — это настоящая трагедия. Подобные ошибки не только причиняют человеку боль, но и команда лишается ценного сотоварища.

Я не говорю о том, что нужно терпеть тех, кто не подходит для команды. Но все же слишком часто руководители, зная, что тому или иному сотруднику в компании не место, все же опускают руки и бездействуют просто потому, что им не хватает смелости его уволить. Это и неразумно, и недостойно. Мой совет применим только в ситуации, когда лидер искренне не уверен, сможет ли сотрудник измениться.

Как руководителю следует оценивать людей по критериям скромности, жажды деятельности и чуткости? Диагностика здесь непростая, количественные методы тут не годятся. Но существуют надежные качественные подходы, которые отлично работают.

Менеджерская аттестация

Есть ряд вопросов, которые менеджер может задать себе, желая определить, присущи ли его сотруднику скромность, жажда деятельности и чуткость. Предложенная ниже простая шкала даст количественную базу для процесса оценки.

Чаше всего Иногда Редко

Скромность

Способен ли сотрудник искренне и без колебаний хвалить своих коллег?

С готовностью ли он признает свои ошибки?

Может ли он искренне сознаться в своих недостатках?

Готов ли он считать свои успехи достижениями команды?

Готов ли он выполнять менее квалифицированную работу ради блага команды?

Умеет ли просить прощения и принимать извинения?

Жажда деятельности

Готов ли сотрудник делать больше, чем требует его текущая работа?

Ищет ли он возможности сделать что-то вне рамок должностных обязанностей?

Ощущает ли он ответственность за успехи всей команды?

Выражает ли он готовность работать сверхурочно, думает ли о деле в нерабочие часы?

Готов ли он в случае необходимости заниматься малопривлекательными задачами?

Относится ли он со страстью к командным целям?

Чуткость

Понимает ли сотрудник, что чувствуют его коллеги во время встречи и общения с ним?

Умеет ли он сопереживать членам команды? Проявляет ли интерес к жизни и делам коллег?

Он хороший слушатель?

Знает ли он о том, какое влияние его слова и поступки оказывают на других людей?

Способен ли он корректировать свое поведение и манеры в зависимости от хода беседы или сложившихся отношений?

Если сотрудник — идеальный командный игрок, среди его ответов будет очень мало «Иногда» и практически не будет ответов «Редко».

Нельзя не отметить, что каждый человек уникален. Приведенные выше вопросы не призваны служить четко определенными количественными индикаторами наличия у сотрудника скромности, жажды деятельности или умения общаться. Скорее, их цель — подкрепить интуитивное ощущение того, в какой степени сотрудник наделен тремя достоинствами. Такая аттестация может послужить полезным подспорьем интуиции.

Самооценка сотрудников

Я убежден, что самый эффективный способ оценки сотрудников — попросить их дать оценку самим себе. Конечно, это не всегда работает. Некоторые сотрудники — те, кому *сильно* не хватает способности взаимодействовать с другими людьми, — могут даже не отдавать себе отчет в этом недостатке. Те, кто *полностью* лишен скромности, часто не в состоянии признаться себе в этом. А те, кто *определенно* не горит

жаждой деятельности, могут стыдиться необходимости признать, что им не хватает страсти или приверженности командному делу.

Но большинство сотрудников искренне готовы признать свои недостатки, понимая, что суть подобного процесса заключается не в наказании, а в совершенствовании и желании убедиться, что обстановка в команде не безнадежная. Самооценка позволяет сотрудникам взять на себя ответственность за свое развитие, что снижает вероятность того, что они займут оборонительную позицию.

Лучший способ предоставить сотрудникам возможность оценить себя — это задать им четкие вопросы, сформулированные так, чтобы на них дали честные ответы. Как показывают личные собеседования, лучший способ этого добиться — попросить сотрудников ответить, что о них сказали бы их коллеги. Это тоже самооценка, но в ее основе будет лежать наблюдаемое поведение. Ведь даже идеальный командный игрок не может просто правильно относиться к делу — он должен также продемонстрировать и правильное поведение, причем понятное для окружающих.

Анкета самооценки сотрудника

Используйте шкалу, представленную ниже, чтобы оценить, насколько каждое из утверждений применимо к вашей работе в команде. Отвечайте как можно более честно: так вам будет легче определить, какое из качеств нуждается в развитии.

3 — Чаше всего 2 — Иногда 1 — Редко

Скромность

Мои коллеги сказали бы, что:

1. Я не колеблясь делаю им комплименты, хвалю их.
2. Я легко признаю свои ошибки.
3. Я готов выполнять менее квалифицированную работу ради блага команды.
4. Я с радостью готов считать свои успехи достижениями команды.
5. Я искренне сознаюсь в своих недостатках.
6. Я с достоинством прошу прощения и принимаю извинения.

Сумма баллов за скромность

Жажда деятельности

Мои коллеги сказали бы, что:

7. Я готов делать больше, чем требует моя работа.

8. Я отношусь со страстью к командным целям.
9. Я ощущаю ответственность за успехи всей команды.
10. Я готов работать сверхурочно, думаю о деле в нерабочие часы.
11. Я рад и готов в случае необходимости заниматься малопривлекательными задачами.
12. Я ищу возможности сделать что-то вне рамок должностных обязанностей.

Сумма баллов за жажду деятельности

Чуткость

Мои коллеги сказали бы, что:

13. Я в целом понимаю, что они чувствуют во время встречи и общения со мной.
14. Я умею сопереживать членам команды.
15. Я проявляю интерес к их жизни и делам.
16. Я умею слушать.
17. Я понимаю, какое влияние мои слова и поступки оказывают на других людей.
18. Я умею корректировать свое поведение и манеры в зависимости от хода беседы или сложившихся отношений.

Сумма баллов за чуткость

Оценка результатов

Помните, что цель этого теста — помочь вам определить, насколько хорошо у вас развиты три основных качества идеального командного игрока. Планка идеала высока. У идеального командного игрока будет всего несколько ответов стоимостью меньше чем 3 балла.

17–18 баллов: у вас очень хорошо развито это качество.

14–16 баллов: для того чтобы стать идеальным командным игроком, вам необходимо немного поработать над развитием этого качества.

13 баллов и меньше: для того чтобы стать идеальным командным игроком, вам потребуется серьезно усовершенствовать это качество.

И в заключение хочу сказать: помните о том, что этот тест дает только количественную оценку. Реальная ценность раскрывается в ходе бесед с членами команды и руководителями. Не зацикливайтесь на цифрах; лучше обратите внимание на те качества, которые вы оценили ниже всего.

Более тонкий подход. Ранжирование

Если проводить самооценку, описанную выше, слишком сложно, существует альтернативный путь: попросить сотрудников самостоятельно ранжировать три основных качества командного игрока, начиная с того, которое, по их мнению, присуще им больше всего. В этом случае каждый из них получит возможность обдумать свои недостатки без необходимости оценивать их степень. И руководитель, и сотрудник смогут определить точку отсчета для начала процесса совершенствования.

Коллегиальная оценка vs коллегиальное обсуждение

Я не слишком большой сторонник коллегиальных оценок — по крайней мере, не их формального варианта, когда члены команды оценивают сильные и слабые стороны друг друга в письменном виде, а позднее узнают, как их оценили. Думаю, что подобный процесс чреват непониманием, интригами и лишними переживаниями.

Когда речь заходит о коллегиальной оценке скромности, жажды деятельности и чуткости, я возражаю еще сильнее. Дело в том, что эти черты носят исключительно личностный характер, и ценой неточной оценки может стать утрата доверия в команде. Это слишком высокая цена, особенно в свете того, что есть лучшие, более конструктивные способы помочь сотрудникам осознать, где необходимы перемены.

Я считаю, что самое действенное средство оценки — это коллегиальное обсуждение. Пусть сотрудники соберутся вместе и как группа помогут своим коллегам выявить их недостатки. Это высокоэффективный способ добиться позитивных изменений в команде.

Применение № 3: развитие сотрудников, которым не хватает одного или более качеств

Как только руководитель (или сотрудник) получит четкое представление о наличии или отсутствии у того или иного сотрудника (или у себя самого) трех важнейших качеств, считайте, что процесс совершенствования начался. Но прежде прошу вас ответить на несколько важных вопросов.

Что запускает процесс совершенствования? И что делать, если процесс не идет?

Ключевая часть процесса совершенствования — часть, которую так часто упускают из виду, — это готовность руководителя постоянно «напоминать» сотруднику, что тот не предпринимает необходимых действий, чтобы становиться лучше. А без этого процесс не пойдет.

Знаю, это кажется элементарным; так почему же большинство менеджеров этого не делают? Потому что это неудобно. Действительно,

кому может понравиться пятую неделю подряд твердить человеку, что тот работает недостаточно усердно или не желает уважительно общаться с коллегами. Это неприятно, это заставляет чувствовать себя неловко — но именно это менеджер обязан делать.

Если менеджер принимает вызов и стоит над душой у своего сотрудника в течение нескольких весьма болезненных недель, то почти наверняка сотрудник наконец совершает прорыв, чтобы больше не слышать напоминаний. Он взбирается на вершину горы, чтобы спуститься с другой стороны и перейти на новый уровень скромности, жажды деятельности или чуткости.

Правда, возможен и другой исход — сотрудник решит, что быть скромным, испытывать жажду деятельности и лавировать между социальными тонкостями — не для него, и примет решение уйти. Можно только надеяться, что он уйдет с добрыми напутствиями своего руководителя и его уход воспримут как способ построить лучшую карьеру. В любом случае человек принимает решение сам, и это хорошо.

Есть и третий, самый редкий вариант, когда сотрудник считает, что он готов выдержать постоянные напоминания менеджера о своих проблемах, и не уходит. В этой ситуации руководителю придется прибегнуть к официальной процедуре увольнения, чтобы убрать такого сотрудника из команды. К сожалению, обычно это болезненный для всех процесс.

Кто-то может сказать: «О, да ведь подобное постоянно происходит в моей компании!» Причина, по которой во многих компаниях имеют место неприятные увольнения и даже судебные разбирательства, в том, что менеджеры перестают напоминать сотрудникам, не оправдывающим ожиданий, о необходимости становиться лучше.

В большинстве случаев менеджер сообщает своему «проблемному сотруднику», что тому необходимо измениться — например, взрастить в себе жажду деятельности. Затем менеджер видит, что тот расслабился, и снова делает напоминание. Но все остается как было, и тогда менеджер начинает жаловаться на нерадивого сотрудника коллегам или, того хуже, — другим членам команды, которую он возглавляет. Это продолжается недели и месяцы, стороны время от времени обмениваются пассивно-агрессивными высказываниями, пока наконец менеджер не решает, что с него довольно. Тогда он вызывает сотрудника к себе и объявляет, что собирается его уволить. Последний в шоке. Как такое возможно?

По мнению менеджера, сотруднику сто раз говорилось, что тот недостаточно горит на работе. Но, по мнению сотрудника, ему всего-то разок-другой сделали замечание, и больше он не слышал жалоб и думал, что у него все в порядке. Сотрудник в панике. Менеджер вне себя. Глава компании вообще ничего не понимает. Адвокаты потирают руки. А в команде разброд и шатание.

И снова решение в том, чтобы постоянно, по-доброму, постоянно (да-да, я снова пишу это слово) доводить до работника, что тот пока не стал лучше. Поверьте мне. Он почти наверняка станет лучше или предпочтет уйти по-хорошему. Однако этого не произойдет — и не сможет произойти, — если менеджер снимет с себя это бремя.

А как насчет идеальных командных игроков? Разве им не нужно самосовершенствоваться?

Процесс совершенствования в основном нацелен на тех, кому в значительной степени не хватает одного из трех ключевых качеств. Но даже те, у кого дела обстоят не столь критично, могут извлечь для себя пользу, усовершенствовав одно или несколько из своих достоинств. А поскольку все идеальные командные игроки горят жаждой деятельности, то, вероятнее всего, они найдут способы усовершенствоваться и многое другое.

Главное — ясно дать понять, что этот процесс — не карательная мера, просто у того или иного члена команды одно из качеств чуть-чуть слабее, и это вовсе не означает, что он теряет статус «идеального командного игрока». В контексте этой книги «идеал» не означает «совершенство».

Как только все члены команды осознают, что им лишь предлагают возможность для развития, лучше всего, если в роли наставников будут выступать идеальные командные игроки. Подумайте, может, у кого-то из членов команды скромности больше, чем у других. Пусть эти сотрудники станут наставниками для тех, кому нужно усовершенствовать это качество. Поступите так же с жаждой деятельности и скромностью. Когда каждый идеальный командный игрок будет учиться сам и учить других, процесс развития не только поможет членам команды добиться успеха по отдельности, но и создаст у всех сильное чувство ответственности и приверженности общему делу.

Хороший способ начать — это использовать процедуру самооценки выше. Идеальные командные игроки обожают анализировать себя и других, чтобы изменить поведение и улучшить результаты.

Но давайте вспомним главную цель этой главы: помочь людям, которым отчаянно недостает скромности, жажды деятельности и чуткости. Нет единственно верного способа это сделать, потому что у каждого человека свой особый набор причин и поведенческих моделей, определяющих его недостатки как члена команды. Но все же есть несколько подходов к решению проблем, которые я готов порекомендовать.

Развить скромность

Скромность — самое болезненно воспринимаемое из трех качеств, поэтому процесс улучшений в этой области нередко построен на психологических нюансах. Дефицит скромности всегда в определенной степени сопряжен с чувством незащищенности, а для большинства людей это чувство уходит корнями в детство и семейные проблемы, оно возникает задолго до того дня, когда мы впервые приходим на работу или становимся членами команды.

Все мы порой чувствуем себя незащищенными. Важно, чтобы тот, кто пытается стать более скромным, понимал это, иначе стыд или фрустрация помешают ему сделать даже первый шаг. Если менеджер не постесняется вынести на всеобщее обозрение свои проблемы со скромностью, то и подчиненному будет намного проще сделать то же самое.

Определить причины

Менеджер или консультант (а возможно, сам сотрудник, если он достаточно мотивирован) может определить общие причины своей незащищенности, при этом не углубляясь в дебри психоанализа или психотерапии. Возможно, в работе или в личной жизни он не получал достаточной поддержки от родителей, а возможно, у него был травмирующий опыт. Какой бы ни была причина, очень полезно признаться самому себе, своему руководителю или даже коллегам, где кроются истоки дефицита скромности. Одно это способно значительно повысить шансы на успех процесса самосовершенствования, кроме того, можно рассчитывать на сочувствие и понимание коллег.

Иногда дефицит скромности или других качеств берет начало в личности сотрудника. Используя опросник Майерс–Бриггс¹⁰ или модель DISC¹¹, можно спрогнозировать наличие проблем со скромностью. Если сотрудник об этом узнает, возможно, он испытает облегчение, поняв, что вовсе не является плохим человеком и что многие другие люди с тем же типом личности вынуждены решать ту же проблему. Кроме того, он получит объективное обоснование своего поведения, которое сможет предъявить коллегам. Разумеется, обоснование — не оправдание, а, скорее, объяснение и опорная точка для движения вперед.

Экспозиционная терапия

Помимо выявления и принятия причины своих проблем, людям с недостатком скромности необходимо обучение в форме экспозиционной терапии. Пусть вас не пугает медицинское звучание этой рекомендации. Я имею в виду, что сотрудники могут добиться прогресса, если будут вести себя так, словно они самые скромные люди на свете. Намеренно заставляя себя делать другим комплименты, признавать свои ошибки и слабости, интересоваться делами коллег, они начнут постепенно ощущать свободу, которую дарит скромность. Это происходит потому,

что люди осознают: интерес к другим ни в коей мере не мешает их собственному счастью, напротив, только увеличивает его. Ведь скромность — самое привлекательное из всех достоинств, их сердце и суть.

Я готов повторять это снова и снова — это так просто, но так важно! Все, что нужно, — помочь сотрудникам попрактиковать то поведение, которое им не давалось, чтобы они осознали, насколько это выгодно и им, и окружающим. Сотрудник может составить список желаемых действий, относящихся к той области, в которой требуется усовершенствование, а потом в течение определенного времени отслеживать их проявления. Иногда полезно, чтобы в этом процессе поучаствовал менеджер, который будет ободрять человека и проверять достигнутые результаты.

Но все же самый лучший способ — это сделать коллег наставниками: они смогут его постоянно поддерживать и обеспечивать мгновенную обратную связь, когда тот будет демонстрировать нужное качество или, напротив, делать что-то не так. Нет ничего лучше, чем услышать от коллеги: «Знаешь, я правда ценю, что ты недавно меня поддержал. То, что тебе не все равно, очень важно для меня». Я бы уличил во лжи любого, кто, услышав такие слова, заявил бы, что это не побудило его поступать так и дальше.

И не менее здорово будет, если коллега по-доброму скажет: «Знаешь, по-моему, ты снова бахвалишься. Ты сам просил нас помочь тебе и делать замечания каждый раз, когда ты себя так ведешь». Если вся команда согласна помогать тому, кто открыт для замечаний и похвал, прогресс превзойдет все ожидания.

Делай как лидер

Есть и еще один важный момент в развитии сотрудника: он должен знать, что его руководитель ценит скромность и делает все возможное, чтобы доказать это на практике. Даже если у начальника у самого есть недостатки, его намерение их признать и постоянно над ними работать сделает желание подчиненного последовать его примеру гораздо более сильным. Это справедливо для всех качеств и для любых поведенческих проблем вообще.

Развиваем жажду деятельности

Жажда деятельности, пожалуй, самое простое и избавленное от лишних нюансов качество. С одной стороны, это хорошо. С другой, плохо, потому что мой опыт показывает, что именно его труднее всего изменить.

Несмотря на то что у сотрудника может возникнуть искушение замаскировать недостаток жажды деятельности, со временем ему трудно будет отрицать, что здесь у него есть проблемы. Все — и скорость выполнения задания, и его результаты, и достижение поставленной цели, и часы, которые он посвящает работе, — будет

наглядным доказательством того, что он отдается работе не настолько страстно, как его коллеги.

К несчастью, даже если человек признает, что у него проблемы с жаждой деятельности, очень сложно бывает заставить его запылать рабочим огоньком. И, пожалуйста, не забывайте, что дело не только в повышении производительности. Существует множество методов и инструментов постановки цели и управления производительностью. Но я говорю о необходимости на самом деле изменить человека, чтобы он в конечном счете принял идею «вперед и выше» и больше не нуждался в постоянных пинках и напоминаниях.

Почему так трудно этого добиться? Думаю, дело в том, что человек, которому не хватает жажды деятельности, иногда сам делает такой выбор — по крайней мере, в рамках конкретной команды. Иными словами, некоторые видят для себя выгоду в том, чтобы испытывать меньше жажды, чем их коллеги. Больше свободного времени. Меньше ответственности. Больше возможностей заниматься чем-то другим. Я не хочу сказать, что тот, кто так поступает, — плохой человек. Но очень часто такие люди — плохие члены команды. (Да, знаю, звучит неполиткорректно, но это правда.) Очень многие симпатичные, талантливые и дружелюбные персоны не умеют работать в команде, поскольку их жажда направлена на другую, нерабочую деятельность.

Давайте сравним жажду деятельности с двумя другими достоинствами — скромностью и чуткостью. Вряд ли кто-то будет стремиться к избытку гордыни, поскольку это неизбежно приносит боль и страдания и самому человеку, и окружающим его людям. Только те, кто питает избыточные иллюзии, могут в здравом уме заявлять, что самодовольство — это достоинство. Глубоко в душе все мы понимаем, что это крупный недостаток.

То же справедливо и в отношении чуткости. Вряд ли кто-нибудь по доброй воле пожелал бы страдать отсутствием социальной грамотности или навыков межличностного общения. Цена неуклюжих действий в социуме — от неловкости до непреднамеренной толстокожести — велика, и никаких преимуществ в этом нет.

Отсутствие жажды деятельности для некоторых людей может быть весьма желательным. Такие люди по доброй воле предпочитают держаться отстраненно и не выходить за повседневные рамки, так что вкладывать в таких людей душу — только зря тратить силы. Но к счастью, множество людей, кому недостает жажды деятельности, ни к чему так не стремятся, как к возможности полностью включиться в рабочий процесс и стать невероятно эффективными.

Поэтому нужно определить, кто не испытывает жажды деятельности по собственному выбору, а кто желает измениться (и помочь им).

Приверженность команде и ее целям

Первое и главное, что нужно сделать, чтобы помочь сотруднику обрести жажду деятельности, — дать ему прочувствовать важность выполняемого дела. До тех пор пока это не будет сделано, менеджеру не стоит ожидать существенных изменений.

Очень часто сотрудники не осознают, насколько важно то, что они делают, не видят связи между своей работой и ее значением для других людей, будь то клиенты, поставщики или их собственные коллеги. Если в этом случае просто сказать человеку: «Давай-ка становись увлеченным и эффективным членом команды!» — это мало что изменит. Желание сохранить рабочее место — тоже плохая мотивация, оно неспособно вывести сотрудника из летаргии и превратить его в живчика.

Самый эффективный путь — работа с командой. Если сотрудник, не испытывающий жажды деятельности, услышит, как коллеги рассказывают о том, что их мотивирует, о своей приверженности общей миссии, то, вероятнее всего, он заразится их страстью. Но даже если этого не произойдет, он, скорее всего, осознает, что выполняет важную задачу, помогая команде добиваться поставленных целей. Лишь абсолютно безразличный человек способен после всего услышанного остаться таковым и впредь.

Ясные ожидания

Еще одна неотъемлемая часть процесса развития жажды деятельности — четко дать понять сотруднику, какого именно поведения вы от него ждете, и регулярно контролировать его прогресс. Звучит очевидно, но для тех, кто не спешит гореть на работе, это критически важный момент. Важно не только установить для таких людей задачи и цели, но и обозначить, как он должен себя вести.

Одно дело — сказать, каких конкретно результатов вы ожидаете от человека, если он хочет сохранить работу (даже не слишком деятельный сотрудник, скорее всего, сможет соответствовать минимальным требованиям). И совсем другое — объяснить, что вы ждете, что он будет делать все возможное, чтобы помогать своим коллегам добиваться результатов: брать на себя дополнительные обязанности, дольше работать (если, конечно, это позволяет ситуация в семье) и не останавливаться в поиске возможностей до тех пор, пока проблема не будет решена.

Сотрудник, который предпочитает не слишком напрягаться, запаникует — либо сразу после ваших слов, либо когда увидит, что ему придется держать ответ за свое отношение к делу. Если вы имеете дело с подобным случаем, то по-хорошему такому сотруднику нужно помочь найти другую работу, где от него не потребуются жажда деятельности. Есть немало мест, где не нужно особо гореть на работе. Но если человек в глубине души хочет измениться, то он с готовностью отреагирует

на ясные ожидания — при условии, что руководитель и коллеги станут его наставниками и обеспечат поддержку.

Не скупитесь на напоминания

Даже человек с большим, но дремлющим потенциалом жажды деятельности не изменится в одночасье. Его модель поведения формировалась в течение долгого времени, а значит, потребуются время, чтобы ее изменить. Чтобы это произошло, руководители и члены команды должны преодолеть свою сдержанность и не стесняться делать замечания своему коллеге каждый раз, когда видят признаки того поведения, которое ему требуется изменить. Дождаться аттестации, чтобы сообщить коллеге, что тот делает недостаточно для команды, не только безответственно, но и жестоко.

Как правило, человеку, настроенному на изменения, нужно, чтобы ему сразу и деликатно делали замечания — тогда он сможет отринуть обиду и трансформировать ее в желание перемен. Необходимо делать замечания снова и снова, возможно, каждый день до тех пор, пока его поведение не изменится. Потребуется умение тактично и терпеливо ободрять и поддерживать коллегу, в противном случае даже самые благие намерения могут не дать результатов.

В большинстве случаев залог прогресса в личном развитии — жестокость из лучших побуждений. И хотя многие руководители в теории это знают, нередко они пытаются пойти другим путем, отказавшись либо от жестокости, либо от лучших побуждений, а иногда и от того и другого сразу.

Похвала

Следующий совет очевиден, но его часто упускают из виду. Как только жажда деятельности начинает проявлять себя, руководителю следует при всех похвалить новообращенного сотрудника, и членам команды необходимо сделать то же самое. Возможно, это слегка смутит неопытного — но это не страшно! А как насчет того, что сотрудника приходится хвалить за поведение, которое для всех остальных является естественным? Да, но ему это нужно больше, чем остальным, и они это понимают. Со временем необходимость в избыточном одобрении и поощрении сойдет на нет. Но пока жажда деятельности не станет для него привычным поведением, продолжайте. И помните: те, кто пытается развить скромность и чуткость, тоже нуждаются в одобрении. Если среди ваших сотрудников есть те, кто отвергает избыточное внимание, которое им уделяют, посмотрите — а как у них обстоит дело со скромностью?

Делай как лидер

Я уже говорил ранее, что важный аспект самосовершенствования сотрудников — осознание того, что их руководитель горит жаждой

деятельности и делает все возможное, чтобы доказать это на практике. Но даже если лидер время от времени не испытывает сильного рабочего энтузиазма, его намерение признать свои недостатки и постоянно над ними работать усиливает желание подчиненного последовать его примеру.

Развиваем чуткость

Необходимость помочь человеку стать более «чутким» располагается примерно посередине между двумя предыдущими достоинствами. Чуткость — не столь болезненно воспринимаемое качество, как скромность, и для большинства людей его не так трудно выработать, как жажду деятельности, потому что любой, кому не хватает чуткости, скорее всего, захочет ее обрести. И все-таки это вызов.

Для того чтобы помочь человеку стать более чутким, необходимо ясно дать понять всем членам команды, что недостаток чуткости никогда не бывает намеренным. Сотрудники, которым не хватает чуткости, но которые хотят ее развить, вовсе не намерены создавать проблемы с общением в кругу коллег. Они всего лишь не разбираются в нюансах межличностного общения и не понимают, как окружающие воспринимают их слова и поступки. Если такой сотрудник и его команда это осознают и не будут стесняться напоминать друг другу о соответствующих проблемах, то процесс развития чуткости пойдет легче и эффективнее.

Если же члены команды будут пребывать в ложном убеждении, что их коллега намеренно создает им проблемы, то, скорее всего, они начнут его отталкивать, когда он попросит о помощи.

Базовое обучение

Я бы сказал, что личность, которой не хватает чуткости в общении с другими людьми, в какой-то мере можно приравнять к домашнему любимцу. Только не возмущайтесь — я сейчас все объясню. Все не так, как вы думаете, правда! Когда вы приносите домой щенка, то начинаете учить его правилам, которые приняты в доме. И порой вам приходится хлопать это милое существо по носу газетой, если он *неправильно себя ведет*, — сразу, как только он провинился. Именно так — сразу и с любовью.

Но ведь щенок не хочет ничего дурного. Так что (возвращаемся к людям) прямо в разгар совещания прервите дискуссию и скажите: «Эй, Боб, вот именно сейчас тебе стоит поблагодарить ее за то, что она для тебя сделала». Или даже так: «Боб, должен тебе это сказать просто потому, что тебе ведь небезразлично, правда? И я вовсе на тебя не злюсь... Я немного выбит из колеи из-за того, что происходит у меня дома. Ты бы здорово меня поддержал, если бы проявил понимание». А вот так, например? «Слушай, когда в следующий раз у тебя будут вопросы к моей команде, не посылай мейл по электронке, ладно? Ну, или если

очень нужно, доверь это кому-нибудь, кто тебе поможет составить его, чтобы и начало, и конец выглядели повежливее. А то мои ребята вчера вечером очень расстроились, хотя я, конечно, попытался им объяснить, что ты ничего плохого не имел в виду».

Если вам кажется, что это звучит банально, — так тому и быть. Вы измените свое мнение, как только поймете, где находится источник тех проблем, с которыми вас просят помочь справиться ваши сотрудники. Если сотрудник искренне хочет стать лучше, он будет вам только благодарен. Ведь у него только самые лучшие намерения. Вы удивитесь, насколько по-доброму станет команда над этим подшучивать — и насколько прочным клеем это ее скрепит. Помните, когда вы впервые принесли в дом щенка или котенка? Он всей душой любит вас и поэтому будет безумно счастлив, когда вам наконец не придется хлопать его по носу и тащить тряпку, чтобы вытереть его безобразия...

Применение № 4: внедрение модели в корпоративную культуру

Мне кажется, что умение работать в команде — не столько достоинство, сколько личный выбор. А еще — стратегическое решение, причем решение сознательное, которое подходит не каждому.

Должен признать, что лично мне сложно представить компанию, которая не хотела бы воспользоваться преимуществами командной работы. В то же время, если лидеры компании не спешат инвестировать свое время и силы в командную работу, ограничиваясь разовыми действиями или мотивационными плакатами в комнате отдыха, то следование сотрудников командному духу — большая добродетель.

Я говорю это потому, что не хотел бы, чтобы лидер делал то, что я собираюсь сейчас порекомендовать, если он не привержен культуре командной работы — той культуре, которая привлекает идеальных командных игроков.

Тем же компаниям, которые искренне верят в силу скромности, жажды деятельности и чуткости, могу предложить несколько простых идей, которые помогут внедрить эти качества в корпоративную культуру.

Будьте конкретны и решительны

Руководители, верящие в важность командной работы и ожидающие от своих подчиненных скромности, жажды деятельности и чуткости, должны во всеуслышанье заявить об этом. Сказать об этом всем. Сотрудникам. Поставщикам. Партнерам. Заказчикам. Потенциальным клиентам. Потенциальным сотрудникам. Всем.

Конечно, сделать это нужно правильно. Я говорю не о маркетинге — скорее, о формулировании ожиданий. Вы должны донести до всех, кто

имеет дело с компанией, командой или отделом, что от людей, которых они там встретят, ожидается скромность, жажда деятельности и чуткость.

Лидер не должен отделяться тривиальными решениями. Постеры и футболки — это не решение. Лидеру не следует скрывать свою приверженность командной работе и позволять скромности, жажде деятельности и чуткости угасать и сходиться на нет. И тогда клиенты, поставщики, партнеры и сотрудники начнут помогать находить людей, вписывающихся в корпоративную культуру, и выводить за рамки команды тех, кто ей не соответствует.

Но почему далеко не все компании этим занимаются?

Во многих случаях руководители не настолько серьезно относятся к командной работе, чтобы заниматься ею с полной отдачей. Иногда они просто не знают, что делать. Или считают это занятие слишком банальным. Знаете, какие компании безоговорочно уверены в необходимости построения сильной корпоративной культуры? Те, которые добились успеха. Они не стесняются делать простые на первый взгляд вещи, даже если те вызывают циничные или саркастичные отзывы конкурентов. В их числе, например, Southwest Airlines, Chick-fil-A¹² и Ritz-Carlton.

Заметить и возвысить

Лидеры, желающие выстроить в компании культуру командной работы, должны замечать любые проявления скромности, жажды деятельности и чуткости у своих подчиненных. А заметив, зафиксировать их как пример для подражания.

Очень часто мы видим, что люди выполняют все, что им поручают, и воспринимаем это как должное, считая, что такое поведение не требует особого внимания. Мы оправдываем свое нежелание хвалить других тем, что боимся смутить человека, если привлечем всеобщее внимание к его поступкам, которые тот считает обычными. Но из нашего поля зрения выпадает тот факт, что похвала мотивирует не только этого сотрудника, но и всех остальных.

Великие командные лидеры не боятся возвысить простой акт командной работы, как только он попадает в их поле зрения. Они признают проявление скромности, жажды деятельности и чуткости не только потому, что хотят быть продвинутыми и мудрыми руководителями, но еще и потому, что хотят, чтобы все точно знали, какие действия заслуживают признания.

Я обнаружил, что в большинстве случаев менеджеры сильно недооценивают то влияние, которое короткое замечание или небольшой знак одобрения оказывают на подчиненных. Руководители неделями ломают голову над программами вознаграждений, пребывая в уверенности, что сотрудниками можно управлять исключительно при

помощи звонкой монеты, но при этом даже не предпринимают попыток отметить сотрудника на совещании, произнеся простые слова: «Знаете, это фантастический образец жажды деятельности! Нам всем нужно брать с него пример».

Я вовсе не хочу сказать, что не в вознаграждении дело. Но если ваша цель — выстроить корпоративную культуру на трех китах — скромности, жажде деятельности и чуткости, то самый лучший путь к ее достижению — вывести на сцену людей, обладающих этими достоинствами, и публично поставить их в пример. Никаких воздушных шаров, сладостей или пластмассовых прикамбасов — только искреннее и немедленное одобрение.

Заметить и отреагировать

Последний этап внедрения скромности, жажды деятельности и чуткости в корпоративную культуру — действие, о важности которого вам скажет любой родитель или тренер: как только вы заметите, что чье-то поведение идет вразрез с одним из трех принципов, не пожалейте времени, чтобы дать нарушителю понять: его поступки выходят за рамки. И не прибегайте к этому способу только в вопиющих случаях. Как правило, именно незначительные эпизоды труднее всего заметить, но как раз из них сотрудники извлекают самые лучшие уроки.

Несомненно, для результата потребуется умение делать правильные выводы и чувство такта. Если вы наброситесь на человека из-за незначительной ошибки или проявите избыточное терпение в беспрецедентном случае, новых проблем не избежать. Главное, чтобы лидеры и в итоге члены их команд не упускали возможности для конструктивного обучения. Выдающиеся образцы корпоративных культур нетерпимы к определенным поведенческим паттернам, а великие команды быстро и тактично реагируют на любые проявления нехватки скромности, жажды деятельности и чуткости.

5. Как сочетать модель идеального командного игрока с пятью пороками команды

Те, кто читал книгу [«Пять пороков команды»](#), возможно, спросят, как она сочетается с моделью идеального командного игрока. Я рад сказать, что эти две модели дополняют друг друга. И сейчас я объясню как.

Во-первых, [«Пять пороков команды»](#), онлайн-оценка командной работы и другие соответствующие инструменты ориентированы на то, как должна взаимодействовать группа людей, чтобы стать сплоченной командой. Книга, которую вы сейчас читаете, ставит во главу угла

индивидуального члена команды и достоинства, которые помогут ему справиться с недостатками, подрывающими командную работу.

Например, человек, совершенствующийся в скромности, с большей долей вероятности не будет скрывать свою уязвимость, чем упрямая, ненадежная и эгоистичная персона. Точно так же тот, кто решил стать более чутким в общении, легче сможет пойти на конструктивный конфликт, зная, как чувствовать и понимать коллег по команде и должным образом подстраивать под ситуации свои слова и свое поведение.

Иными словами, идеальный командный игрок — это вопрос взаимодействия отдельных членов команды, в то время как пять пороков — это вопрос динамики достижения цели.

Во-вторых, любая команда, не жалеющая времени и сил на искоренение пяти пороков, может использовать модель скромности, жажды деятельности и чуткости в качестве инструмента для налаживания работы. Мы выяснили, что некоторые команды, стремясь преодолеть пять пороков, в определенный момент упираются в стену. Во многих случаях команда может разрушить эту стену, если ее члены глубже займутся развитием трех достоинств, недостаток которых, возможно, и сдерживает их.

Можно привести в качестве аналогии мотор гоночного автомобиля. В нем достаточно и масла, и бензина, но добавьте немного присадки — и он заработает эффективнее и производительнее. (Похоже, это все, что я знаю об автомобилях, но, надеюсь, вы меня поняли.)

Усовершенствовав свои достоинства, члены команды добьются лучшего — и постоянного — прогресса в преодолении пяти пороков.

Наконец, модель идеального командного игрока и ее инструментарий, представленные в книге, дают членам команды новую возможность открыться друг перед другом. Обсуждая сильные и слабые стороны — помните, лидер всегда начинает первым! — команда сможет выйти на новый уровень взаимного доверия, когда конструктивные конфликты, приверженность делу, ответственность и ориентированность на результат становятся намного более вероятными.



1. Отсутствие доверия

Страх показаться уязвимым в глазах членов команды мешает формированию доверия внутри команды.

2. Боязнь конфликта

Желание сохранить искусственную гармонию подавляет зарождение продуктивных, конструктивных конфликтов.

3. Недостаток ответственности

Нехватка ясности и/или страх ошибки мешает членам команды вырабатывать четкие и своевременные решения.

4. Низкий уровень требовательности

Желание избежать дискомфорта мешает членам команды призывать друг друга к ответственности за свое поведение и действия.

5. Безразличие к результатам

Стремление реализовать личные цели смещает фокус с успеха всей команды.

6. Команда в нерабочее время

За последние двадцать лет мне стало ясно, что скромность, жажда деятельности и чуткость важны и вне работы. Скромный, деятельный и чуткий в межличностном общении супруг, родитель, друг или сосед — это гораздо более эффективная, вдохновляющая и привлекательная личность, которая притягивает к себе людей и лучше умеет служить их интересам.

Но я должен признать, что среди трех достоинств первым идет скромность. Поэтому я надеюсь, что читатели этой книги вынесут из нее кое-что еще и воплотят на практике в своей жизни: благодарность за истинный дар, каким является скромность, и осознание божественного происхождения этого достоинства.

Благодарности

Хочу выразить признательность и благодарность моей замечательной жене Лауре и четырем любимым сыновьям за то, что они обеспечили мне достаточно времени и пространства, чтобы я мог писать книги. Спасибо моим коллегам по The Table Group — Эмми, Трейси, Карен, Джефу, Линн, Джеки, Ким и Коди — за то, что они стали составными частями этого живого организма — Лаборатории скромности, жажды деятельности и чуткости.

Спасибо моему волшебному агенту Джиму Левину за веру и понимание модели идеального командного игрока. А также всем потрясающим людям из John Wiley & Sons — вы были мне и The Table Group верными партнерами все эти годы.

Хочу сказать спасибо консультантам по всему миру, которые посвятили жизнь тому, чтобы мечты их клиентов о здоровых и жизнеспособных компаниях воплотились в реальность. Я благодарен всем клиентам, заинтересованным в здоровье своих компаний, которые доверяют нам, а мы служим им при помощи наших продуктов и услуг.

Особая благодарность моим друзьям из ViNE и движения The Amazing Parish, также уважаемым сестрам-кармелиткам в Лос-Анджелесе и моим многочисленным друзьям-священникам из США за их молитвы и поддержку. Спасибо Мэтью Келли за то, что напомнил мне: пора писать эту книгу.

И моей дорогой маме — спасибо, что каждый день молишься и волнуешься за меня. Я это ценю. Я благодарен покойному отцу: спасибо, что был моим первым тренером и наставником в командной работе.

И, конечно, я всем обязан Господу; Ты источник всего, что есть добро.

Об авторе

Патрик Ленсиони — автор бестселлеров «Смерть от совещаний», «Четыре мании выдающегося руководителя», «Пять искушений руководителя» и «Пять пороков команды», написанных в жанре бизнес-романа. Кроме того, Патрик работает персональным коучем и читает публичные лекции на темы лидерства, командной работы, менеджмента и организационного развития.

Патрик — основатель и президент консалтинговой компании The Table Group. С 1997 года компания помогает руководителям повысить благополучие своих компаний. Его принципы взяты на вооружение лидерами по всему миру и организациями практически любых видов и размеров: межнациональными корпорациями, коммерческими предприятиями, профессиональными спортивными командами, военными, некоммерческими организациями, школами и церквями.

Патрик Ленсиони живет в районе залива Сан-Франциско с женой и четырьмя сыновьями.

Примечания

1. Ленсиони П. [Пять пороков команды. Притчи о лидерстве](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Здесь и далее прим. ред.*

2. В оригинале третье качество определено словом smart как здравомыслящее поведение в отношении других людей. Буквальный перевод полностью не раскрывает смысл, заложенный в содержание этого термина, поэтому в книге используются различные эквиваленты, которые максимально близко передают смысл авторской идеи. Например: «чуткость», «внимание к людям», «гибкость ума».

3. Napa Valley — долина Напа, американская виноградарская зона (AVA), расположенная в Напа-Каунти в Калифорнии. Долина Напа считается одним из лучших винодельческих регионов в мире.

4. Так у автора.

5. Фэнтези-футбол — игра, в которой участники формируют виртуальную команду футболистов, чьи прототипы принимают участие в реальных соревнованиях и, в зависимости от актуальной статистики своих выступлений, набирают зачетные баллы.

6. Идиома, которая относится к седьмому и финальному вопросу в популярном одноименном телешоу, прародителе современного «Кто хочет стать миллионером?».

7. Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.

8. Клайв Стейплз Льюис — британский ирландский писатель, поэт, преподаватель, ученый и богослов.

9. Групповая динамика — процессы взаимодействия членов группы, а также изучающее эти процессы научное направление, основателем которого считается Курт Левин.

10. Типология Майерс–Бриггс — типология личности, на основе которой была создана система психологического тестирования — Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Опросник MBTI переведен на 30 языков (в том числе и русский) и используется по всему миру.

11. DISC — четырехсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей в окружающей их среде или в определенной ситуации. DISC рассматривает стили поведения и предпочтения в поведении.

12. Chick-fil-A — американская сеть ресторанов быстрого питания, одна из самых успешных ресторанных компаний в мире. Насчитывает около 1900 ресторанов.

Над книгой работали

Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор направления *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Сергей Захаров*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Макет и верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Юлия Молокова, Надежда Болотина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»