

ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

ТОПТЫҢ БЕС АҚАУЛЫҒЫ

БАСШЫЛЫҚ
ТУРАЛЫ МЫСАЛ

20 ЖЫЛДЫҚ
МЕРЕЙТОЙЛЫҚ БАСЫЛЫМ



Zira Publishing

Patrick Lencioni

Топтың бес ақаулығы: Басшылық туралы мысал

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71784628

Топтың бес ақаулығы: Басшылық туралы мысал: Zerde Publishing;

Астана; 2024

ISBN 9786018210228

Аннотация

Жақында ғана Кремний алқабындағы табысты технологиялық компания нарықтағы орнын тез жоғалта бастады. Директорлар ке-ңесінің төрағасы даулы және парадоксалды шешімге келеді: ол жаңа басқарма төрағасы ретінде қарапайым ғана іскерлік білімі бар, АҚШ армиясының бұрынғы қызметшісі, 57 жастағы зейнеткер әйелді жұ-мысқа алады. Компания жұмысын ретке келтіріп, оған бұрынғы абы-ройын қайтару Кэтриннің қолынан келе ме?

Бұл – бұдан басқа бірнеше танымал бизнес-романдардың авторы, коуч және тиімді корпоративтік ортаны құруға маманданған консал-тингтік компания президенті Патрик Ленсонидің бизнес-романының түйіні. Романды бизнес-триллер деп атауға болады, өйткені ол – кор-поративтік ортамен айналысқан кез келген адам үшін соншалықты қызықты болмақ.

Ленсиони – күрделі басқарушылық мәселелерді ең қарапайым және ең қызықты тілде баяндау шебері. «Топтың бес ақаулығын» бір түнде оқып шығу қиын емес. Алайда кітаптан алынған сабақтар оқыр-ман үшін өмір бойы пайдалы болары сөзсіз.

Содержание

АЛҒЫ СӨЗ	10
КІРІСПЕ	14
Мысал	17
СӘТТІЛІК	17
БІРІНШІ БӨЛІМ	18
ЕКІНШІ БӨЛІМ	36
ҮШІНШІ БӨЛІМ	127
ТӨРТІНШІ БӨЛІМ	185
Үлгі	198
ҮЛГІГЕ ҚЫСҚАША ШОЛУ	199
ТОПТЫ БАҒАЛАУ	203
БЕС АҚАУЛЫҚТЫ ТҮСІНУ ЖӘНЕ ЖЕҢУ	207
УАҚЫТ ТУРАЛЫ ЕСКЕРТУ: КЭТРИННИҢ	236
ӘДІСТЕРІ	
ТОПТЫҚ ЖҰМЫСҚА ДЕГЕН ЕРЕКШЕ	238
ҚҰРМЕТ	
АЛҒЫС	240
АВТОР ТУРАЛЫ	243

Патрик Ленсиони; Ағылшын тілінен ауд Топтың бес ақаулығы: Басшылық туралы мысал



Аударған және редакциялаған – «Қазақстан аударма академиясы»

Корректурасын жасаған – «Қазақстан аударма академиясы»

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц,

в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Copyright © Патрик Ленсиони, 2002

© Басылым қазақ тілінде, аударма, безендіру. Zerde Publishing, 2024

* * *

Топтың бес ақаулығы

БАСШЫЛЫҚ ТУРАЛЫ МЫСАЛ

Патрик Ленсиони

Жұмыстың құндылығын үйреткен әкем мен осы кітапты жазуға шабыттандырған анама арналады.

«"Топтың бес ақаулығы" соңғы онжылдықта мен үшін біздің қызметкерлер мен киім ауыстыратын бөлмелердің мәдениетін дамытуға арналған нұсқаулық болды. Бұл классикалық кітап мазмұны өнімді командаларға әсер ететін және көпшілігіміз әдетте айтуға тым ыңғайсыз болатын барлық нақты нәрселерді қамтиды».

Эрик Споэлстра,

«Майами Хит» командасының бас жаттықтырушысы

«Мен бұл кітаптың біздің компанияда және мен білетін кез келген басқа ұйымда топтық жұмыстың негізгі көзі болғанына көз жеткіздім. "Топтың бес ақаулығы" кітабынсыз еңбек әлемін елестету қиын».

Элизабет Брайант,

«Southwest Airlines» компаниясының персоналды, оқыту және дамыту жөніндегі вице-президенті

«Патрик Ленсионидің "Топтың бес ақаулығы" атты классикалық кітабы – барлық уақыттағы ең пайдалы ұйымдық көшбасшылық туралы кітаптардың бірі. Кітаптағы қағидалар менің жеке және негізгі көшбасшылық стратегияма қатты әсер етті. Мен бұл кітапты бірнеше рет оқыдым және әр оқыған

сайын бұрынғыдан да көбірек біле түстім. Сізге және тобыңыздағы барлық мүшелерге осы кітаптың көшірмесін алуға кеңес беремін».

Крейг Грошель,

«Life»-тің негізін қалаушы пастор, «Church» және «The New York Times» бестселлерлерінің авторы

«"Топтың бес ақаулығы" уақыт сынынан өтті, өйткені тәжірибелі топтық күшпен табысқа жетуі керек көшбасшылар ондағы идеяларды мәңгілік, нақты және пайдалы деп санайды».

Джим Коллинз,

*«Good to Great» (Жақсыдан ұлыға) кітабының авторы,
«Build to Last» (Мәңгі қызмет етуге арналған) кітабының
бірлескен авторы*

АЛҒЫ СӨЗ

Бұл кішкентай туынды 2002 жылы жарық көргеннен бастап, оқырмандар үлкен ықыласпен қабылдап оқитын кітапқа айналатынын білдім десем, өтірік айтқан болар едім. Соңғы 20 жылдағы топтық жұмыс туралы ойларымды жаңарту барысында қарапайым ғана «өзгерістер бар ма?» деген сұрақ туындағаны рас. Менің жауабым – көп, әрі өте аз.

Мен «Топтың бес ақаулығын» жазғаннан бері әлемде көп оқиғалар орын алды. Солардың бірі – 11 қыркүйектегі қайғылы оқиғадан кейінгі күні қолжазбамның соңғы жолдарын аяқтап жатқан кезім. Мен сол күннің біздің өмірімізге, жұмысымызға және тобымызға деген көзқарасымызға қалай әсер еткенін аздап болса да елестете алмаймын.

Ал технологияны айтсаңызшы. 2002 жылы ұялы телефондар мүлдем қазіргідей қолайлы болған жоқ. Zoom деген мен бала кезімде көрген балалар шоуының атауы еді. Электромобильдер деп жатын бөлмеде кішкентай жолда ойнайтын ойыншықтарды атайтын. «Әлеуметтік желілер» термині нақты сөйлесусіз жүзеге асатын өзара қарым-қатынастың жан-жақты, тәуелділікке ұшырататын түрі емес, бейнетаспаларға жазылатын би кеші туралы ойларды тудыруы мүмкін болатын.

Кэтрин Питерсен «DecisionTech»-ті басқаруды қолға алып, әлемге осы бес ақаулық туралы айтқаннан бері күн-

делікті өмір түбегейлі өзгерді.

Екінші жағынан, мені таңғалдырғаны – көп нәрсенің өзгермегені. Топтық жұмыс өте жеке және адами мәселе болып қала береді, мен оның адамдар ортақ мақсат үшін бірге жұмыс істей бастағаннан бері осылай болғанын енді ғана түсіндім. Адамдар теміржол салуда, виртуалды желіні жобалауда, кәсіби баскетбол командасын жаттықтыруда, бастауыш мектепті немесе ауылдық шіркеуді басқаруда болса да, әрқашан бірдей қағидаларды ұстанды және бүгінгі күнге дейін ұстанып келеді.

Топ болудың негізі – барлық ізгі қасиеттердің ішіндегі ең бағалысы мен барлық күнәлардан тазартатыны – кішіпейілділікте. Кішіпейілділік – табиғатынан өзін-өзі қорғауға бейім адамдарға осалдықты қабылдап, сенім мүмкіндігін тудыратын ингредиент. Иә, топтық жұмыс қаншалықты қажет әрі күшті болса да, ол үйреншікті заттардың бірі емес және ол адамдардан қауіпті жайсыздыққа өз еркімен баруды талап етеді. Әрқашан солай болған.

Осы жылдар ішінде алған ең маңызды сабақтарымның бірі мен осы алғы сөзді жазудан екі күн бұрын еске түсіргенім – бұл топтық жұмыстың жан-жақты табиғаты болды, өйткені ол көлемі мен қиындық деңгейіне қарамастан кез келген ұйымға ортақ. Мен Американың ең ірі корпорацияларының басшыларымен бір бөлмеде болдым және олар мені тіпті 20 жылдан кейін де таңғалдыра алды! Басшы ерлер мен әйелдердің қаншама жұмысшыларының мінез-құлық про-

блемаларымен бетпе-бет келгені шағын бизнесте де, коммерциялық емес ұйымдарда да, стартаптар мен шіркеулерде де бірдей дерлік.

Дегенмен, «Бес ақаулықтың» ұйым ішінде топтық жұмысты қамтамасыз ету үшін жеткіліксіз екенін білгенімде таңғалғанымды мойындауым керек. Мен ақаулықтарды женуді және жеңу мүмкіндігін арттыратын екі пайдалы көрсеткіш бар деген қорытындыға келдім. Біріншіден, топтағы адамдардың команда ойыншылары бола алатындығына көз жеткізу керек. Осы кітап шыққаннан кейін шамамен он жыл өткен соң, мен адамдарға өздері мен әріптестерінің топтық жұмысқа көбірек қатысып, бірге дамуы үшін *alleyet-mi* қызметкерлерден қандай ізгі қасиеттерді іздеу керектігін жақсырақ түсінуге көмектесу мақсатында «*The Ideal Team Player*» (Мінсіз топ ойыншысы) кітабын жаздым.

Ал бірнеше жыл бұрын «*The Six Types of Working Genius*» (Жұмыс істейтін данышпандықтың алты түрі) деп аталатын еңбегімді жазып шықтым. Ол – өзіміздегі және топтастарымыздағы Құдайдың берген таланттары мен шектеулерін қалай анықтай алатынымызды түсінуге арналған үлгі. Осылайша біз бір-біріміздің таланттарымызды мораль мен өнімділікті нақты, жылдам тәсілдермен жақсарту үшін пайдалана аламыз.

Бірақ дұрыс адамдарды жалдап, дамытып, оларды дұрыс лауазымдарға тағайындағаннан кейін де, барлығы сол адамдардың бір-бірімен сөйлесуге және келешекте жақсарту қа-

жет етілетін ыңғайсыздықты қабылдай алуға арналған ба-
тылдық жинауына келіп тіреледі. Мен мұны істеуге дайын
топтар үшін марапаттардың бұрынғыдай үлкен екенін ай-
тқым келеді. Оқшаулау мен бөлінудің қоғамдық тенденция-
ларын ескеретін болсақ, марапаттар бұрынғыдан да көп бо-
луы мүмкін.

Сонымен, мен осы қысқаша алғы сөзді кітаптың кіріспе-
сінің бірінші жолын қайталап айтумен аяқтаймын:

*Қаржы емес. Стратегия емес. Технология да емес. Топ-
тық жұмыс өте күшті болғандықтан, әрі сирек кезде-
сетіндіктен, басты бәсекелестік – артықшылық болып қа-
ла береді.*

Мен осы сөздердің бүгін де жиырма жыл бұрынғы кез-
дегідей шындық екеніне және тағы жиырма жылдан кейін
де шындық болып қала беретініне күмәнім жоқ. Сіз бұл
кітаптан барлық жақсы нәрселерді алып, бір топ адамдар-
дың жағдайды жақсарту үшін бірге жұмыс істегісі келетінін
шешкен кезде пайда болатын жеңілдік, қуаныш пен ризашы-
лықты сезіне аласыз деп үміттенемін.

КІРІСПЕ

Қаржы емес. Стратегия емес. Технология да емес. Топтық жұмыс өте күшті болғандықтан, әрі сирек кездесетіндіктен, басты бәсекелестік – артықшылық болып қала береді.

Менің досым, ірі табысты компанияның негізін қалаушы, бір кездері маған: «Егер ұйымның барлық қызметкерлерін бір бағытқа сала алсаңыз, кез келген салада, кез келген нарықта, кез келген бәсекелестікке қарсы, кез келген уақытта үстемдік ете аласыз», – деген еді.

Мен бұл сөздерді басшылар тобына қашан айтсам да, олар бірден бастарын изейді, бірақ мен олардың жүздерінен үмітсіздікті байқаймын. Олар сол сөздерімнің ақиқатын түсіне отырып, сонымен бірге оны жүзеге асырудың мүмкін еместігімен келіскендей болады.

Топтық жұмыстың сирек кездесетіні сол кезде анық болады. Өйткені көптеген жылдар бойы ғалымдардың, жаттықтырушылардың, оқытушылардың және бұқаралық ақпарат құралдарының назарын аударғанына қарамастан, көптеген ұйымдарда кездесетіндей топтық жұмысқа қол жеткізу қиын. Топтардағы адамдардың мінсіз болуы мүмкін емес болғандықтан, топтар да ақаулықты болуға бейім болып қала береді.

Бірақ бұл сәтті топтық жұмыс мүлдем болмайды дегенді білдірмейді. Шын мәнінде, жақсы топ құру – мүмкін нәрсе,

әрі таңғаларлықтай оңай. Бірақ бұл расымен де өте қиын.

Дәл солай. Өмірдің көптеген басқа да салалары сияқты топтық жұмыс та теориялық тұрғыдан қарапайым болып келеді. Алайда оны іс жүзінде қолдану күрделі мінез-құлықтар жиынтығын игеруге байланысты болады. Топтарды бұзатын және олардың арасында іріткі тууына себеп болатын адами мінез-құлықты жеңе алатын топтар ғана табысқа қол жеткізеді.

Бұл қағидалар тек топтық жұмысқа ғана қатысты емес екен. Шындығына келсек, мен көшбасшылық теориясына қатысты ізденіс барысында олармен кездейсоқ ұшырастым.

Бірнеше жыл бұрын мен басшыларды мазалайтын мінез-құлық тұзақтары туралы «The Five Temptations of a CEO» (Бас директорды азғыратын бес нәрсе) атты алғашқы кітабымды жаздым. Клиенттеріммен жұмыс істеу барысында мен олардың кейбіреулері менің теорияларымды *топтарының* жұмысын бағалау және жақсарту үшін «дұрыс пайдаланбайтынын» байқай бастадым, дегенмен олар сәттілікке жетіп жатты!

Міне, маған бес азғырудың тек жеке басшыларға ғана емес, кейбір өзгерістермен топтарға да қатысты екендігі айқын болды. Тек корпорациялардың ішінде ғана емес, сонымен қатар діни қызметкерлер, жаттықтырушылар, мұғалімдер және басқалар да бұл қағидаларды өз әлемінде тең дәрежеде қолданатыны анықталды. Бұл кітап осылайша пайда болды.

Менің басқа кітаптарым сияқты, «Топтың бес ақаулығы» шынайы көрінетін, бірақ ойдан шығарылған ұйым контекстінде жазылған оқиғадан басталады. Бұл оқырмандарға оқиғаны толығымен қарастырып, кейіпкерлердің сезімдерін түсіну арқылы тиімдірек үйренуге мүмкіндік беретінін білдім. Сондай-ақ, олар бұл қағидаларды теориялық тұрғыдан емес, нақты ортада қалай қолдануға болатынын түсіне алады, ал ондай орталарда әдетте жұмыс қарқыны мен күнделікті алаңдаушылық тіпті ең қарапайым тапсырмаларды орындауды да қиындатады.

Кітапта берілген материалды өз ұйымыңызда қолдануға көмектесу үшін оқиға желісінен кейінгі қысқаша бөлімде бес ақаулық егжей-тегжейлі сипатталған. Сонымен бірге, аталған бөлімде топты бағалау мен сіздің тобыңызды алаңдатуы мүмкін қиындықтарды жеңу үшін ұсынылған тәсілдер де бар.

Ақыр соңында, бұл кітап менің бас директорлармен және олардың атқарушы топтарымен жасалған жұмысыма негізделгенімен, кітапта баяндалған теориялар топтық жұмысқа қызығушылық танытқандардың барлығына: шіркеуді, мектепті, ұйымдағы шағын бөлімді басқарсаңыз да, тіпті кейбір жақсартуларды қажет ететін топтың мүшесі болсаңыз да пайдалы болады. Қалай болғанда да, бұл сіздің тобыңызға оның ерекше кемшіліктерін жеңіп, сол арқылы ойлағаннан да үлкен жетістікке қол жеткізуге көмектеседі деп үміттенемін. Өйткені топтық жұмыстың нақты күші сонда жатыр.

Мысал

СӘТТІЛІК

Тек бір адам ғана Кэтринді «DecisionTech» компаниясының бас директоры болуға сай келеді деп санады. Кэтриннің бақытына орай, ол адам басқарма төрағасы еді.

Сонымен, бұрынғы атқарушы директор қызметінен босатылғаннан кейін бір айдан аз уақыт өткен соң, Кэтрин Питерсен екі жыл бұрын Кремний алқабының соңғы кездегі тарихында ең көп талқыланған, жақсы қаржыландырылған және перспективалы стартап-компаниялардың бірі болған компанияның тізгінін өз қолына алды. Ол компанияның қысқа мерзімде қаншалықты құлдырағанын және келесі бірнеше айда оған не дайындағанын білмеді.

БІРІНШІ БӨЛІМ

Нашар үлгерім



ОҚИҒАНЫҢ БАСЫ

«DecisionTech» Сан-Франциско шығанағынан жоғары орналасқан жағалаудағы фермерлер қалашығы Халф-Мун-Бейден орын тепкен. Ол техникалық тұрғыдан Кремний алқабының бөлігі емес еді, бірақ алқап географиялық формациямен шектеліп ғана қоймай, мәдени қалыбы мен өз әлемі де бар. «DecisionTech», әрине, сол әлемге сәйкес келеді.

Компанияда ең тәжірибелі әрі қадірлі басшылар тобы жұмыс істеді, бизнес-жоспары да мінсіз болып көрінетін; жас компанияда болуы мүмкін деп күткеннен де жоғары деңгейдегі инвесторлары болды. Сол себепті, тіпті инвестиция жасаудан бұрын, аса мұқият тексереді деген венчурлық фирмалар да «DecisionTech»-ке инвестиция жасау үшін кезекке тұратын, ал талантты инженерлер компания кеңсені жалға алмай жатып түйіндемелерін үйіп тастайтын.

Бірақ жағдай шамамен екі жыл бұрын сондай болған, ал технологиялық стартап үшін бұл өте ұзақ мерзім. Ком-

пания құрылғаннан кейінгі алғашқы бірнеше айындағы жетістігінен кейін бірқатар тұрақты сәтсіздіктерді басынан өткізді. Маңызды жобаларды уақытында тапсыра алмаған кездер жиіледі. Компания үшін рөлі маңызды бірнеше қызметкерлер күтпеген жерден компаниядан кетіп қалды. Жалпы ұйым ішіндегі атмосфера біртіндеп нашарлады. «DecisionTech»-тің екі жыл бойы жиналған маңызды артықшылықтарына қарамастан, осындай келеңсіз жағдайлар орын алды.

Компанияның құрылғанына екі жыл толғанда, директорлар кеңесі бірауыздан отыз жеті жастағы бас директор және компанияның негізін қалаушылардың бірі Джефф Шенлиден орнын босатуды «сұрады». Оған бизнесті дамыту бөлімін басқару ұсынылды. Джеффтің компанияның уақыт өте әлемге танымал болатынын біліп, үлкен жалақыдан бас тартқысы келмей, лауазымын төмендетуге келіскені оның әріптестерін таңғалдырды. Алқаптағы экономикалық климат күрделі болса да, компанияның танымал болуы әбден мүмкін еді.

«DecisionTech»-тің 150 қызметкерінің ешқайсысы Джеффтің жұмыстан шығарылғанына таңғалған жоқ. Олардың көпшілігі оны жалпы ұнатқандай көрінгенімен, оның басшылығымен ішкі атмосфера барған сайын нашарлағанын жоққа шығара алмады. Менеджерлер арасында бір-бірін ыңғайсыз жағдайға қалдыру үйреншікті әдетке айналды. Топта бірлік немесе жолдастық сезімі болған жоқ, нәтиже-

сінде жауапкершілік те болмады. Кез келген жұмысты бітіру үшін тым ұзақ уақыт кететін сияқты көрінді, ал бітірілген жұмыс болса тиісті түрде жасалмады.

Мүмкін, басқа компаниялардың Директорлар кеңесі жұмысын дұрыс атқара алмай жатқан топқа шыдамдылық танытар ма еді?! «DecisionTech»-те ол туралы сөз де болмайды. Компанияның болашағы үшін жасалған барлық жұмыстан кейін оның осылай көз алдында құлдырауына жол беру – ақылға қонымсыз нәрсе. «DecisionTech» сол кездің өзінде Кремний алқабындағы ең жағымсыз жұмыс орындарының бірі ретінде саналатын еді. Бар жоғы бірнеше жыл бұрын компанияның болашағы соншалықты жарқын болып көрінгендіктен, Кеңес мұндай мақалалардың болуына жол бере алмады.

Компанияға орын алған жағымсыз жағдайды өз жауапкершілігіне алатын біреу керек еді, ал Джеффтін кандидатураны ең қолайлы болып көрінді. Кеңес оны қызметінен босату туралы шешім қабылдаған кезде бәрі жеңілдікті сезінді.

Бұл жеңілдік сезімі үш аптаға ғана, яғни Кэтрин жұмысқа қабылданғанға дейін созылды.

КЭТРИН

Басшылар Кэтриннің қандай ерекшеліктері ең үлкен қиындық тудырғаны туралы ортақ пікірге келе алмады. Өйткені ерекшеліктерінің саны өте көп болатын.

Біріншіден, Кэтрин жас емес еді. Кремний алқабының стандарттары бойынша айтатын болсақ, ол кәрі болды. Жасы елу жетіге келген.

Одан да маңыздысы, оның Сан-Францискодағы ірі технологиялық компания «Trinity Systems»-та басқарма мүшесі болғанынан басқа жоғары технологиялар саласында айтарлықтай тәжірибесі болмады.

Оның мансабының көп бөлігі төмен технологиялы компаниялардағы оперативті лауазымдарда өтті, соның ішіндегі ең көрнектісі автомобиль өндірушісі еді.

Бірақ оның жасы мен тәжірибесінің жоқтығынан гөрі, Кэтриннің өзі «DecisionTech»-тің мәдениетіне сәйкес келмейтін сияқты көрінді. Ол мансабын әскери қызметкер ретінде бастаған, содан кейін жергілікті орта мектептегі мұғалім, әрі баскетбол жаттықтырушысына күйеуге шықты. Үш ұл тәрбиелеп, өзінің бизнеске деген бейімділігін тапқанға дейін бірнеше жыл бойы жетінші сыныпқа сабақ берді.

Отыз жеті жасында Кэтрин Гарвард немесе Стэнфорд емес, Калифорниядағы Хейвард мемлекеттік университетіне бизнес мектебінің үш жылдық кешкі бағдарламасына түсіп, мерзімінен бұрын бір семестрге ерте бітіріп шықты.

Содан кейін ол келесі он бес жылын өндіріс пен соған байланысты салаларда өткізіп, елу төрт жасында зейнетке шықты.

Кэтриннің әйел болғаны оның топ-менеджерлердің қата-

рына қосылуына ешқашан кедергі болған емес; топ мүшелерінің арасында онсыз да екі әйел болатын.

Олардың ұжымдық тәжірибесінің көп бөлігі жоғары технологиялардың біршама прогрессивті әлемімен байланысты болғандықтан, көпшілігі мансабының бір кезеңінде әйелдердің басқаруымен жұмыс істеді.

Бірақ Кэтриннің басқарушы атанғаны топ мүшелеріне ұнамады, оның себебі әйел болғандығынан емес, анық мәдени сәйкессіздігіне байланысты болған еді.

Қағаз жүзінде де, іс жүзінде де Кэтриннің «көгілдір жағалы», ескі ұстанымдарды қолдайтын басшы екендігі рас.

Бұл Кэтрин мен «DecisionTech»-тің басқа басшылары мен орта менеджерлерінің арасындағы басты айырмашылығы еді. Олардың көпшілігінің Кремний алқабынан тыс жерде тәжірибесі аз болды. Кейбіреулері тіпті колледжді бітіргеннен бері костюмді тек үйлену тойында ғана кигенін айтып мақтанғанды ұнататын.

Кеңес мүшелері Төраға Кэтринді жалдауды ұсынған кезде оның түйіндемесін бірінші рет оқығаннан кейін Төрағаның ақыл-есі орнында екеніне күмәнданғаны таңғаларлық емес. Бірақ ақыр соңында бәрібір оның айтқанын орындады.

Біріншіден, Төраға Кеңес мүшелерін Кэтрин табысқа жетеді деп сендірді. Екіншіден, Төраға адамдарға келгенде негізі қателеспейтін еді, әрине, Джеффті есепке алмағанда. Сонымен олар Төрағаның ішкі түйсігіне сеніп, оны екі рет қатарынан қате жібермес деп ойлады.

Бірақ, мүмкін, ең бастысы (оны ешкім мойындамаса да), «DecisionTech» компаниясың сол кезде жағдайы қиын болатын. Төраға зардап шеккен компанияның қазіргі жағдайын ескере отырып, мұндай лас жұмысты орындауға дайын қабілетті басшылар көп емес деп сендірді.

– Біз Кэтрин сияқты қабілетті басшының қатарымызға қосылатынына қуануымыз керек, – деп қайталай берген соң, басқалардың онымен келісуден басқа амалы қалмады.

Бұл рас па, жоқ па белгісіз, бірақ Төраға өзі білетін және сене алатын адамды ғана жалдау керек деген көзқарасты ұстанады деп айтып жүретін. Кэтринге жұмыс туралы айту үшін қоңырау шалғанда, әрине, бірнеше аптадан кейін осы шешімім үшін өкініп қаламын деген ой Төрағаның басына мүлдем кіріп-шықпаған.

КЭТРИНДІ ТАҢДАУ СЕБЕБІ

Бұл ұсынысқа ешкім Кэтриннен артық таңғалған жоқ. Көптеген жылдар бойы Төрағамен жеке таныс болғанымен (екеуі Кэтриннің күйеуі оның үлкен ұлын орта мектепте жаттықтыратын кезде алғаш рет кездескен), Кэтрин Төрағаның өзін басшы ретінде жоғары бағалайтынын елестете де алмады.

Олардың қарым-қатынасының көп бөлігі әлеуметтік, отбасы, мектеп және жергілікті спорт төңірегінде болатын. Кэтрин Төраға оның ана немесе тәлімгердің әйелі рөлінен

тыс өмірі туралы түк білмесе керек деп ойлайтын.

Шын мәнінде, Төраға Кэтриннің мансабын сол жылдар ішінде қызығушылықпен бақылап, оның алған білімі салыстырмалы түрде қарапайым болғанына қарамастан соншалықты табысты болғанына таңғалатын еді.

Бес жылдан аз уақыт ішінде ол шығанақ аймағындағы жалғыз американдық-жапондық бірлескен автомобиль зауытының бас операциялық директоры атанды.

Сол қызметте он жылдай жұмыс істеп, зауытты елдегі ең табысты кооперативтік кәсіпорындардың біріне айналдырды.

Басқарма төрағасы автомобиль өнеркәсібі туралы көп білмесе де, Кэтрин туралы бір нәрсені анық білді, сол үшін оның «DecisionTech»-тегі мәселелерді шешетін адам екеніне сенді. Кэтриннің топ құру қабілеті аса ерекше болды.

НАРАЗЫЛЫҚ

«DecisionTech» менеджерлері Кэтриннің жұмысқа қабылданғаны туралы жаңалықты алғаш рет естігенде жай ғана уайымдаған болса, жаңа басшымен бірге жұмыс жасаған екі аптадан кейін оның басшының рөліне тура келмейтініне сенімді болды.

Бұның себебі Кэтриннің дау шығарып немесе орынсыз бір нәрсе жасағанында емес, керісінше, мүлдем ештеңе істемегенінде болды.

Кэтрин өзінің алғашқы күнінде қысқаша қабылдау шарасы мен тікелей қарамағындағы әрбір адаммен сұхбаттасқаны болмаса, басқа жұмысқа араласқан жоқ. Барлық қалған уақытын дәліздерде серуендеуге, қызметкерлермен сөйлесуге және уақыт тауып бара алған көптеген жиналыстарға қатысып, үнсіз бақылап отыруға жұмсады.

Шамасы, мұның бәрінен ең сорақысы – оның Джефф Шенлиден апта сайынғы менеджерлер жиналысын басқаруды сұрағаны. Ал өзі сол жиналыстарда тек тындап, жазбалар жазудан басқа ештеңе жасамайтын.

Кэтриннің сол апталарда жасаған жалғыз нақты әрекеті – келесі бірнеше айда болатын Напа алқабындағы басшыларға арналған екі күндік кеңседен тыс жиналыс болатыны туралы жариялауы болды.

Кеңседе үйіліп жатқан нағыз жұмысқа қарамастан, қызметкерлерді біраз күнге жұмысынан сол кеңседен тыс жиналысқа бола алып кетуге Кэтриннің қалай ғана батылы жетті екен деп басқалар таңғалды.

Жағдайды одан әрі ушықтырғаны – біреудің бірінші жиналыста талқылау үшін белгілі бір тақырыпты ұсынғанда, Кэтриннің бас тартқаны болды. Оның өзі ойластырып қойған жоспары бар еді.

Тіпті Төраға Кэтриннің бұл әрекеті туралы хабарларды естігенде уайымдаудан бөлек, аздап үрейленді.

Төраға Кэтриннің жоспары іске аспаған жағдайда, онымен бірге компаниядан кеткені жөн шығар деген қорытындыға

келді. Бұл ең ықтимал жол болып көрінді.

БАҚЫЛАУЛАР

«DecisionTech»-тегі проблемаларды бақылаудың алғашқы екі аптасынан кейін Кэтрин бұл жұмысқа келіскенім жөн болды ма деп ойланып қалған бірнеше сәттер болды. Бірақ ол бұл ұсыныстан бас тарту мүмкін емес екенін білді. Зейнетке шыққаннан бері ол мазасызданып, жұмысқа шығуды, жаңа белестерді бағындыруды армандап жүрді.

«DecisionTech»-тегі жұмыс күрделі міндетке айналатынына күмәні болмаса да, бұл жолы барлығы оның бұрынғы жұмыстарымен салыстырғанда басқаша болатындай сезімде болды.

Кэтрин ешқашан сәтсіздіктен қорықпаса да, Төрағаның өзіне артқан үмітін ақтай алмаймын деген ойдан үрейленетінін жоққа шығармады. Осынша жасқа келіп, мансабы мен беделіне дақ түсіріп алу қорқынышы кез келген өзіне сенімді адамды да алаңдататыны анық.

Ал Кэтрин болса өзіне сөзсіз сенімді болды.

Әскери қызметтен аман-есен өтіп, ұлдарын тәрбиелеп, сансыз баскетбол ойындарын көріп, кәсіподақ бастықтарына қарсы тұрған Кэтрин өзінің өмірдегі ең үлкен қорқыныштары таздық пен артық салмақ болып саналатын ақкөңіл юппилер тобынан қорықпайтынына көз жеткізді.

Басқарма оған жеткілікті уақыт пен еркіндік берсе, ол

«DecisionTech»-тегі жағдайды жақсы жаққа өзгерте алатынына сенді.

Кэтринді бағдарламалық жасақтамада терең тәжірибесінің болмауы алаңдатпады. Шындығында, ол бұл оның артықшылығына айналатынына сенімді болды.

Оның қызметкерлерінің көпшілігі компанияның өркендеуі үшін өздері бағдарламалау мен өнімді жобалаумен айналысуы керек сияқты еді, алайда олар өздерінің технологиялық білімдерінен сал болып қалғандай көрінді.

Кэтрин Джек Уэлчтің тостер өндірісінің маманы болмай-ақ «General Electric»-ті жетістікке жеткізгенін, және Херб Келлехерге «Southwest Airlines»-ты құру үшін өмір бойы ұшақпен ұшудың қажеті болмағанын түсінді.

Өзінің техникалық білімінің шектеулі болғанына қарамастан, Кэтрин «DecisionTech»-ті тап болған қиын жағдайдан шығару үшін оның кәсіпорындағы бағдарламалық жасақтама мен технологиясы туралы түсінігі жеткілікті деп ойлады.

Алайда, оның бұл жұмысты орындауға бел буған кезде білмеген бір заты – басқару тобының кемшілігі бар болып шықты. Бұл Кэтрин бұрын-соңды көрмеген нағыз мәселеге айналды.

ТОП МҮШЕЛЕРІ

«DecisionTech»-тің басшыларына қарап, ешкім, тіпті қызметкерлер де оларды бір топ деп атай алмайтын, ал Кэтрин

болса бұл кездейсоқ емес деп шешті.

Олардың интеллектті әрі керемет білім алған адамдар болғанына қарамастан, жиналыс кезіндегі топ мүшелерінің мінез-құлқы Кэтриннің автомобиль әлемінде көрген ең жаман нәрселерінен де сорақы болды.

Ашық дұшпандық ешқашан көрінбесе де, ешкім ешқашан дауласпаған сияқты болса да, жасырын жағымсыздықтың болғаны сөзсіз.

Нәтижесінде, ешқашан шешім қабылдай алмайтын; пікір-таластар баяу және қызықсыз өтетін, нақты пікір алмасулар аз болатын; және бәрі әр кездесудің аяқталуын асыға күтетін.

Дегенмен, топ қаншалықты жаман болса да, кейбіреулерін есепке алмағанда, олардың барлығы жеке тұлға ретінде ақ ниетті және ақылды адамдар болып көрінді.

Джефф – бұрынғы бас директор; бизнесті дамыту жөніндегі директор

Алқаптағы басқа компаниялармен байланыс орнатуды ұнататын Джефф Шенли кезінде компанияның бастапқы ақшасының едәуір бөлігін жинап, көптеген қазіргі басшыларды компанияға тартқан.

Венчурлық капиталға немесе жұмысқа орналастыруға қатысты оның шеберлігін ешкім жоққа шығара алмайды. Бірақ басқару мәселесі – басқа әңгіме.

Джефф топ мүшелерімен жиналыс өzkізгенде студенттік кеңестің президентін еске салатын. Өйткені ол барлығын

протокол бойынша істегісі келетін: әр кездесудің алдында әрдайым күн тәртібін жариялайды, содан кейін егжей-тегжейлі хаттамалар тарататын.

Көптеген басқа жоғары технологиялық компанияларға қарағанда, оның жиналыстары әдетте уақытында басталып, әрқашан дәл белгіленген уақытта аяқталатын.

Бұл жиналыстар барысында ешқашан мәселе шешіліп, ешқандай жұмыс бітпейтіні оны мазаламаған сияқты.

Лауазымын төмендеткеніне қарамастан, Джефф директорлар кеңесінде өз орнын сақтап қалды. Кэтрин алдымен оның жұмысын тартып алғаны үшін Джефф оған ренжуі мүмкін деп алаңдайтын, бірақ көп ұзамай ол Джефф өзіне ұнамайтын басқарушылық міндеттерінен босатылып, жеңілдеді деген қорытындыға келді.

Кэтрин оның Директорлар кеңесінде, әсіресе өзінің басқару тобында болғанына алаңдаған жоқ. Ол Джеффтiң ниетiнiң тазалығына сенiмдi болды.

Майки – маркетинг жөніндегі директор

Маркетинг «DecisionTech»-тегі ең маңызды қызмет болуы керек еді, сондықтан Кеңес Мишель Бебе сияқты сұранысқа ие маман табылғанына қуанды. Майки (басқалардың өзін осылай атағанын ұнатады), бүкіл алқапта бренд құру данышпаны ретінде танымал еді.

Соған қарамастан, оған бірнеше негізгі әлеуметтік қасиеттердің жетіспейтіндігі таң қаларлық.

Кездесулер кезінде ол басқаларға қарағанда көбірек сөйлейді, кейде керемет идея ұсынады, бірақ ол өзі бұрын жұмыс істеген басқа компаниялар «DecisionTech»-тен гөрі жақсы жұмыс істейді деп шағымданады.

Оны сырттан бақылаған кезде ол бұл жерге кездейсоқ келіп қалған көрермен, тіпті компанияға мүлдем қатысы жоқ бөгде біреу сияқты көрінетін. Ешқашан әріптестерінің ешқайсысымен тікелей дауласпағанымен, олардың біреуі маркетинг туралы сын айтқанда, Майки олардың ойымен келіспеген кезде айқын жиіркенішпен қарайтын немесе көзін алартатын әдеті барын бәрі біледі.

Кэтрин Майки оны басқалар қалай қабылдайтынынан мүлдем хабары жоқ шығар деп шешті. Ешкім әдейілеп осылай әрекет етпес еді деп ойлады.

Сондықтан, оның таланты мен жетістіктеріне қарамастан, Кэтрин үшін Майкидің басқа қызметкерлер арасында, Мартинді қоспағанда, ең аз танымал болғаны таңғаларлық емес еді.

Мартин – бас технолог

Мартин Гилморды «DecisionTech»-тің негізін қалаушы дегеннен гөрі оның жасаушысы деп айтқан жөн. Ол компанияның флагмандық өнімі үшін түпнұсқа сипаттамаларды әзірлеген және өнімнің нақты дамуының көп бөлігін басқалар жасағанымен, басқа топ мүшелері Мартинді корольдік мөр сақшысы деп жиі атайтын. Бұл теңеу Мартиннің бри-

тандық болуына байланысты пайда болған.

Мартин өзінің технология туралы білімі Кремний алқабындағы кез келген адамдікінен артық деп сенді, мүмкін, шынымен де солай шығар.

Беркли мен Кембриджден алған ғылыми дәрежесі мен басқа екі технологиялық компанияның бас сәулетшісі ретіндегі табысты тәжірибесі бар ол адами капиталға келгенде «DecisionTech»-тің басты бәсекелестік артықшылығы болып саналды.

Майкимен салыстырғанда, Мартин топ мүшелерінің жиналысын бұзбайтын. Шындығында, ол жиналыстарға сирек қатысады. Бұл оның жиналысқа қатысудан бас тартқаны емес (тіпті Джефф мұндай өрескел бүлік шығаруға жол бермес); ол жай ғана әрдайым ноутбугын ашып қойып, үнемі электрондық поштасын тексеріп отыратын немесе жиналыстан гөрі қызығырақ істермен айнасылысатын.

Тек біреу іс жүзінде қате мәлімдеме жасаған кезде ғана Мартин талқылауға қосылып, әдетте мысқылымен жауап беретін.

Бастапқыда бұл Мартиннің ақыл-парасатына құрметпен қараған құрдастары үшін қалыпты жағдай болатын, кейде тіпті күлдіретін. Бірақ уақыт өте келе бұл қызметкерлердің титығына тие бастады. Компанияның соңғы қиындықтарына байланысты бұл олардың көпшілігі үшін барған сайын тітіркендіргіш көңілсіздіктің себебіне айналды.

Джей-Ар – сату бөлімінің директоры

Оны Джефф Шенлимен шатастырмау үшін барлығы сату бөлімінің директоры Джей-Ар деп атайды. Оның шын есімі Джефф Роулинс еді, бірақ оған өзінің жаңа лақап аты ұнайтын.

Джей-Ар тәжірибелі сатушы, ал оның жасы басқаларға қарағанда сәл үлкен болды, ол – қырықтан асқан еді. Оның әдеттегі сипаттамасы бойынша ол – күнге күйген, ешқашан дөрекілік танытпайтын және әрқашан топ мүшелерінің сұрағанының бәрін жасауға келісетін адам.

Өкінішке қарай, Джей-Ар істеуге келіскен затын аяғына дейін сирек жеткізетін. Сонда да ол өз қателігін әрдайым мойындап, орындамаған міндеттемелері біреудің жұмысын қиындатқан жағдайда, сол адамнан салтанатты түрде кешірім сұрайтын.

Әріптестері Джей-Арды сенімсіз деп атағанына қарамастан, жұмыс тәжірибесі үшін оны қатты құрметтейді. «DecisionTech»-ке келгенге дейін, оның бүкіл сату мансабында бірде-бір рет кірістегі тоқсандық көрсеткішке нәтижесіз келген кезі болмаған.

Карлос – тұтынушыларға қызмет көрсету қызметінің басшысы

«DecisionTech»-тің клиенттері салыстырмалы түрде аз болғанымен, Кеңес компанияны кеңейту үшін клиенттерге қызмет көрсетуге мүмкіндігінше ертерек инвестиция салу

керек дегенге сенімді болды.

Карлос Амадор алдыңғы екі компанияда Майкимен бірге жұмыс істеген, әрі оны компанияға алып келген де Майки болатын. Бұл тағдырдың ирониясы шығар, өйткені екеуінің айырмашылығы жер мен көктей еді.

Карлос өте аз сөйлейтін, бірақ сөйлеген кезде тек маңызды және орынды сын айтатын. Ол жиналыстар кезінде мұқият тыңдап, шағымданбай ұзақ уақыт жұмыс істейді және біреу жетістіктері жайлы сұраса, қарапайымдылық танытып, мақтана қоймайтын.

Егер топта қарапайым және сенімді біреу болса, онда ол Карлос болар еді. Кэтрин жаңадан қол астына алғандардың ішінде кем дегенде біреуі үшін алаңдамасам болады екен деп риза болды, бірақ оның нақты рөлі әлі толық ашылмағанына біраз алаңдады.

Карлос өнімнің сапасы мен олқылықтарға байланысты туындаған кез келген басқа да жағымсыз міндеттер үшін жауапкершілікті өз мойнына алғаны Кэтринге өзекті мәселелерге назар аударуға мүмкіндік берді.

Джен – қаржы директоры

«DecisionTech»-тегі қаржы директорының рөлі маңызды еді, ал компания көпшілікке танымал болуға ниеттенсе, оның маңыздылығы тіптен арта түседі. Джен Мерсино компанияға келген кезде немен айналысатынын нақты білді, сонымен қатар Джеффке венчурлық капиталистер мен басқа

инвесторлардан қаржы жинау барысында ең көп қолдау көрсеткен Джен болатын.

Джен барлық шығынды егжей-тегжейлі зерттеуге үлкен мән берді. Ол өзінің қаржы саласы бойынша алған білімін мақтан тұтатын және компанияның қаржысын өзінің ақшасы сияқты ақылмен жұмсайтын. Кеңес Джефф пен топ мүшелеріне шығындар тұрғысынан іс жүзінде толық еркіндік берді, өйткені олар Дженнің компанияның қаржылық жағдайын өзінің бақылауынан шығуына жол бермейтініне сенімді болды.

Ник – атқарушы директор

Басшылар тобының соңғы мүшесі ретінде оның жұмыс тәжірибесі басқаларға қарағанда ең ықпалды болып көрінетін. Ник Фаррелл Орта Батыстағы ірі компьютер жасаумен айналысатын фирманың вице-президенті болған, ал «DecisionTech»-ке жұмысқа орналасу үшін отбасымен бірге Калифорнияға көшіп келген. Өкінішіне қарай, оның топтағы атқаратын рөлі мүлдем түсініксіз еді.

Ник ресми түрде компанияның атқарушы директоры болса да, бұл оның жұмысқа орналасуда қойған шартына байланысты еді. Джефф пен Кеңес оның қалаған лауазымы мен қаржысын беруге келісті, өйткені Ник олардың пайымдауларына сәйкес жұмыс істесе, оны жалдауға кеткен ақшаны компания бір жыл ішінде өндіріп алатынына сенді. Кеңес үшін ең маңыздысы танымал басшыларды жалдау болатын,

сондықтан Никтен айырылып қалу компанияның жетістікке жету мүмкіндігін азайтады деп ойлады.

Компания жұмысының сәтсіз басталуы басшылар тобының басқа мүшелеріне қарағанда Никке тікелей әсер етті. Джефф менеджер болғандықтан, оның дағдылары шектеулі екенін ескере отырып, Кеңес мүшелері Никті «DecisionTech»-тің өркендеуіне жетекшілік ету үшін жалдады. Оның міндеттеріне операциялық инфрақұрылым құру, бүкіл әлем бойынша жаңа кеңселер ашу және фирманың сапаны алу, біріктіру әрекеттерін басқару кірді. Қазіргі уақытта оның міндеттерінің көп бөлігі уақытша тоқтап тұрды, ал нәтижесінде Никтің күнделікті жасайтын жұмысы бірен-саран ғана болды.

Мұндай жағдайға қаншалықты көңілі толмаса да, Ник ешқашан ашық шағымданбады. Керісінше, ол әріптестерімен барынша жақсы қарым-қатынас орнатуға тырысты. Дегенмен, оның талпыныстары көбіне сәтсіз болды, өйткені ол әріптестерінің барлығын өзінің деңгейінен төмен деп санады. Әрине, ол бұл туралы ешқашан әріптестерінің ешқайсысына айтпаса да, Ник өзін компанияның бас директоры болуға лайықты жалғыз басшы деп санады. Бірақ бұл бәрібір жақын арада айқын ашылар еді.

ЕКІНШІ БӨЛІМ

Түсініспеушілік



БІРІНШІ СЫНАҚ

Бұл Кэтринге біраз уақыт жұмыс істеп келе жатқаннан бері үнемі келіп тұратын көптеген стандартты электрондық хабарламалардың бірі сияқты көрінді. Хабарламаның «Келесі аптада жаңа клиент алуымыз мүмкін» деген тақырыбы зиянсыз, тіпті жағымды болып көрінді, әсіресе оның бас инженер Мартиннен келгенін ескергенде. Ескерту қысқа еді. Ең көп залал тигізетін ескертулер әдетте барынша қысқа болады.

Ескертудің нақты біреуге емес, бүкіл басқару тобына жіберілгені оның бірден білінбейтін қаупін жасырғандай көрінді:

Жаңа ғана «ASA Manufacturing» компаниясынан қоңырау шалды. Олар келесі тоқсанда біздің өнімді сатып алу үшін өніммен танысқысы келеді. Джей-Ар екеуіміз олармен келесі аптада кездесеміз. Бәлкім, бұл жақсы мүмкіндік болып қалар. Сейсенбі күні таңертең

ерте ораламыз.

Мартиннің бұл сапар мен басшылардың жиналыс кестесінің уақыты бір болғандықтан, қабаттасып қалатыны туралы айтпағаны Кэтриннің жағдайын қиындатты. Мартин жиналыстың алғашқы бір жарым күніне қатыспауға рұқсат сұрамады, өйткені ол рұқсат сұрау қажет деп ойламады немесе жиналыстан мүлдем аулақ болғысы келді.

Кэтрин бұл екі болжамның қайсысы рас екендігі маңызды емес деп шешті. Ол Мартинмен ұрысып қалудан аулақ болу үшін мәселені жай ғана электрондық хабарлама жіберу арқылы шешкісі келді. Алайда Кэтрин бұл оның бас директор ретіндегі алғашқы шешуші сәті деп бекінді, ал ондай сәттерде ең дұрысы – мәселені бетпе-бет кездесіп шешу.

Кэтрин Мартинді тапқанда, ол бұрышта орналасқан кабинетінде электрондық хабарлама оқып отырған еді. Мартин ашық тұрған есікке арқасымен теріс қарап отырды, сондықтан Кэтрин есікті қағудың керегі жоқ деп шешті:

– Кешіріңіз, Мартин, – Кэтрин Мартиннің өзіне қарауын күтті, ал ол болса мүлде асықпай бұрылды.

– Мен сіз жіберген «ASA» туралы электрондық хабарламаны көрдім, – деді Кэтрин.

Мартин басын изеді. Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Бұл керемет жаңалық. Бірақ басшылар жиналысының уақытымен тура келетіндіктен, біз бұл кездесуді бірнеше күнге кейінге қалдыруымыз керек.

Мартин біраз уақыт үнсіз қалып, содан кейін асықпай,

байсалды түрде жауап бергенде, оның ағылшын тіліндегі акценті аса қатты байқалды:

– Сіз түсінбейтін сияқтысыз. Бұл – өнімімізді сату үшін ықтимал мүмкіндік. Кездесуді кейінге қалдыруға болмайды...

Кэтрин оның сөзін бөліп, ештеңе болмағандай жауап берді:

– Жоқ, мен *түсінемін*. Ол мүмкіндіктің келесі аптада да болатынына сенімдімін.

Тікелей қарсылыққа үйренбеген Мартин сәл қобалжыды:

– Егер сіз үшін Нападағы жиналыс маңыздырақ болса, онда мақсаттарымыз бірдей емес деген сөз. Біз үшін ең бастысы – өнімді сату.

Кэтрин ашулана бастағанын жасыру үшін дем алып, күлімсіреді:

– Қазіргі уақытта менде бір ғана мақсат бар: біз топ ретінде бірге әрекет етуіміз керек, әйтпесе біз ештеңе де сата алмаймыз.

Мартин жауап қайтармады.

Үнсіз өткен бес секундтан кейін Кэтрин әңгімені аяқтады:

– Онда келесі аптада Напада кездескенше.

Ол кетуге дайындалып бұрылды да, содан кейін қайтадан Мартинге қарады:

– Айтпақшы, егер сізге «ASA» кездесуін кейінге қалдыруға көмек қажет болса, маған айтыңыз. Мен Боб Теннисон атты бас директормен таныспын. Ол мен секілді Тринити ди-

ректорлар кеңесінің мүшесі және маған қарыздар.

Осы сөздерін айтып болған соң, ол бөлмеден шығып кетті. Мартин қазір ештеңе демесе де, ол әлі өз ойын өзгертті дегенді білдірмес еді.

СОҢЫНА ДЕЙІН БАРУ

Келесі күні таңертең Джефф Кэтриннің кеңсесіне кіріп, оны түскі асқа шақырды. Кэтриннің жоспарлаған істері болса да, ол өзінің тікелей қарамағындағылардың бірімен түскі ас ішу үшін жұмыс кестесін қуана өзгертті. Халф-Мун-Бейдегі ең көне мексикалық мейрамхана кез келген қиын әңгіме үшін қолайлы орын болады деп ойлады Джефф, өйткені ол жерде негізінен жергілікті тұрғындар тамақтанатын еді.

Джефф талқылағысы келетін тақырыпты қалай бастарын білмей тұрғанда, Кэтрин әңгімені өз қолына алды:

– Джефф, сізге соңғы екі апта ішінде басшылар жиналыстарын басқарғаныңыз үшін алғыс айтқым келеді. Бұл маған отырып, жағдайды сырттан бақылауға мүмкіндік берді.

Джефф оның кішігірім, бірақ шынайы ризашылығын қабылдап, сыпайы түрде басын изеді. Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Келесі аптада жиналыстан шыққаннан кейін мен барлығын өз қолыма аламын. Мен сіздің жиналыс кезінде кез келген басқа қызметкер сияқты толыққанды қатысқаныңызды қалаймын.

Джефф басын изеді:

– Жарайды. Бұл мәселе тудырады деп ойламаймын.

Ол кішкене кідіріп, содан кейін түскі асқа шақыру тудырған мәселені көтеруге бекінді. Қобалжығаннан ол үстелдегі күмістен жасалған қасық-шанышқыларды түзете бастады:

– Жиналыс туралы сөз бастаған екенсіз, мен сізден бірдеңені сұрайын деп едім.

– Сұраңыз.

Кэтрин Джеффтің жасқанғанына таңғалды. Ол Мартинмен қақтығысы туралы сұрайтынын алдын-ала білгендіктен, сабырлы әрі өзіне сенімді болды.

– Кеше кеңседен келе жатып, автотұрақта Мартинмен сөйлестім.

Ол Кэтрин араласып, ары қарай әңгімені басқа бағытқа аударады деп үміттенді. Дегенмен, олай болған жоқ, сондықтан Джефф жалғастырды:

– Ол маған «ASA» кездесуі мен Нападағы жиналысқа қатысты кесте мәселесі туралы бірдеңе айтты.

Джефф жаңа бастығы оның сөзін бөледі деген үмітпен тағы да кідірді. Бұл жолы ойлағаны орындалды, бірақ Кэтрин Джеффты сөзін жалғастыруға ынталандыру үшін қысқа қайырды:

– Сонымен?

Джефф терең дем алды:

– Ол клиентпен кездесу топ жиналысынан әлдеқайда маңыздырақ екеніне сенімді және шынымды айтсам, мен

онымен келісемін. Сондықтан, Мартин мен Джей-Ар жиналыстың бірінші күнін өткізіп алса, ештеңе етпейді деп ойлаймын.

Кэтрин айтатын сөздерін мұқият таңдады:

– Джефф, мен сіздің пікіріңізді түсінемін және сіз менімен келіспейтіндігіңізге қарсы ештеңем жоқ, әсіресе маған бұл туралы бетпе-бет айтқаныңызға разымын.

Бір сәтке Джефф айтарлықтай жеңілдікті сезінді.

– Алайда мені бұл ұйымды жұмыс істетуге жалдады, ал қазір ол жұмыс істеп тұрған жоқ, – деп жалғастырды Кэтрин.

Джеффтң не ренжігенін, не ашуланғанын білмей тұрғанын байқаған Кэтрин өз сөздерін түсіндірді:

– Мен сіздің осы уақытқа дейін жасаған істеріңізді сынайын деп тұрғаным жоқ, өйткені менің ойымша, компанияның қамын сізден артық ешкім ойламайды.

Джеффтң көңілін тыныштандырып алған соң, Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Бірақ топ тұрғысынан біздің жағдайымыз өте нашар. Бір сату кездесуі біздің болашағымызға, кем дегенде біз басшылық мәселелерін шешіп алғанға дейін, айтарлықтай әсер етпейді.

Кэтринді жақсы біле бермейтін Джефф кез келген пікірталас нәтижесіз болады және мансабының шектелуіне алып келуі мүмкін деп шешті. Ол *«жарайды, менің ойымша, бұл сіздің таңдауыңыз»* деп айтқандай басын изеді.

Содан кейін кеңсеге оралмас бұрын екеуі ұсақ-түйек нәр-

селер туралы сөйлесіп, Халф-Мун-Бей тарихындағы ең жылдам ішілген түскі астың біріне айналды.

ШЕК ҚОЮ

Кэтриннің ойы Джеффпен сөйлескеннен еш өзгермеді. Әрине, ол Мартинмен болған оқиға туралы өзінің қол астына өткен қызметкерлер тарапынан кейбір жағымсыз реакциялар болатынын білді. Бірақ ондай реакцияның төрағадан келетінін күткен жоқ.

Төраға сол күні кешке үйіне қоңырау шалғанда, Кэтрин алдымен оның өзіне қолдау көрсету үшін хабарласып тұр деп ойлады.

– Мен Джеффпен телефон арқылы сөйлестім, – деді Төраға мейірімді үнмен.

– Онда менің Мартинмен ит пен мысықтай болып жүргенімді естіген боларсың.

Кэтриннің әзілге толы және сенімді сөздері төрағаны неғұрлым байсалды тонға көшуге итермеледі:

– Иә, ол жайт мені алаңдатты.

Кэтрин мұндайды күтпеген еді:

– Алаңдатты дейсің бе?

– Кэтрин, мен саған жұмысыңды қалай дұрыс жасау керектігін айтуға тырыспаймын, бірақ сен қол астындағылармен дау шығармас бұрын қарым-қатынастарыңды нығайтып алғаның жөн болады.

Кэтрин жауап берерден бұрын бірнеше минут күтті. Басқарма төрағасының аландаушылығына қаншалықты таңғалса да, ол таңғаларлықтай сабырлы болып, бірден бас директор режиміне көшті:

– Жарайды, менің айтатыным ешқандай қорғаныс немесе дәрекілік таныту мақсатында емес екендігін ескертейін.

– Мен оны білемін, Кэтрин.

– Жақсы, өйткені мен біреудің көңілін қалдырмау үшін айтарымды жұмсартайын деп тұрған жоқпын – әсіресе сенімен сөйлескенде.

– Сол үшін саған ризамын.

– Менің айтарымды естігеннен кейін риза бола алмайсың.

Ол өтірік күле салды:

– Жарайды, онда мен отырып алайын.

– Біріншіден, мен жай ғана ләззат алу үшін кездейсоқ дау шығарып жатыр екен деп ойлама. Мен бұл адамдарды соңғы екі апта бойы мұқият бақылап отырдым, сондықтан, мен не істеп, не қойсам да, барлығы мақсатты түрде болады. Мен Мартинмен жай өз қалауым бойынша ұрыс шығаруға тырысқан жоқпын.

– Мен оны білемін.

Кэтрин оның сөзін сыпайы түрде бөлді:

– Мені соңына дейін тыңда. Айтатыным маңызды.

– Жарайды, жалғастыра бер.

– Егер сен менің жетуге тырысып жүрген мақсатымды қалай іске асыру керектігін білсең, менің саған қажетім болмас

еді, солай емес пе?

– Дұрыс айтасың.

– Мен сенің компанияға және маған деген қамқорлығыңды шын жүректен бағалаймын және сенің екі жағдайда да жақсылық тілейтінін білемін. Бірақ осы қоңырауыңа сүйенетін болсақ, сенің ізгі ниетің компанияға көмектескеннен гөрі зиян тигізетінін айтуым керек.

– Айып етпе, бірақ мен сені түсініп тұрған жоқпын.

Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Соңғы он сегіз айда сен Джеффпен және топтың қалған мүшелерімен төрағалардың көпшілігіне қарағанда әлдеқайда белсенді қарым-қатынаста болдың және бұл топтың ақалық пен хаосқа барған сайын көбірек батып бара жатқанын көрдің. Кейін менен оларды сондай күйден шығаруға көмектесуімді сұрадың. Сенің қалағаның осы емес пе еді?

– Дәл айттың. Менің қалағаным – сол.

– Онда менің саған қоятын жалғыз сұрағым бар: компанияны құтқару үшін қалағанымды жасағанымның салдарына дайынсың ба? Бірден жауап берме. Бұл туралы шамалы ойланып көр.

Кэтрин сұрағын жауапсыз қалдырып, ары қарай сөйледі:

– Бұл оңай болмайды. Әрі көп уақытты қажет етеді. Компания үшін де. Басшылар үшін де. Мен үшін де. Және сен үшін де.

Төраға Кэтринді қажет нәрсенің бәрін жасауға дайын екеніне сендіргісі келсе де, өзін ұстап, үнсіз қалды.

Кэтрин оның үнсіздігін өзінің ашулы дәрісін жалғастыруға рұқсат ретінде қабылдады:

– Менің күйеуімнің бірлігі жоқ топтың шығып кеткен қол немесе аяқ сияқты екенін айтқанын естіген шығарсың; қалпына келтіргенде әрқашан ауырады, кейде оны дұрыс салу үшін қайта шығаруға тура келеді. Қайта шығару бастапқы шығаруға қарағанда әлдеқайда ауыр болады, өйткені оны әдейі жасау керек.

Тағы бір ұзақ кідірістен кейін Төраға сөйледі:

– Жарайды, Кэтрин, мен сені түсіндім. Қажет деп ойлағаныңның бәрін жаса. Мен сенің жолыңда тұрмаймын.

Кэтрин оның сөздерінің растығын сезінді. Содан кейін Төраға тағы да сөйледі:

– Бірақ менің бір соңғы сұрағым бар: топ мүшелерінің қаншасын шығаруға тура келеді?

– Оны айдың соңында анық білетін боламын.

НАПА

Кэтрин топ жиналысы үшін Напа алқабын таңдаған себебі – ол қымбат және уақытты қажет ететін сапарларға қарағанда, кеңсеге жақын орналасса да, өзінді қаладан тыс жерде сезіну үшін кеңседен жеткілікті алыста орналасқан еді.

Топ мүшелері онда қанша рет болғанына қарамастан, бұл жер оларды әрқашан бәсеңдеп, дем алуға мәжбүр ететін си-

яқты.

Жиналыс Юнтвилл қаласында орналасқан шағын қонақ үйде өтетін болды. Бұл қонақ үй Кэтринге оның маусымнан тыс уақытта ақылға қонымды бағаға берілетіні мен тек бір ғана үлкен және ыңғайлы мәжіліс залы болғандықтан ұнайтын еді.

Ол екінші қабатта орналасқан еді; залдың жеке балконы болды, ол жерден жүзімдіктердің гектарларын көруге болатын. Кездесу таңғы сағат 9:00-де басталуы керек еді, яғни команда мүшелерінің көпшілігі уақытында келу үшін үйлерінен ерте шығуға мәжбүр болады. Мартиннен басқасының барлығы сағат 8:45-те келіп, жүктерін тіркеу орнына тапсырып, жиналыс үстеліне отырды.

Мартин туралы ешкім ештеңе айтпаса да, олардың сағаттарына қарай бастағаны бәрі оның уақытында келе ме деп ойлағанын білдірді. Тіпті Кэтрин де аздап қобалжыған сияқты. Ол жиналыстың біреудің кешігіп қалғаны үшін сөгіс естігенінен басталғанын қаламады. Содан кейін, егер Мартин мүлдем келмесе, не істеймін деген оймен бір сәтке дүрбелеңге түскендей болды. Ол кездесуге келмегені үшін Мартинді жұмыстан шығара алмайды ғой, әлде солай істей алар ма еді? Солай істеуге күші жететін еді ме? *Мартин компания үшін қанишалықты құнды?*

Мартин сағат 8:59-да есіктен кіріп келгенде, Кэтрин жеңілдем алып, соншалықты қатты уайымдағаны үшін өз-өзіне көңілі толмады. Ақыры бір айға жуық күткен жұмысына

кірісетінін түсініп қуанды. Ол үстел басында отырған адамдардың көзқарасы туралы қаншалықты алаңдаса да, Кэтрин мұндай сәттер оның басшы болуды ұнатуының үлкен себебі болғанын жоққа шығармады.

КЭТРИННІҢ СӨЗІ

Мартин Кэтринге қарама-қарсы тұрған жиналыс үстелінің соңындағы жалғыз бос орындыққа отырды. Ол отыра салып, ноутбугын шығарып, оны алдына үстелге қойып, қосуға асықпады.

Алаңдамауға бел буған Кэтрин өз қызметкерлеріне күлімсірей қарап, сабырлы және мәнерлі түрде сөйлей бастады.

– Барлығына қайырлы таң! Мен күнді бірнеше сөзбен бастағым келеді және сол сөздерді бір рет қана айтады екен деп ойламаңыздар.

Кэтриннің бұл ескертуді қаншалықты байыппен айтқанын ешкім білмеді.

– Бізде бәсекелестеріміздің кез келгеніне қарағанда тәжірибелі және талантты атқарушы топ бар. Біздің қаражатымыз да олардікінен әлдеқайда көп. Мартин мен оның тобының арқасында біздің негізгі технологиямыз жақсы жетілдірілген. Бізде неғұрлым ықпалды Директорлар кеңесі бар. Осыған қарамастан, біз кірістер мен клиенттердің өсуі бойынша екі бәсекелесімізден артта қалып отырмыз. Осында отырғандардың арасынан біреу маған мұның себебін түсін-

діре ала ма?

Үнсіздік.

Кэтрин бастаған кездегі екпінмен жалғастырды:

– Біздің кеңестің әрбір мүшесімен сұхбаттасып, әрқайсыңызбен уақыт өткізіп, содан кейін қызметкерлеріміздің көпшілігімен сөйлескеннен кейін, мен мәселенің неде екендігін түсіндім.

Ол ойын аяқтамас бұрын сәл кідірдіп қалды:

– Біз топ ретінде жұмыс істей алмаймыз. Шындығында, біздің тобымыздың кемшіліктері өте көп.

Бірнеше қызметкер қалай әрекет ететінін көру үшін Джеффке қарады. Бұл оның көңілін түсірмеген сияқты көрінді, алайда Кэтрин жағдайдың шиеленісе бастағанын сезінді.

– Мен мұны Джеффті немесе басқа біреудің жұмысын қаралау үшін айтып отырған жоқпын. Бұл жай ғана факт. Біз келесі екі күнде оны қарастыра бастаймыз. Иә, мен осы айда кеңседе бірнеше күн бойы болмағандықтан, өздеріңізді қаншалықты күлкілі сезінетіндеріңізді білемін. Бірақ соңында қалғандар осының бәрінің неге соншалықты маңызды екенін түсінетін болады.

Соңғы түсініктеме көпшіліктің назарын аударды.

– Дәл солай.

Мен бірден айтқым келеді, келесі бірнеше айда «DecisionTech»-те кейбір өзгерістер болады және осында отырғандардың кейбіреулері жаңа компанияда жұмыс істе-

гісі келмеуі мүмкін. Мұны сіздерді қорқыту үшін немесе нақты біреуді меңзеп айтып тұрған жоқпын. Бұл жай ғана шынайы ықтималдық және оны жоққа шығарудың еш мәні жоқ. Біз бәріміз еңбекқормыз, егер бұл компания мен топ үшін біреудің кеткені дұрыс болса, бұл – дүниенің соңы емес екендігін білесіздер.

Тым тәкаппар болып көрінбеуге тырысқан Кэтрин орнынан тұрып, тақтаға қарай жүрді:

– Мұның бәрін не үшін айтып тұрғаным таңданып отырғандар бар шығар. Біз не істесек те, барлығы бір ортақ мақсатқа – компанияның табысқа жетуіне бағытталған. Бар болғаны сол. Ағаштардан құлап бара жатқан бір-бірімізді ұстауға тырысайын деп жатқан жоқпыз.

Отырғандардың кейбіреулері күлді.

– Әрине, қол ұстасып, ән айтып немесе жалаңаш шешінейін деп жатқан жоқпыз.

Тіпті Мартин де күлімсіреп отырды, ал қалғандары күлкіден жарылды.

– Мен сіздерді осы кеңседен қашықтағы нысанда және компанияда болуымыздың бір ғана себебі бар екеніне сендіргім келеді: ол нәтижелерге қол жеткізу. Менің ойымша, бұл топтың тиімділігінің жалғыз сенімді көрсеткіші және бұл біздің бүгінгі және менің басшылығыммен жасалған барлық істеріміздің басты назарында болады. Келесі және одан кейінгі жылдарда, біз кірістің өсуі, өнімділік, клиенттерді ұстап қалу және жұмыспен қанағаттану тақырыптары-

на қайта ораламыз деп үміттенемін, егер мүмкіндік туып жатса, бағалы қағаздарды нарықта бастапқы орналастыруды да талқылайтын боламыз. Алайда біздің топ ретінде әрекет етуімізге кедергі келтіретін мәселелерді шешпесек, мұның ешқайсысы болмайтынына уәде бере аламын.

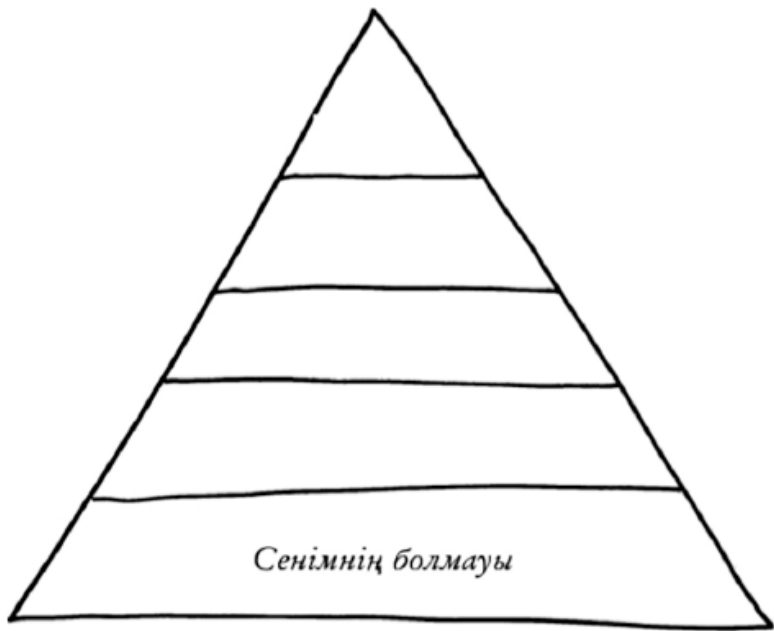
Кэтрин отырғандардың оның хабарламасының қарапайымдылығын түсінуі үшін сәл кідірді, содан кейін сөзін жалғастырды:

– Сонымен, біз мәселені қалай шешеміз? Осы жылдар ішінде мен топтардың ақаулығының бес себебі бар деген қорытындыға келдім.

Содан кейін ол тақтаға үшбұрыш салып, оған төрт көлденең сызық салып, бес бөлікке бөлді.

Кэтрин қайтадан топқа қарай бұрылды:

– Келесі екі күн ішінде біз осы модельді толтырып, әр мәселені кезекпен шешетін боламыз. Мұның ешқандай қиындығы жоқ екенін бірден байқайсыздар. Шындығында, бұл қағаз бетінде таңғаларлықтай қарапайым болып көрінеді. Бар құйтырқылық оны іс жүзінде қолдануда жатыр. Дәл қазір мен бірінші ақаулықтан бастағым келеді: ол – *сенімнің болмауы*. Кэтрин бұрылып, үшбұрыштың төменгі жағына жаңа ғана айтқан сөз тіркесін жазды.



Қызметкерлер бұл сөздерді үнсіз оқыды, көпшілігі «*бар болғаны осы ма?*» дегендей қабақтарын түйді.

Кэтрин солай болатынын білді, сондықтан ары қарай жалғастырды:

– Сенім – нағыз топтық жұмыстың негізі. Сондықтан, бірінші ақаулық – топ мүшелерінің бір-бірін түсініп, ашыла алмауында. Егер бұл сіздерге тым сезімтал тақырып болып көрінсе, түсіндіріп кетейін, ондай ештеңе жоқ. Бұл топ құрудың аса маңызды бөлігі. Шындығында, ең маңыздысы

десе де болады.

Бөлмедегі кейбір адамдардың түсінбегені байқалып тұрды.

– Мықты топтардың мүшелері бір-біріне адал. Олар өз кемшіліктерін, қателіктерін, әлсіз тұстары мен қорқыныштарын көрсетуден қорықпайды, күлкіге қаламын деп алаңдамайды.

Қызметкерлердің көпшілігі айтылғанмен келіскендей болды, бірақ аса ынта-жігер таныта қойған жоқ. Кэтрин сөзін жалғастырды.

– Мәселе мынада, егер біз бір-бірімізге сенбесек, компания қызметкерлері бір-біріне сенбейтін сияқты, онда біз нәтижеге бірге қол жеткізетін топ бола алмаймыз.

Міне, сол себепті біз бірінші кезекте осыған назар аударамыз.

АРТҚА ТАРТУ

Джен қолын көтергенге дейін бөлмеде тыныштық орнаған еді. Кэтрин күлді:

– Мен бір кездері мектеп мұғалімі болған шығармын, бірақ сөйлеу үшін қолдарыңызды көтерудің қажеті жоқ. Кез келген уақытта сөзге араласудан тартынбаңыздар.

Джен басын изеп, сұрағын қойды:

– Мен айтылғандарға қарсы шығайын деп тұрған жоқпын, бірақ неге біз бір-бірімізге сенбейміз деп ойлайтыныңызды

түсінбедім. Сіздің бізді әлі де жақсы білмеуіңіз мүмкін бе?

Кэтрин тиянақты ойластырылған жауап бергісі келіп, сұрақ туралы ойланып, біраз кідірді:

– Менің бағалауым өте көп деректерге негізделген, Джен. Кеңестің, қызметкерлердің, тіпті көпшілігіңіздің нақты пікірлеріңізден алынған.

Джен жауапқа көңілі толғандай болып көрінді, бірақ Кэтрин ойын жалғастыруға шешім қабылдады:

– Бірақ айта кету керек, басқалар айтқандарынан гөрі, мен сенім мәселесінің топ мүшелерінің жиналыстары мен топ арасындағы басқа да өзара әрекеттесу кезінде болатын пікір-таластардың жоқтығынан байқадым. Бірақ мен нені меңзеп тұрғанымды кейінірек айтқаным жөн болады, өйткені ол модельдің мүлдем бөлек бөлігінде болады.

Ник бұл жауапқа қанағаттана қоймады:

– Бірақ бұл әрқашан сенімнің болмауын білдірмейді ғой, солай емес пе?

Бұл сұрақ емес, мәлімдеме сияқты естілді. Бөлмедегі барлық адамдар, соның ішінде Мартин мен Майки де Кэтриннен жауап күткен секілді көрінді.

– Жоқ, әрқашан сенімнің болмауын білдіреді деп ойламаймын.

Кэтрин өз жауабын түсіндіргенге дейін Ник бір сәтке пікірінің дұрыс деп танылғанына қуанды:

– Теориялық тұрғыдан, егер бәрі бір-бірімен толық келіссе және нақты бірдей мақсаттарға жету үшін жұмыс жасап

жатқан болса, онда пікірталастың болмауы жақсы белгі болуы мүмкін деп сенемін.

Бірнеше қызметкерлер өздеріне қатысы жоқ сипаттаманы естігеннен кейін ұялып, күле бастады. Никтің осыған дейінгі қуанышының ізі де қалмады. Кэтрин жауабын түсіндіруді жалғастырды:

– Дегенмен, мен көрген әрбір тиімді топта пікірталастың айтарлықтай деңгейі болғанын айта кету керек. Тіпті ең тиімді топтарда да сондай пікірталастар жиі болып тұратын.

Кейін ол сұрағын бөлмедегі қалған адамдарға бағыттады:

– Неліктен бұл топта қызу пікірталастар аз деп ойлайсыздар?

Бастапқыда ешкім жауап бермеді, Кэтрин де олардың ыңғайсыз үнсіздікте қалдырды. Содан кейін Майки ақырына ғана бірдене міңгірледі.

– Айып етпеңіз, Майки. Бірақ мен сізді ести алмадым.

Кэтрин жетінші сынып оқушыларына сабақ бергенде пайда болған келеке сөздерге деген жиіркенішін жасыру үшін барын салды.

Майки қаттырақ дауыспен айтқанын қайталады:

– Біздің уақытымыз жеткіліксіз. Менің ойымша, біздің кішігірім мәселелер бойынша ұзақ пікірталас жүргізуге уақытымыз жоқ. Істейтін жұмыс толып жатыр.

Кэтрин қалғандардың Майкимен келіспеуі мүмкін екенін сезді, бірақ біреудің өзіне қарсы шығуға батылы жетеді ме деп ойлады. Енді жауап берейін деп жатқанда, Джефф оның

алдын орап кетті:

– Мен бұл айтқаныңмен келіспеймін, Майки. Менің ойымша, біздің дауласуға уақытымыз жоқ емес, біздің жай ғана бір-бірімізге қарсы шыққымыз келмейді. Оның себебі неде екенін білмейді екенмін.

Майки асыға жауап қайтарды:

– Мүмкін кездесулеріміз әрқашан жоспар бойынша және қызықсыз өтетін болғандықтан шығар.

Кэтрин араласып, Джеффті қолдағысы келді, ішінара Майкиге қарсы шыққаны үшін мақтағысы да келді. Бірақ ол бәрін сол күйінде қалдыруды шешті.

Аздаған кідірістен кейін әңгімеге Карлос қосылды, бірақ ол тек Майкиге емес, бүкіл топ мүшелеріне ескерту жасағандай болды:

– Бір сәтке тоқтаңыздар. Мен отырыстар қызықсыз өтетінімен және күн тәртібінде әдетте жұмыстың толы екенімен келісемін. Бірақ менің ойымша, біз бәріміз бір-бірімізді көбірек сынай аламыз. Өйткені бір-бірімізбен барлығымен келісе бермейміз.

Ник те әңгімеге қосылды:

– Біз бір-бірімізбен бір затқа да келісе алмаймыз деп ойлаймын.

Ноутбугын ашып қосып қойған Мартиннен басқалардың бәрі күлді. Кэтрин қызу әңгімеге қосылды:

– Сонымен, сіздер көп нәрсемен келіспейсіздер, бірақ сонда да аландаушылықтарыңыз бар екенін мойындағыла-

рыңыз келмейтін сияқты. Мен психология ғылымдарының докторы емеспін, бірақ әдетте мұндай жағдай сенім мәселесінен туындайды.

Бөлмедегі бірнеше адам Кэтринмен келісіп, басын изеді, бұл Кэтрин үшін маңызды еді.

Содан кейін пернетақтаны басқанда шығатын дыбыс естілді. Енді әңгімеден мүлдем тыс қалған Мартин пернетақтаны бағдарламашылар сияқты тоқтаусыз басып жатты.

Дыбысқа көңілі бөлініп, бөлмедегі барлық адамдар бір сәтке Мартинге қарады. Бұл осыған дейінгі әңгіме жасаған импульсті жою үшін әбден жеткілікті болды.

Кэтрин алғаш қатысқан қызметкерлер жиналысынан бері күткен сәт жеткеніне бір уақытта қуанды әрі бойын қорқыныш биледі. Ол Мартинмен тағы бір қақтығыстан аулақ болғысы келсе де (әсіресе осындай таңғы ерте уақытта), ол мұндай мүмкіндікті жіберіп алғысы келмеді.

ТӨНІП КЕЛЕ ЖАТҚАН ҚАУІП

Бөлмедегі жағдай шиеленісе бастады, өйткені Кэтрин Мартиннің үстелдің екінші жағында бірдеңе теріп жатқанын бақылап отырды. Ешкім ол бірдеңе айтады деп ойлаған жоқ. Бірақ олар Кэтринді жақсы білмеді.

– Кешіріңіз, Мартин.

Мартин пернетақтаны басуын тоқтатып, бастығына қарау үшін көзін көтерді.

– Сіз бірдеңе істеп жатырсыз ба? – Кэтриннің сұрағы шынайы болды, ешқандай келеке емес.

Соңғы екі жыл ішінде сұрағысы келген сұраққа жауап күткен залда отырғандар үнсіз қатып қалды.

Мартин мүлдем жауап бермейтін түр танытты, алайда артынан:

– Мен ескертулер жазып отырмын, – деді де, жазуды жалғастырды.

Кэтрин сабырлы болып, байыпты үнмен сөйлей берді:

– Менің ойымша, қазір кеңседен тыс жиналыстар мен болашақ кездесулерге арналған негізгі ережелер туралы сөйлесу үшін қолайлы уақыт туып тұр.

Мартин компьютерінен көзін алып қарады, ал Кэтрин өзінің пікірлерін бүкіл топқа жолдап жатты:

– Менің жиналыстарға қатысты ережелерім көп емес. Бірақ мен міндетті түрде ұстанатын бірнеше нәрсе бар.

Барлығы оның сөзін бастағанын күтті.

– Негізінен, мен барлықтарыңыздың екі нәрсені істегендеріңізді қалаймын: жиналыста міндетті түрде болу және қатысу. Бұл әркімнің біз айтып отырған кез келген тақырыпқа немесе мәселеге толығымен қатысуы керек дегенді білдіреді.

Тіпті Мартин де Кэтриннің айтқанына назар аудару керек екенін түсінді. Ол отырғандар бұрын-соңды естімеген жеңіліске көнген дауыспен сұрақ қойды:

– Ал әңгіме бәріне қатысты болмаса ше? Кейде біз жиналыстарда жеке сөйлесіп шешуге болатын мәселелер туралы

айтатын сияқтымыз.

– Айтқаныңыз орынды.

Енді Кэтрин Мартинді әңгімеге тартты:

– Егер біз жиналыстан тыс уақытта шешілетін мәселелерді шешуге топтың уақытын ысырап етеміз деп ойлаған жағдай орын алса, онда осында отырғандардың бәрі ол туралы еркін сөйлеуі керек.

Мартин Кэтриннің өзімен келіскеніне риза болып көрінді. Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Бірақ ондай жағдайлардан басқаның барлығына мен әрбір қызметкердің толық қатысқанын қалаймын. Кейбір адамдар жазбалар кітапшасына қарағанда сіз сияқты ноутбук қолданғанды жөн көретінін түсінсем де, Мартин, мен ол жиналысқа қатты кедергі келтіреді деп санаймын. Өйткені ноутбукта отырған адамның электрондық поштаны тексеріп немесе басқа нәрсемен айналысып отыруы әбден мүмкін.

Майки Мартинге көмекке келуді шешті, ал оған көмек қажет те емес еді:

– Кэтрин, сізді қаншалықты құрметтейтініме қарамастан, сіздің жоғары технологиялық салада жұмыс істемегеніңізді айтқым келеді, мұндай жағдайлар бағдарламалық жасақтамамен айналысатын компанияларда жиі кездеседі. Мүмкін, автомобиль саласында ондай жағдайлар болмайтын шығар...

Кэтрин сыпайы түрде оның сөзін бөлді:

– Шын мәнінде, мұндай жағдайлар автомобиль саласында да өте кең таралған, мен дәл осындай мәселеге тап болған-

мын. Мәселе технологияда емес, адамның тәрбиесінде.

Джефф басын изеп, «жақсы жауап» дегендей жымыды. Осы сөздерден кейін Мартин ноутбугын жауып, оны сөмкесіне салды. Көптеген қызметкерлер Кэтринге банк тонаушысын мылтығын тастауға көндіргендей қарады.

Күннің қалған бөлігі де осы сияқты оңай өтсе ғой.

АШЫҚ СӨЙЛЕСУ

Кэтрин енді жиналыстың шешуші бөлігіне көшу керектігін білді, бұл оған алдағы айларда оқиғалардың қалай дамитынын түсінуге мүмкіндік беретін еді. Мұның күн тәртібіне енгізілген алғашқы қиын сынақ болуы да кездейсоқ емес.

– Қандай да бір ауыр жұмысқа кіріспес бұрын, мен жеке хикая деп атайтын нәрседен бастайық.

Кэтрин әркім өз өміріне қатысты бес қарапайым жеке сұраққа жауап беруі керек деп түсіндірді және өз нұсқауларын тіпті Мартин бағалағандай көрінген әзіл-қалжыңмен аяқтады:

– Естеріңізде болсын, мен сіздердің балалық шағыңыз туралы естігім келеді, бірақ мені сіздердің ішкі балаларыңыз қызықтырмайды.

«DecisionTech» басшылары сұрақтарға бірінен соң бірі жауап берді. Сұрақтар олардың туған қаласы, отбасындағы балалар саны, балалық шақтағы хоббилері, есейгендегі қиындықтар мен алғашқы жұмыстары туралы болды.

Топ мүшесінің әрбірінде дерлік жауаптардың әрбір жинағында бір немесе екі басшылар білмеген ақпараттар шығып жатты.

Карлос тоғыз баланың үлкені екен. Майки Нью-Йорктегі Джуллиард мектебінде балет үйреніпті. Джефф Бостондық «Ред Сокс» бейсбол командасының шабуылдаушысы болыпты. Мартин балалық шағының көп бөлігін Үндістанда өткізіпті. Джей-Ардың өзінен аумайтын егіз ағасы бар. Джен әскерилердің отбасынан шыққан екен. Талқылау кезінде Никтің орта мектепте Кэтриннің күйеуі жаттықтырған командаға қарсы баскетбол ойнағаны да анықталды.

Кэтринге келетін болсақ, қызметкерлер оның әскери дайындығына немесе автомобиль жасаудағы тәжірибесіне емес, колледжде бүкіл американдық волейболшы болғанына таңғалғандай болды.

Бұл шынымен керемет болды. Бар жоғы қырық бес минуттық жайлы жеке ақпаратпен бөлісуден кейін, топ өткен жылмен салыстырғанда бір-бірімен тығыз және өздерін еркін сезінетіндей болып көрінді. Бірақ Кэтрин әңгіме жұмысқа ауысқаннан кейін бұл қуанышқа толы сәттің бәсеңдейтінін жақсы білді.

ТЕРЕҢІРЕК ЗЕРТТЕУ

Топ қысқа үзілістен кейін қайтып келгенде, олар таңертеңгі жиналыстан кейін болғандай ынталы емес екендігі бел-

гілі болды. Түскі асқа дейінгі бірнеше сағатты олар Напаға келгенге дейін толтырған әртүрлі сынақтар арқылы өздерінің жеке мінез-құлық тенденцияларын талдауға жұмсады. Олардың арасында «Майерс-Бриггс» сынағы да болды.

Кэтрин тіпті Мартиннің де пікірталасқа қатысқанына таңғалды. Дегенмен, ол әркім өзі туралы біліп, сөйлескенді ұнатады деп ойлады. Бірақ ол ойы тек сын айтылғанға дейін ғана созылатын еді. Ал ондай міндетті түрде болатын еді.

Бірақ Кэтрин жиналғандардың барлығының энергия деңгейін ескере отырып, келесі кезеңге өту үшін уақыт тым кеш деп шешті, әрі кеш те жақындап қалған еді.

Сондықтан Кэтрин оларға электрондық поштаны тексеру, спортпен шұғылдану немесе қалағанын жасау үшін түс уақытында бірнеше сағат үзіліс берді.

Кэтрин олардың түнге дейін жұмыс істейтінін білді және олардың тым ерте шаршап қалғанын қаламады.

Мартин түскі үзілістің көп бөлігін өз бөлмесінде электрондық поштасына келген хабарламаларды оқумен өткізді. Ник, Джефф, Карлос және Джей-Ар қонақ үйдің жанындағы алаңда бочче ойнады, ал Кэтрин мен Джен бюджетті талқылау үшін фойеде кездесті. Майки бассейннің жанында отырып, роман оқыды.

Барлығы кешкі ас ішуге жиналғанда, Кэтрин олардың әңгімені осыған дейін тоқтаған жерден жалғастырғанын көріп қатты қуанды. Топ мүшелері жұмыстағы тұлғааралық қарым-қатынас стиліндегі айырмашылықтарды мойындады,

экстраверт немесе интроверт болудың айырмашылықтары мен басқа да ұқсас қасиеттерді талқылады. Олар өздерін жайбарақат сезіне бастады. Пицца жеп, сыра ішіп отырғандықтан, атмосфера жеңіл әрі жарқын сияқты көрініп тұрды.

Кенеттен Карлос Дженді аналитикаға тым қатты беріліп кеткен деп мазақтай бастады, ал Джефф Джей-Арды қиялшыл деп мазақ етті. Тіпті Мартин де Никтің өзін «ашулы интроверт» деп атағанына күліп отырды. Дастархан басында отырғандардың ешқайсысы айтылып жатқан көңілге тие қоймайтын мазақтарға ренжіген жоқ, көңілсіз болған жалғыз адам – Майки. Майкидің көңілсіздігінің себебі мазақтарды көтере алмағандықтан емес. Одан да сорақысы, оны ешкім мазақ еткен жоқ. Шындығында, басқалар оған ешқандай ескерту жасаған жоқ; содан болар, Майкидің де олар туралы ештеңе айтпағаны таңғаларлық емес.

Кэтрин Майкиді осы процеске тартқысы келді, бірақ көп ұзамай оны мәжбүрлемеуге шешім қабылдады. Бәрі Кэтрин ойлағаннан да жақсырақ өтіп жатты және топтың Кэтриннің жиналыстар кезінде байқаған қызметкерлердің кейбір мінез-құлығындағы жақсартуға болатын тұстары туралы сөйлесуге дайын болып көрінді. Бірінші кеште жанжал шығарудың қажеті жоқ еді, әсіресе Мартин екеуі бірнеше рет қақтығысып қалайын дегеннен кейін.

Бірақ кейде заттарды бақылау мүмкін емес, ал Майки мәселелерін сыртқа өзі шығарды. Ник осыған дейін өткен сынақтың нәтижесінде шыққан жеке тұлғаның сипаттамала-

рын таңғаларлықтай дәл және пайдалы деп санайтынымен бөліскен кезде, Майки жиналыстарда жиі жасайтын әдетіне көшті – көзін алартты.

Кэтрин оның әдепсіз қылығына ескерту жасамақшы болғанда, әңгімеге Ник араласты:

– Не үшін олай істедің?

– Не? – деді Майки оның не айтқысы келетінін білмейтін сияқты әрекет етіп.

Ник негізінен ойнап сұрай салған еді, бірақ енді аздап ашуланғаны анық болды:

– Көзіңді аларттың ғой. Әлде мен ақымақ бір нәрсе айттым ба?

– Жоқ, мен ештеңе деген жоқпын, – деп Майки түсінбеген түр танытты.

Енді әңгімеге Джен араласты:

– Ештеңе айтудың керегі де болмады, барлығы түріңнен-ақ көрініп тұр.

Джен Майкиге әрекетін мойындауға көмектесу арқылы жағдайды жеңілдеткісі келді:

– Кейде сен көзіңді байқаусыз алартатын сияқтысың.

Бірақ Майки оның көмегін қабылдамай, өзін қорғай бастады:

– Мен сендердің не туралы айтып тұрғандарыңды расымен білмеймін.

Ник өзін ұстай алмады:

– Қойшы. Сен үнемі солай істейсің. Бәрімізді ақымақ деп

ойлайтын сияқтысың.

Кэтрин ішінен келесі жолы кешкі асқа сыра әкелмеу туралы ескерту жасады. Бірақ ол мәселелердің сыртқа шығып жатқанына қуанышты екенін жоққа шығара да алмады. Ол пиццаның бір бөлігін тістей отырып, басқалармен бірге болып жатқандарды бақылап отыра берді.

Кенеттен Майки сөйлей бастады:

– Қараңдаршы, мен мұндай психологиялық әңгімелерді ұнатпаймын. Менің ойымша, дәл қазір бізден де табыстырақ бәсекелестеріміздің ешқайсысы Нападағы қонақүйде отырып, энергияны қайдан алатыны немесе әлемді қалай көретінін талқылап отыр деп ойламаймын.

Отырғандар мұндайды күтпеген еді, бәріне ұнап жатқан кешті осылай қаралағанына қалай жауап беретінін көру үшін Кэтринге қарады. Бірақ Мартин оның алдын орап кетті:

– Иә, сенікі дұрыс.

Топ мүшелері барлық талқылауға қатысып отырған Мартиннің Майкиді жақтағанына таңғалды, алайда Мартин әлі өз пікірін аяқтамаған еді:

– Бірақ олар Кармельде отырған шығар.

Егер мұны басқа біреу айтса, отырғандар күлетін еді. Бірақ Мартиннің Майкиге тиісіп, келеке етіп тұрғанына әрең күлімсіреген Майкиден басқа бәрінің аузы ашылып қалды.

Бір сәтке Кэтрин өзінің маркетинг жөніндегі вице-президенті орнынан тұрып, кетіп қалатын сияқты көрінді. Мүм-

кін, солай істегені дұрыс болар ма еді, өйткені келесі тоқсан минут бойы Майки бірде-бір сөз айтпай, талқылау жалғасса да, үнсіз отыра берді.

Ақыр соңында, талқылау бизнеске қатысты тактикалық тақырыптарға көшті. Джен талқылауды бөліп, Кэтриннен сұрады:

– Біз тақырыптан ауытқып кеткен жоқпыз ба?

Кэтрин басын шайқады:

– Жоқ, мінез-құлық туралы сөйлескен кезде операциялық сұрақтарға бой алдырғанымыз өте жақсы деп ойлаймын. Бұл бізге оны қалай жүзеге асыратынымызды көруге мүмкіндік береді.

Кэтрин топтың қалған мүшелері арасындағы өзара әрекеттесуге қаншалықты қуанышты болса да, Майкидің мінез-құлқы оның топтастарына сене алмайтындығы туралы айтып тұрғанын елеусіз қалдыра алмады.

БАССЕЙН МАҢЫНДАҒЫ ӘНГІМЕ

Сағат түнгі оннан шамалы өткен соң, Кэтрин сессияның аяқталғанын жариялады. Жаңа ғана бюджетті талқылауды бастаған Джен мен Никті қоспағанда, топ мүшелерінің қалғандары ұйықтауға кетті.

Майки мен Кэтриннің бөлмелері қонақүйдің шағын кешеніндегі бассейннің маңында орналасқан еді. Олар өз бөлмелеріне қарай жүріп бара жатқанда, Кэтрин қандай да бір

прогреске қол жеткізе алатынын көруді шешті.

– Сізде бәрі жақсы ма?

Кэтрин сұрағының тым драмалық немесе аналық қамқорлық сияқты естілмеуі үшін барын салды.

– Бәрі ойдағыдай. – Майкидің өтірік айта салғаны көрініп тұрды.

– Бұл қиын процесс екенін білемін, әріптестеріңіздің мазақтары сізге аздап қатыгез болып көрінуі мүмкін.

– Аздап дейсіз бе? Қараңызшы, мен тіпті адамдардың мені үйде мазақ етуіне жол бермеймін, сондықтан адамдардың мұны жұмыста да мазақ қылғанын қаламайтыныма сенімдімін. Бұл жігіттер компанияны қалай табысты ету керектігін білмейді.

Кэтрин Майкидің сөздерін естігенде абдырап қалды. Бірнеше минуттан кейін ғана жауап қайтара алды:

– Біз бұл туралы ертең сөйлесе аламыз. Менің ойымша, олар сіздің ойыңызды естуі керек.

– Жоқ, мен ертең ештеңе де айтпаймын.

Кэтрин Майкидің жауабының эмоциялық ықпалмен айтылғанын ескеріп, көңіліне алмауға тырысты:

– Ертең өзіңізді жақсырақ сезінесіз деп ойлаймын.

– Жоқ, мен шын айтып тұрмын. Олар мені құлағына да ілмейді.

Кэтрин әзірше бәрін сол күйінде қалдыруды шешті.

– Жарайды, жақсылап ұйықтап алыңыз.

Олар өз бөлмелеріне жетіп қалған еді. Майки әңгімені

келеке сөзбен аяқтауға бел буып, мысқылдай күліп, былай деді:

– Міндетті түрде.

ҚАЙТА БІРІКТІРУ

Майки келесі күні таңертең конференц-залға келгенде, онда тек Кэтрин мен Джен ғана болды. Ол кешегі күннің оқиғаларына қарамастан ынталы болып көрінді, бұл Кэтрин үшін жағымды тосын сый болды. Қалғандары келгеннен кейін, Кэтрин жиналысты алдыңғы күні айтылған сөздің қысқартылған нұсқасымен бастады.

– Сонымен, бастамас бұрын, неге осында екенімізді еске түсірген жөн деп ойлаймын. Біздің қаражатымыз көбірек, басшыларымыздың тәжірибесі мол, технологияларымыз жақсырақ жетілген және бәсекелестеріміздің кез келгеніне қарағанда байланыстарымыз көбірек, бірақ олардың кем дегенде екеуі нарықта біздің алдымызда. Біздің жұмысымыз табысты, өнімділікті арттыру, клиенттерді тарту және сақтау, мүмкін тіпті бағалы қағаздарға көшетін шығармыз. Бірақ егер біз топ ретінде әрекет етпесек, мұның ешқайсысы да болмайды.

Ол отырғандардың өзінің сөздерін қаншалықты мұқият тыңдағанына таңданып, біраз кідірді. Олар мұны бірінші рет естігендей болып отырды.

– Сұрақтарыңыз бар ма? – деп сұрады Кэтрин.

Жай ғана үнсіз отыра берудің орнына, кейбір қызметкерлер «сұрақ жоқ, бастайық» дегендей басын шайқады. Кэтрин олардың әрекетін осылай түсінді.

Келесі бірнеше сағат ішінде топ кеше қарастырған материалды қарап шықты. Шамамен бір сағаттан кейін Мартин мен Никтің талқылауға деген қызығушылықтары аздап жоғалғандай болды, ал Джей-Ардың ұялы телефонына қоңырау келіп, жауапсыз қалған сайын мазасы қаша бастады.

Кэтрин топ мүшелерінің мәселелерін олар бір-бірімен сөйлесе бастағанға дейін шешуге бел буды:

– Барлықтарыңыз мұны кеше жасадық емес пе деп ойлап отырғандарыңызды білемін. Кешегінің қайталанып жатқанын түсінемін. Бірақ біз оны қалай толыққанды қолдану керектігін түсінбейінше, бұл материал артымыздан қалмайды.

Тағы бір сағат ішінде топ өздерінің әртүрлі стильдік қалауларының салдарын, сондай-ақ осы стильдер тудыратын ұжымдық мүмкіндіктер мен қиындықтарды талқылады. Майки бірнеше ескертулер жасады және ол сөйлеген сайын әңгіме ағымы күрт баяулағандай әсер болды. Мартин де көп сөйлей қойған жоқ, бірақ соған қарамастан ол басқаларды мұқият тыңдап, әңгімені бақылап отырды.

Таңның ортасына қарай олар топ ішіндегі тұлғааралық қарым-қатынас пен мінез-құлық стильдерін шолуды аяқтады. Содан кейін, түскі асқа бір сағаттан аз уақыт қалғанда, Кэтрин күннің ең маңызды жаттығуын ұсынуға шешім қабылдады; кейінірек Кэтрин мұны Майки мен команданың

қалған бөлігі үшін шындық сәті ретінде еске алатын болады.

АШЫҚТЫҚ

Тақтаның жанына қайта оралған Кэтрин былай деп түсіндірді:

– Естеріңізде болса, біз топтық жұмыс сенімділікті арттырудан басталады деген едік. Мұны істеудің жалғыз жолы – біздің әлсіздігімізді көрсете білу.

Ол тақтадағы «сенімнің болмауы» деген тіркестің қасына «әлсіздікті көрсетпеу» деп жазды.

Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Сонымен, бүгін бәріміз өз әлсіздіктерімізді көрсететін боламыз – тым қатты емес, бірақ басқалар түсіну үшін жеткілікті болуы керек.



Содан кейін ол барлығынан «DecisionTech»-тің сәттілігіне немесе сәтсіздігіне әсер етеді деген ең әлсіз және ең мықты тұстары қандай екенін ойлануға бес минут берді.

– Маған сіздердің жалпы жаман әдеттеріңізді сипаттаудың немесе күшті жақтарыңызды мақтауға ұялып, қарапайым етіп жазғандарыңыздың керегі жоқ. Тек шын деп ойлайтын қасиеттеріңізді ғана жазыңыздар.

Барлығы жазып болғаннан кейін, Кэтрин талқылауға кірісті:

– Ал, мен бастайын.

Ол тездетіп жазбаларын қарап шықты:

– Менің ойымша, менің ең мықты тұсым, яғни, біздің

жетістігімізге әсер ететін қабілетім – маңызды емес, артық ақпаратты шегеріп, маңызды заттарды көре білу. Мен қажетсіз бөлшектерді алып тастап, мәселенің түбіне жетудің жолын табамын, ал бұл бізге көп уақытты үнемдеуге көмектеседі.

Ол жалғастырмас бұрын сәл кідірді:

– Менің әлсіздігім – мен көпшілік алдында сөйлей алмаймын, нашар спикермін. Мен қоғаммен байланыстың маңыздылығын мүлдем бағаламаймын, егер үлкен аудиторияның алдында немесе одан да жаманы, теледидар камерасының алдында сөйлеу керек болса, мен міндетті түрде қателесемін. Сондықтан, егер біз қойған мақсатымызға жеткіміз келсе, маған сіздердің көмектеріңіз қажет болады.

Джей-Ар мен Майкиден басқасының бәрі Кэтрин сөйлеп жатқанда әлі де жазып отыр еді. Бұл Кэтринді қуантты:

– Жарайды, кім келесі болсығы келеді?

Бірден ешкім ниет білдіре қойған жоқ. Барлығы жан-жағына қарай бастады – кейбіреулері ерікті адам табылып қалады деген үмітпен, ал басқалары шығуға жасқанып, рұқсат сұрағандай болды.

Ақыры Ник үнсіздікті бұзды:

– Мен айтайын. Жарайды, не жазғанымды көрейік.

Ол жазғандарын қарап шықты:

– Менің ең күшті қабілетім – серіктестер, жеткізушілер немесе бәсекелестер болсын, сыртқы компанияларда келіссөздер жүргізу мен басқаруға келгенде мүлдем қорқыны-

штың болмауы. Оларды істеймін деп келіскен затынан да көп нәрсені жасауға көндіре аламын. Ал ең үлкен әлсіздігіме келетін болсақ – кейде мен тәкаппар болып көрінемін.

Бірнеше адам Никтің айтқанына сәл қобалжып күлді.

Ол күлімсіреп, жалғастырды:

– Иә, менде бұл мәселе колледжде оқығаннан бері бар, мүмкін бұрын да болған шығар. Кейде мен басқаларды келеке етіп, тіпті дөрекі де боламын, кейде өзімді басқалардан ақылдырақ деп санаймын. Басқалармен сондай болсам, қорқынышты ештеңе болмайтын шығар. Бірақ сендермен өзімді солай ұстасам, ашуларыңа тиетін сияқтымын, сол себепті менің осы әлсіздігім біздің мақсатымызға жетуімізге кедергі келтіретін шығар.

Джефф бұл туралы өз пікірін білдірді:

– Сенің күшті қабілетің мен әлсіздігіңнің түбі бір секілді.

Мартиннің араласқаны бәрін таңдандырды:

– Әдетте солай болады емес пе?

Отырғандар келіскенін көрсетіп, басын изеді.

Кэтрин Никтің айқын адалдығы мен басқа топ мүшелерінің пікірін білдіруге дайын екендігіне таңғалды. Ол Никтің бірінші болып сөйлеуге шыққанына қуанышты болды:

– Жарайды. Бұл дәл мен күткен жауап болды. Келесі кім?

Келесі болып Джен өз еркімен шықты, өзінің күшті қабілеті ретінде басқару дағдылары мен кез келген нәрсенің кішкене бөліктеріне егжей-тегжейлі назар аударатыны туралы айтты; оның айтқанымен барлығы бірден келісті. Со-

дан кейін ол өзінің қаржы мәселелерінде тым консервативті екенін әлсіздігі ретінде мойындады. Бұл оның ірі компанияларда жұмыс істегені мен әріптестерінің шығындарды басқару мәселесіне жеткілікті мән бермеуі туралы алаңдаушылығының нәтижесі екенін түсіндірді.

– Әйтсе де, мен барлығын бақылауға тырысу арқылы басқа топ мүшелерінің жұмысын қиындатып жүрген шығармын.

Карлос Дженге топ мүшелерінің енді оның талаптарына түсіністікпен қарайтын болады деп ойлайтынын айтты.

Джефф келесі болып сөйледі. Ол өзінің керемет қарым-қатынас дағдылары мен инвесторлармен және серіктестермен ынтымақтастық құру қабілетін айтуға тырысып, тартынып отырды.

Бірақ Джен оның қысқа бітіре салуына жол бермеді:

– Қойшы, Джефф. Егер біз бірдеңені жақсы істей алатын болсақ, ол инвесторларды тартып, көп ақша табу шығар. Оған сенің қосқан үлесің көп екенін жасырмай-ақ қой.

Джефф оның ақкөңіл пікірімен келісіп, артынан өзінің әлсіздігін мойындауымен барлығын таңғалдырды:

– Мен сәтсіздікке ұшыраудан қатты қорқамын. Сондықтан барлығын қайта тексеріп, өзім жасауға тырысамын. Мен басқаларға не істеу керектігін айтқанды ұнатпаймын, ал бұл болса менің сәтсіздікке ұшырау ықтималдығымды арттыра түседі.

Бір сәтке Джефф эмоцияға берілгендей болды, кейін бір-

ден есін жиды. Онысын ешкім байқамағанына сенімді еді:

– Мүмкін, біздің жетістікке жете алмауымыз бен менің енді бас директор болмауымның да себебі сол шығар.

Ол сәл кідіріп, артынша айтқанына мынаны қосуға асықты:

– Мен оған еш өкінбеймін. Шындығында, мен бұл жұмыстан кеткеніме өте қуаныштымын.

Топ оның айтқанын мақұлдап күлді. Кэтрин алғашқы болған үш адамның сәтті сөйлегеніне сене алмады. Бір сәтке ол жиналыс осы қарқында жалғасады және бұл күн сәтті болады деп үміттенді. Бірақ сол кезде Майки сөйлей бастады:

– Келесі мен болайын.

Өзіне дейін сөйлеген әріптестерінен айырмашылығы – Майки сөйлеген кезде жазбаларынан көз алмады:

– Менің ең күшті қабілетім – бұл технология нарығын және талдаушылармен және бұқаралық ақпарат құралдарымен қалай байланысу керектігін жақсы түсінуімде. Менің ең үлкен әлсіздігім – менің қаржылық дағдыларымның нашар екенінде.

Тағы да үнсіздік. Ешкім ештеңе айтқан жоқ. Сұрақтар да қойған жоқ. Мүлдем ештеңе болмады.

Кэтрин сияқты, бөлмедегілердің көпшілігі екі түрлі эмоцияның арасында қалды: Майкидің біткенінен жеңілдік сезінерін немесе оның жауабының таяздығынан көңілі қаларын білмеді. Сол кезде Кэтрин өзінің маркетинг жөніндегі вице-президентін осалдығын көрсетуге мәжбүрлеуді дұрыс

деп санамады. Майки мұны өз қалауымен жасауы керек еді.

Әр секунд өткен сайын топ біреудің үнсіз тыныштықты бұзуын өтінгендей болып отырды. Карлос оларды сол азаптан құтқарды:

– Жарайды, келесі болып мен бөлісейін.

Талқылауды осыған дейінгі қарқынға қайтару үшін қолдан келгеннің бәрін жасаған Карлос өзінің қабілеті ретінде бастаған ісін соңына дейін жеткізетінін, ал әлсіздігі басқаларға өзінің жетістіктері туралы хабарлауды ұмытып кететіндігін айтты.

Карлос сөзін енді аяқтаған сәтте Джен кірісіп кетті:

– Карлос, сен күшің мен әлсіздігіңді шатастырып алдың ау деймін.

Карлос пен Дженнің жақын достар екенін білмеген Кэтрин оның сөзінің шынайылығына таңғалды.

Джен сөзін жалғастырды:

– Біріншіден, жұмыс қаншалықты ауыр болса да, сен әрқашан шағымданбай орындауға дайынсың. Бұл сұмдық болып естілетін шығар, бірақ егер сен бізге үнемі көмектесіп жүрмесең, онсыз не істерімізді білмеймін.

Біраз адамдар Дженнің айтқанымен келісті.

– Ал жағымсыз жағына келетін болсақ, сен жиналыстар кезінде өз ойыңмен бөліспейтініңді айтсаң болады. Өйткені соның кесірінен сен басқа бірдеңе туралы ойлап отырған сияқты көрінесің, – деп Джен ойын аяқтады.

Барлығы Карлостың реакциясын күткендей болды, бірақ

ол жай ғана басын изеп, қағазына «жарайды» деп жазып алды.

Джей-Ар өз еркімен келесі болып сөйлегенде, залдағылар күле бастады:

– Менің ең күшті қабілетім – бұл бастаған істі аяқтау және егжей-тегжейге назар аудару.

Отырғандар күліп болғанын күтіп, Джей-Ар ары қарай сөйледі:

– Шын айтып тұрмын, мен клиенттермен берік қарым-қатынас орнатуға шебермін. Ол менің қолымнан жақсы келеді.

Ол мұны бәрі бағалайтындай қарапайым етіп айтты.

– Әлсіздігімді айтатын болсам, егер мен бір нәрсені өте маңызды немесе маған пайда әкеледі деп санамасам, мен кейде одан оңай бас тарта саламын.

– Кейде? – деп сұрады Ник. Отырғандар тағы да күлді.

Джей-Ар ұялғаннан қызарып кетті:

– Білемін, білемін. Мен тіпті өз істеріме де уақыт жеткізе алмайтын сияқтымын. Неге екенін білмеймін. Бұл әдетім топтың жұмысына зиян тигізетін шығар деп ойлаймын.

Басшылардың ішінде сөйлемеген Мартин ғана қалды.

– Менің келесі болуым керек шығар. – деп бастап, терең дем алды.

– Мен өзім туралы айтқанды жек көремін, бірақ айтуым қажет болса, онда мен проблемаларды шешуде, талдау жасауда және сол сияқты заттарда жақсымын деп айтар едім. Ал менің қолымнан келе бермейтін нәрсе – бұл адамдармен қа-

рым-қатынас жасау.

Ол бір сәтке кідірді.

– Айтайын дегенім, бұл менің мүлдем қарым-қатынас жасай алмаймын дегенім емес, бірақ маған салса, сезімтал емес адамдармен жұмыс істегенді жөн көремін. Мен адамдармен таза интеллектуалды деңгейде сөйлескенді ұнатамын және олардың не сезінетіні немесе соған ұқсас нәрсе туралы алаңдағым келмейді. Айтқанымның мағынасы бар ма?

– Әрине, – деді тәуекелге бел буған Джефф. – Мәселе мынада, сол әлсіздігіңнің кесірінен кейде адамдар сен оларды ұнатпайды деп ойлауы мүмкін. Олар сенің уақытыңды ысырап етіп жатқандай сезінуі мүмкін.

Мартин Джеффтін сөзінен көңілі қалған сияқты көрінді:

– Жоқ, мүлдем олай емес. Мен ондай әсер қалдыруға тырыспаймын. Эттең-ай! Мен ондай болып көрінгім келген жоқ, бірақ басқалардың мені неге солай қабылдайтынын түсінетін сияқтымын. Мен оны қалай өзгерту керектігін білмеймін.

Таңертеңнен бері алғаш рет Майки күлімсіреп, әңгімеге араласты:

– Саған психотерапия көмектесе алады, достым. Тіпті сонда да өзгере алмайтын шығарсың. Сен жай ғана тәкаппар иттің баласысың, бірақ жалпы алғанда, алқаптағы әрбір техникалық директор сондай емес пе?

Майки күлді. Басқа ешкімге күлкілі болған жоқ. Тек Мартин ғана Майкидің айтқанына ұялғанын білдіртпеу

үшін өтірік күле салды. Бірақ іштей көңілі түсіп кетті.

Кейінірек Кэтрин сол кезде Майкиді айтқаны үшін жауапқа тартпағанына өкінді. Оның бұлай айтқанының себебі төмен эмоционалды интеллектімен байланысты деп шешті. Қалай болғанда да, ол енді Майкидің мінез-құлқы топтың қалған бөлігіне үлкен ықпал ететінін түсінді.

ӨЗІМШІЛДІК

Барлығы өз орындарына отырған кезде, Кэтрин жиналыс жоспарының бағытын өзгерткенін жариялады:

– Сонымен, қазір біз соңғы кемшілікті қарастырамыз, бірақ келесі айда әлсіздік пен сенім тақырыбына тағы бірнеше рет оралатын боламыз. Егер бұл айтқаным біреуге ұнамаса, төзімділік танытуға дайын болуға кеңес беремін.

Барлығы мұны Майкиге айтып жатыр деп шешті. Олардың ешқайсысы топтың басқа мүшесі Майки сияқты қиындықтарға тап болуы мүмкін деп ойламады.

Кэтрин тақтаға жақындап, үшбұрыштың жоғарғы жағына *«нәтижеге назар аудармау»* деп жазды.

– Біз қазір ең басты кемшілік туралы айту үшін үлгіміздің жоғарғы жағына көтеріліп жатырмыз: бұл топ мүшелерінің өзін таныту мен өзіне назар аудартуға ұмтылу арқылы нәтижелерге зиян келтіру тенденциясы. Мұндағы нәтижелер деп тұрғаным ұжымдық нәтижелер, яғни бүкіл команданың мақсаттары.

– Бұл сонда өзімшілдік туралы ма?

– Қандай да бір деңгейде солай деген ойдамын, – деп келісті Кэтрин. – Бірақ бұл командада өзімшілдікке орын жоқ деп айтқаным емес. Ең бастысы – ұжымдық мүддені жеке адамдардың мүддесіне қарағанда биіктеу ұстау.



– Мен мұның нәтижеге қандай қатысы бар екенін түсініп тұрған жоқпын, – деді Джефф.

– Барлығы нәтижелерге назар аударып, табысты сол арқылы анықтайтын болса, өзімшілдіктің зияны болмайды. Ал егер топтағы адам өз жағдайын қаншалықты жақсы деп бағаласа да, топ жеңілсе, сол адам да жеңіледі.

Кэтрин отырғандардың кейбіреулері өзін әлі толық түсінбегенін көргендіктен, басқаша түсіндіруге шешім қабылдады:

– Мен кеше сіздерге күйеуімнің Сан-Матео қаласындағы Сент-Джуд орта мектебінде баскетбол жаттықтырушысы болғанын айтқан едім.

– Ол керемет жаттықтырушы, мен мектепте оқып жүргенде оған жыл сайын колледждерден жұмысқа шақырулар келіп тұратын, ал ол болса ешқайсысын қабылдамайтын. Нағыз аңызға айналған адам, – деп Ник өз ойын қосып кетті.

Кэтрин күйеуі туралы естіген жылы сөздерге қуанып, Никтің пікірін ләззаттана тыңдады.

– Иә, ол керемет адам және өз ісінің шебері. Ол әрқашан өз командасының қамын ойлайды. Оның командалары қаншалықты жақсы болса да, күйеуімнің кейбір ойыншылары ғана ірі колледждерде ойнайды, өйткені, шындығына келетін болсақ, олардың бәрі бірдей талантты емес. Олар команда болып ойнағандықтан ғана жеңіске жетеді, ал бұл әдетте оларға үлкен, жылдам және талантты командаларды жеңуге мүмкіндік береді.

Ник «Сент-Джуд» командаларынан бірнеше рет ұтылғандықтан мұның рас екенімен келіскендей басын изеді.

– Анда-санда Кеннің, менің күйеуімнің, командасына нәтижелерге мән бермейтін ойыншы келіп тұрады. Өзінің емес, команданың нәтижелері қызықтырмайтын ойыншыларды айтып тұрмын. Бірнеше жыл бұрын сондай бір баланы

командаға алған еді, ол тек жеке статистикасына ғана қызығушылық танытып, өзінің танымалдылығы туралы ғана ойлайтын: чемпионатта неше ұпай жинағанын, газеттегі фотосуреті қалай шыққанын және сол сияқты басқа да заттар. Команда ұтылса да, ол өзі жеткілікті ұпай жинаған болса, жақсы көңіл-күйде болады екен. Ал команда жеңіске жеткен күнде де жеткілікті ұпай жинай алмай қалса, мүлдем қуанбайтын.

Джен қызығушылық танытып сұрады:

– Күйеуіңіз мұны қалай шешті?

Отырғандарға Кен туралы көбірек айтуға асыққан Кэтрин күлімсіреп, жалғастырды:

– Шешімі қызық болды. Жаңағы жігіт сөзсіз командадағы ең талантты ойыншылардың бірі болды. Бірақ Кен оны қосалқы ойыншылардың жанына отырғызып қойды. Ал команда онсыз да жақсы ойнады, ақырында ол командадан шығып кетті.

– Байғұс, – деді Джей-Ар.

– Иә, бірақ келесі жылы ол мүлдем басқа мінезбен оралып, мектеп бітіргеннен кейін Сент-Мэри колледжінде ойнауды жалғастырды. Қазір өзінен сұрасаң, сол кезеңнің өміріндегі ең маңызды жыл болғанын мойындайды.

Дженнің тағы да сұрақ қойғысы келді:

– Мұндай адамдардың көбісінің өзгеруі мүмкін деп ойлайсыз ба?

Кэтрин тартынбай жауап қайтарды:

– Жоқ. Өйткені өзгере алған адам біреу болса, сол сияқты болған, бірақ өзгеру үшін ештеңе істемеген он адам тұрады.

Мұндай жауап топ мүшелерінің көпшілігін Майки туралы ойлауға итермеледі.

– Шешімі қаншалықты қатал болып көрінсе де, Кен әрқашан өзінің жұмысы жеке спортшылардың мансабын жетілдіру емес, мүмкіндігінше жақсы команданы құру екенін айтады. Мен де өз жұмысыма солай қараймын.

Джефф топтан сұрады:

– Мұнда орта мектепте немесе колледжде командалық спортпен айналысқандар бар ма?

Кэтрин Джеффтін сұрағып бөліп, талқылауды жоспарлаған бағытта жалғастырғысы келді. Бірақ кішігірім импровизацияланған пікірталас, әсіресе топтық жұмысқа қатысты болса, топ үшін пайдалы болады деп шешті.

Джефф бөлмені айналып, барлығынан сұрағына жауап алып шықты. Ник колледжде бейсбол ойнағанын мәлімдеді. Карлос орта мектепте жартылай қорғаушы болыпты.

– Мен футбол ойнадым, нағыз түрін ойнағанмын, – деп Мартин мақтанышпен жариялады.

Барлығы еуропалық әріптестерінің айтқанына күлді. Майкидің айтуынша, ол орта мектепте жеңіл атлетикамен айналысқан екен.

– Бірақ ол жеке адамға арналған спорт түрі емес пе... – деп сұрады Ник. Майки соңына дейін тыңдамай, оның сөзін бөлді:

– Мен эстафеталық команданың мүшесі болдым.

Кэтрин барлығына өзінің волейбол ойнағанын айтты. Джен өзінің черлидер және би командасының мүшесі болғанын хабарлады:

– Егер кімде-кім бұл командалық спорт түрі емес десе, бюджеттеріңді екі есе қысқартып тастаймын.

Отырғандар тағы да күлді.

Джефф өзінің спорттық қабілетінің жоқтығын мойындады:

– Неге бәрі спорт топтық жұмысты үйренудің жалғыз жолы деп ойлайтынын түсінбеймін. Мен ешқашан спортпен шұғылданған емеспін, тіпті бала кезімде де. Бірақ орта мектепте және колледжде музыкалық топтың мүшесі болдым, сондықтан мен топтық жұмыстың не екенін білетін шығармын.

Кэтрин пікірталасты қайтадан өз бақылауына алу мүмкіндігін жіберіп алған жоқ:

– Иә. Айтқаныңыздың мағынасы бар. Ең бастысы, біз топтық жұмысты әр түрлі іс-шараларда, адамдар тобының бірлескен жұмысымен байланысты кез келген ортадан үйрене аламыз. Бірақ топтық жұмыс пен спорт байланысының соншалықты кең таралуының себебі бар.

Кенеттен Кэтрин жетінші сынып мұғалімі болған кездегідей сөйлеп, оқушыларының келесі сұрағына жауап бергенін қалады:

– Ол қандай себеп екенін кім біледі?

Жиналыс залында үнсіздік орнады. Әдетте, сабақ кезіндегі мұндай тыныштық оқушылардың қалай жауап беру керектігін білмейтінін білдіреді. Топ та не айтарын білмей отырған сияқты. Бірақ Кэтрин аздап күтсе, жақын арада біреу жауап беріп қалатынын білді. Бұл жолы Мартин жауап берді.

– Есеп.

Мартин әдеттегідей жауабын түсіндіруге тырыса қойған жоқ.

– Жауабыңызды түсіндірсеңіз, – деді Кэтрин өзінің шәкіртімен сөйлесіп тұрғандай.

– Ойынның соңында көптеген спорт түрлерінде сенің жетістікке жеткенінді немесе сәтсіздікке ұшырағаныңды анықтайтын нақты есеп болады. Яғни сәттілікті анықтайтын ешқандай күрделі заттарға орын жоқ...

Дұрыс сөздер таңдау үшін сәл кідіріп, артынша жалғастырды:

– ...субъективті, интерпретацияны қажет ететін немесе өзімшілдік сияқты заттарды айтып тұрғанымды түсініп тұрған шығарсыздар.

Олар басын изеп, түсінгенін көрсетті.

– Тоқтай тұр, – деді Джей-Ар. – Сонда атлеттердің өзіндік мүддесі болмайды деп айтқың келіп тұр ма?

Мартин абдырап қалған сияқты көрінді, сондықтан Кэтрин араласып кетті:

– Олардың өзімшілдігі керемет. Бірақ ұлы спортшылардың өзімшілдігі әдетте нақты нәтижеге байланысты: ол –

жеңіс. Олар жай ғана жеңгісі келеді. Жеңіс олар үшін жұлдызды командаға қосылудан да, суретінің таңғы асқа арналған сұлы қорабынының мұқабасында болғанынан да, тіпті ақша табудан да маңыздырақ.

– Дәл қазір сондай ойыншылары бар командалар көп деп ойламаймын, әсіресе кәсіби спортты алатын болсақ, – деді Ник.

Кэтрин күліп жауап берді:

– Солай болғаны жақсы ғой. Мұны түсінетін командалар үлкен басымдыққа ие болады, өйткені олардың бәсекелестерінің көпшілігі жай ғана өзін-өзі іздеп жүрген жеке адамдар тобы.

Майки аздап жалыққан сияқты болып көрінді:

– Мұның бағдарламалық жасақтамамен айналысатын компанияға қандай қатысы бар?

Тағы да Майки әңгіменің қарқынын бұзды. Дегенмен, Кэтрин оны қол жетімді кез келген тәсілмен қолдағысы келсе де, Майкидің мінезін өзгерте алатынына күмәндана бастады.

– Тағы бір жақсы сұрақ. Мұның бізге тікелей қатысы бар. Біз ұжымдық нәтижелерімізді футбол матчындағы ұпайлар сияқты маңызды етуіміз керек. Сәттілік топқа ортақ болуы міндетті, басқа жағдайда ол тек жеке адамдардың өзімшілдігін арттыра түспек.

– Біздің нәтижелеріміз бар емес пе? – деді Майки айтқанынан қайтқысы келмей.

– Компанияның кірісін айтып тұрсыз ба? – деп сұрады

Кэтрин.

Майки «одан басқа не болуы мүмкін?!» деген түрмен ба-
сын изеп, күлімсіреді.

Кэтрин асықпай жалғастырды:

– Әрине, кіріс өте маңызды. Бірақ ол қысқа мерзімді нәти-
же. Егер кірісті нәтижеге жетудегі жалғыз көрсеткіш етіп ал-
саңыздар, маусым аяқталғанға дейін топтың қалай жұмыс
істеп жатқанын біле алмайсыздар.

– Мен шатасып кеттім, – деп мойындады Карлос. – Кіріс
маңызы бар жалғыз нәтиже емес пе?

Кэтрин күлді:

– Иә, мен тым күрделі түсіндіріп жатқан шығармын. Жай
сөздермен айтқанда: біздің міндетіміз – қол жеткізгіміз ке-
летін нәтижелерді осы залдағы барлық адамдар үшін айқын
ету, сол кезде ешкімнің жеке мәртебесін немесе өзімшілді-
гін арттыру үшін бірдеңе жасау ойына да келмейтін бола-
ды. Өйткені бұл біздің ұжымдық мақсаттарымызға жету қа-
білетімізді төмендетеді. Ал соңында бәріміз жеңілетін бола-
мыз.

Сөздерін отырғандардың түсініп жатқанын байқаған
Кэтрин ары қарай жалғастырды:

– Әрине, ең бастысы – біздің мақсаттарымыз бен нәтиже-
лерімізді түсіну оңай және әрекет ету үшін нақты болатын-
дай етіп анықтау. Тек қана кіріс жеткілікті емес. Олар біздің
күнделікті істеп жатқан ісімізбен тығыз байланысты болуы
керек. Сондықтан, дәл қазір бірдеңе ойлап таба аламыз ба,

соны көрейік.

МАҚСАТТАР

Содан кейін Кэтрин барлығын екі-үш адамнан тұратын топтарға бөліп, әр топқа топтық көрсеткіш бола алатын нәтижелер категорияларының тізімін құруды тапсырды.

– Әзірге тек қана категорияларды жасаңыздар, қалғанын кейін қарастырамыз, – деп ескертті Кэтрин.

Бір сағат ішінде олар он бес түрлі нәтижелер категориясын жасап шықты. Кейбіреулерін біріктіріп, басқаларын алып тастай отырып, категориялар санын жетіге дейін қысқартты: кірістер, шығындар, жаңа клиенттерді тарту, қазіргі клиенттердің қанағаттануы, қызметкерлерді ұстап қалу, нарық туралы хабардар болу және өнім сапасы. Олар сондай-ақ бұлардың барлығын ай сайын тексеру керек деп шешті, өйткені нәтижелерді бақылау үшін толық тоқсанды күту проблемаларды анықтауға және іс-шараларға айтарлықтай өзгерістер енгізуге жеткілікті уақыт бермейді.

Өкінішке қарай, пікірталас бизнес тақырыбына қайта оралғандықтан, залдағы жеңілдік сезімі сейіле бастағандай болды. Әдеттегідей, топ мүшелері бір-бірінің айтқанын сынға ала бастады. Бірінші болып Мартин сөйледі:

– Айып етпеңіз, бірақ ұсынылғандардың ішінде жаңа ештеңе жоқ, Кэтрин. Біздің соңғы тоғыз айда қолданған көрсеткіштермен бірдей.

Топ мүшелерінің Кэтринге деген сенімінің бір бөлігі жоғалып бара жатқандай болды.

– Иә, бұлардың ешқайсысы бізге кірісті арттыруға көмектеспеді. Шын мәнінде, егер біз тез арада бірнеше клиент таппайтын болсақ, бұлардың ешқайсысы маңызды болмайды, – деп қосты Джей-Ар.

Кэтриннің келесі не болатынын болжай алғанына көңілі толды. Іскерлік мәселелерді талқылай бастағанда, адамдар өздерін бастапқыда қиын жағдайға қалдырған мінез-құлықтарына қайта оралады екен деген ой келді. Алайда Кэтрин бұған да дайын еді.

– Мартин, өткен тоқсандағы нарықты зерттеудегі мақсатымыз қандай болғанын айта аласыз ба?

Майки бастығының айтқанын түзетті:

– Біз оны қоғаммен байланыс деп атаймыз.

– Жарайды, солай болсын, – Кэтрин қайтадан Мартинге бұрылды. – Сіз маған қоғаммен байланыстағы мақсатымыз қандай болғанын нақты айта аласыз ба?

– Жоқ. Бірақ Майкидің білетініне сенімдімін. Ал мен сізге өнімді әзірлеу уақыты қандай екенін айтып бере аламын.

– Жарайды. Онда маған қоғаммен байланыс тұрғысынан қандай жұмыстар атқарғанымызды айта аласыз ба?

Ол бұл сұрақты да жауабын білуі керек деген оймен Мартинге қойды. Ол абдырап қалғандай болды:

– Қап, білмейді екенмін. Бұл туралы Джефф пен Майкиден сұрау керек шығар. Бірақ сатудағы көрсеткіштерімізді

ескерсек, нәтижеміз жақсы емес деп айтуға болады.

Майки таңғаларлықтай байыпты болып көрінді, нәтижесінде оның кейінгі айтқандары бұрынғыдан да жағымсыз болды:

– Мен апта сайын қоғаммен байланыс бойынша есептерімді жиналыстарға алып келіп жүрдім, бірақ олар туралы ешкім сұрамады. Одан бөлек, бізде сатылым болмаса, баспасөзді тарту мүмкін емес.

Бұл ескерту басқалардан гөрі Джей-Ардың көңіліне қатты тиюі керек болса да, оның орнына Мартин жауап берді; әдеттегідей келеке етуге көшті:

– Күлкілі екен. Маркетингтің мақсаты сатылымды арттыру деп ойлап келіппін. Онда керісінше болғаны ғой.

Мартиннің сөзін естімегендей, Майки өзін қорғауды жалғастырды:

– Компаниядағы мәселелердің маркетингке байланысты емес екенін анық айта аламын. Шындығында, немен жұмыс істеуге тура келгенін еске түсірсек, менің бөлімім өте жақсы жұмыс жасады деп ойлаймын.

Карлос *«егер компания сәтсіздікке ұшырап жатса, бөлімің жақсы жұмыс істеп жатыр деп қалай ақталуға болады»* деп айтқысы келді... Бірақ ол Майкидің ашуланып, жағдайдың одан әрі ушығып кеткенін қаламады.

Отырғандардың ұнжырғасы түсіп кетсе де, Кэтрин топтың мәселелерін шешу үшін өте қажет сәттің басталайын деп жатқанына сенімді болды.

Бірақ әңгіме қарқыны бәсеңдеп, артынша мүлдем тоқтап қалды.

Кэтрин ішінен *«осылай болады екен ғой»* деп ойлап қойды.

НЕГІЗГІ МӘСЕЛЕ

Кэтрин қолайлы сәтті жібермеуге бел буды:

– Сонымен, мен негізгі мәселе қандай екенін түсіндім.

Джефф күлімсіреп, аздаған мысқылмен жауап берді:

– Шынымен бе?

Кэтрин күлді:

– Менің заттарды тез байқайтыныммен келісетін шығарсыздар? Қалай болғанда да, жеке көрсеткіштің орнына нәтижелерге назар аудару туралы айтқанда, барлығының ортақ мақсаттар мен көрсеткіштер жиынтығын қабылдағанын қалаймын, содан кейін ғана сол мақсаттар мен көрсеткіштерді күнделікті ұжымдық шешімдер қабылдау үшін пайдаланатын болады.

Олардың айқын нәрсеге оңай мойынсұнбайтынын көріп, Кэтрин қайтадан сұрақ қою тәсіліне көшті:

– Егер қандай да бір мақсаттың орындалмай қалу қаупі бар болған жағдайда тоқсанның ортасында бөлімдер арасында ресурстарды қайта бөлу туралы қаншалықты жиі талқылайсыздар?

«Ешқашан» талқыламайтындары түрлерінен-ақ көрініп

тұрды.

– Ал бөлімдердің мақсаттарын, олардың орында-
лып-орындалмағанын талқылау барысында қаншалықты
мұқият болдыңыздар? Орындалмаған болса, не себеп болға-
нын түсінуге тырыстыңыздар ма?

Кэтрин бұл сұрағының да жауабын бұрыннан білетін.

Джефф түсіндіруге кірісті:

– Айта кету керек, мен маркетинг – Майкидің, өнімді әзір-
леу – Мартиннің, сатуды жүзеге асыру – Джей-Ардың жұ-
мысы деп ойладым. Соның барлығына аралассам болатын
еді, бірақ мен оларға өз салалары үшін жауап беруге мүм-
кіндік бердім. Ал мәселелерді мүмкіндігінше әрқайсысымен
жеке кездесіп шешетін едік.

Кэтрин оларға түсініктірек болу үшін қайтадан топтық
жұмысты спортпен байланыстыруға оралды:

– Үзіліс кезіндегі киім ауыстыратын бөлмеде тұрған бас-
кетбол жаттықтырушысын елестетіп көріңіздер. Ол бірінші
таймда жеке сөйлесу үшін команданың орталық ойыншы-
сын шақырып алады, кейін қорғаушыны, артынан шабуыл-
даушыны, содан соң жартылай шабуылдаушыны және со-
лай жалғаса береді; ал олардың ешқайсысы жаттықтырушы-
ның басқаларға не айтқанынан бейхабар. Онда бұл команда
емес – тек жеке адамдардың жиынтығы.

Залда отырғандардың барлығына бұл айтылғанның
«DecisionTech»-ке де қатысы бар екені анық болды. Кэтрин
сенімсіз күлімсіреп, мұны *топ мүшелеріне айтуға тура*

келгеніне сенбегендей болып, асықпай сөйледі:

– Сатылым үшін тек Джей-Ар ғана емес, барлықтарыңыз жауаптысыздар. Маркетинг те тек қана Майкидің жауапкершілігі емес, барлығына ортақ. Өнімді әзірлеу, тұтынушыларға қызмет көрсету мен қаржы мәселелеріне де барлықтарыңыз бірдей жауаптысыздар. Осыны түсінесіздер ме?

Кэтрин мәлімдемесінің қарапайымдылығы мен шынайылығымен және өздерінің топ ретіндегі айқын кемшіліктерімен бетпе-бет келгенде, алғашқы бір жарым күн бойы сақтауға тырысқан бірліктері жоғалып кеткендей болды.

Ник басын шайқап, одан әрі шыдай алмайтындай сөйледі:

– Мүмкін, топ мүшелері өздеріне сай келмейтін жұмысты жасап жатқан шығар. Компанияға сенімді клиенттерді тарта алатын, дұрыс стратегиялық серіктестік орната алатын тәжірибелі мамандар қажет болар.

Джей-Ардың сату бөлімінің жұмысы туралы айтылған жағымсыз пікірлерден мазасы қашқандай көрінді, дегенмен, ол әдеттегідей ештеңе айтпады. Оның орнына Кэтрин жауап берді:

– Бәсекелестеріңіздің сайттарын қараған кездеріңіз болды ма?

Олардың кейбіреулері Кэтриннің нені меңзеп тұрғанын түсінбесе де, бастарын изеді.

– Ал сол компанияларды басқаратын адамдар туралы не білесіздер? – деп сұрады Кэтрин.

Отырғандардың тіпті не ойларын білмейтіндігі көрініп

тұрды.

– Дәл солай. Олардың топтарында да тәжірибелі мамандар жоқ. Онда неліктен олар сіздерге қарағанда үлкен жетістіктерге жетеді деп ойлайсыздар?

Джефф компанияның сәтсіздігінің себебін түсіндірмекші болды:

– «Wired Vineyard» бірден «Hewlett-Packard»-пен серіктестік құрды. Ал «Telechart» қазіргі уақытта кәсіби қызметтерінің арқасында табыс тауып жатыр.

Кэтрин бұған сене қоймаған сияқты болды:

– Сонымен? Серіктестік құруға немесе бизнес-жоспарларыңызды олар сияқты түзетуге не кедергі болып тұр?

Джен сөйлеу үшін қолын көтерді, бірақ Кэтриннің оған назар аударуын күте алмады:

– Кешіріңіз, Кэтрин. Бірақ «*сіздер*», «*сіздердің*» деудің орнына «*біз*», «*біздің*» деп айта аласыз ба? Сіз бас директорсыз, сондықтан енді біздің топтың мүшесісіз.

Зал Кэтриннің дөрекі пікірге қалай жауап беретінін күтті. Ол қалай әрекет ету керектігін шешуге тырысқандай, төмен қарап, содан кейін қайтадан басын көтерді:

– Дұрыс айтасыз, Джен. Мен мұнда кеңесші болу үшін келген жоқпын. Мұны есіме салғаныңыз үшін рақмет. Бәлкім, мен әлі өзімді топтың мүшесі сияқты сезінбейтін шығармын.

– Онда бізге қосылыңыз.

Дженнің жауабы бәрін таңғалдырды.

– Сенің не айтқың келіп тұр? – деп сұрады Ник.

– Сендердің не ойлайтындарыңды білмеймін, бірақ менің қаржыдан тыс болып жатқан оқиғалардан мүлдем хабарым жоқ. Кейде өзімді кеңесші сияқты сезінемін. Мен жұмыс істеген басқа компанияларда әрқашан сату мен операциялық қызметтерге көбірек қатысатын едім, ал дәл қазір өз саламда оқшауланып қалғандай сезінемін.

Карлос Дженнің айтқанымен келісті:

– Иә, шынымен де, топтық жиналыстарға қатысқан кезде мақсатымыз әртүрлі сияқты көрінеді. Бәріміз өз бөлімдеріміз үшін ресурстарды ұлғайтқанын талап етіп, бөлімдерімізге қатысы жоқ мәселелерге араласпауға тырысамыз.

Карлостың айтқанына біреудің қарсы шығуы екіталай еді. Ол сөзін жалғастырды:

– Сендер мені әрқашан көмектесуге дайын болып тұратын мейірімді жан дей ойлайтын шығарсыңдар, бірақ мен жұмыс істеген компаниялардың көпшілігінде барлығы осылай жұмыс істейді.

Кэтрин топ мүшелерінің бірнешеуі түсіне бастағанын көргенде жеңілдікті сезінді, сондықтан өзінің келесі ескертуі олардың көңіліне тиетінін күтпеді:

– Топтың ұстанатын саясаты мүлдем дұрыс емес, өйткені басшылар ортақ мақсатты ұмытып, әр бөлім жеке нәтижелерге ғана назар аударатын болған.

Ник қабағын түйіп сөйледі:

– Тоқтай тұрыңыз. Мен біздің алқаптағы ең күшті басшы-

лардан құрылған топ емес екенімізге келісемін, бірақ топтың саясатын мүлдем дұрыс емес деп айтқан кезде сіз шектен шығып бара жатырмын деп ойламайсыз ба?

– Жоқ. Бұл мен көрген ең саясаты нашар топтардың бірі, – деп жауап берді Кэтрин.

Тек айтарын айтып болғаннан соң ғана Кэтрин өзінің мүмкін қатты кетіп қалғанын түсінді. Ол бірден топ мүшелерінің айтылған қатал сынға қарсы тұру үшін бірігіп жатқанын сезді.

Тіпті ақкөңіл Джефф те наразылығын білдірді:

– Білмеймін, Кэтрин. Мүмкін, бұл сіз жоғары технологиялар саласында жұмыс істемегендіктен шығар. Мен бұрын бірнеше саясаты бұдан да нашар компанияларда жұмыс істедім, біздің топ олармен салыстырғанда әлдеқайда жақсырақ.

Кэтрин жауап бергісі келді, бірақ алдымен қалғандардың да қалағанын айтып қалуға мүмкіндік беруге шешім қабылдады.

– Басқа басшылардан естігеніме сүйенетін болсақ, біз шамамен орта деңгейдеміз деп ойлаймын. Технологиялар нарығының оңай сала емес екенін ұмытпаңыз, – деді Ник ашулы тонмен.

Майки бірден Никтің айтқанын қостады:

– Никтің айтқанымен келісемін. Сіз компанияға қиындықтар болып жатқан уақытта келдіңіз және бірнеше аптадан соң ғана мұндай мәлімдеме жасағаныңыз өте орынсыз.

Майки әріптестерінің бұл ескертуімен толық келіспесе де,

жаңа бастығынан жеңілмеу үшін ештеңе айта қоймайтынын білді.

Кэтрин барлығы айтып болғанша күтіп, содан кейін жауап берді:

– Ең алдымен, менің пікірім көңілдеріңізге тиген болса, кешірім сұраймын. Айтқандарыңыздың жөні бар, мен жоғары технологиялық салада жұмыс істемегенмін, сондықтан менің түсінігім сәл қате болуы мүмкін.

Ол жалғастырмас бұрын кешірім сұрап алуды жөн көрді және келесі сөйлемін «бірақ» деп бастамауға тырысты:

– Мен сіздердің жұмыстарыңызды сынға алуға тырысып тұрған жоқпын, өйткені бұл бізге қалаған мақсатымызға жетуге көмектеспейді.

Кэтрин топтың бірнеше мүшелері – Джен, Карлос және Джефф – оның мәлімдемесін шын жүректен қабылдағанын сезді.

Кэтрин жалғастырды:

– Сонымен бірге, бәрімізге төніп тұрған жағдайдың қауіптілігін де ескергім келеді. Біз үлкен мәселелерге тап болдық, мен бұл топтың саясаты мүлдем дұрыс емес екендігі туралы оның мүшелерін жеткілікті бақылағандықтан айта аламын.

Кэтрин өз сөзінен қайтпайтынын білдіртті:

– Шынымды айтсам, қиындықты кемітіп көрсеткеннен гөрі оны асыра айтқан дұрыс деп санаймын. Бірақ бұл тек топтың игілігі үшін, менің қанағаттануым үшін емес. Менің сөздеріме сене аласыздар.

Соңғы бір жарым күн ішінде Кэтриннің өзін жақсы жағынан көрсетуі мен сенімділігінің арқасында топ мүшелерінің көпшілігі оның шынайылығына сенгендей болып көрінді.

Ник қабағын түйіп отырды, бірақ оның не ашуланғанын, не шатасып кеткенін айту қиын еді. Шынымен де, түсінбегендіктен шатасып отырған екен.

– Мүмкін, сіз бізге дұрыс емес саясаттың нақты нені білдіретінін айтуыңыз керек шығар. – деді Ник.

Кэтрин бір сәтке ғана ойланды, содан кейін жатқа білетін кітаптан үзінді келтіргендей жауап берді:

– Дұрыс емес саясат жағдайында адамдар өз сөздері мен іс-әрекеттерін шын мәнінде не ойлайтынына қарап емес, басқалардың қалай әрекет етуін қалайтынына қарай таңдайды.

Бөлмеде тыныштық орнады.

Мартин бөлмедегі шиеленісті сейілткендей жауап берді:

– Жарайды, біздің топтың саясаты дұрыс емес екені анық.

Ол мұны әзіл ретінде айтпаса да, Карлос пен Джен қатты күлді. Джефф жай ғана жымып, басын изеді.

Кэтриннің келтірген дәлелдері қаншалықты сенімді болса да, топ мүшелерінің әлі де оның идеяларын қабылдау немесе оларды сынға алу туралы шешім қабылдауға тырысып жатқанын көрді.

Келесі қадам шабуыл болатыны бірден белгілі болды.

ШАБУЫЛ

Кэтрин Джей-Ардың өзіне қарсы шығып, өшпенділікке толы сұрақ қояды деп ойламаған еді:

– Кешіріңіз, бірақ бізді басқа кемшіліктердің қандай екенін білу үшін тағы да үш апта күттіріп қоймайтын шығарсыз? Бізге олардың қандай екенін айтсаңыз, мәселені анықтап, шешімін табар едік.

Бір қарағанда, бұл сұрақтың ешбір дәрежелігі жоқ секілді. Мүмкін тіпті шынайы қызығушылықтан сұрады десе де болады. Бірақ сол сәтте топтағы ең ақкөңіл адамның сондай ашулы тонмен қойған сұрағы Нападағы жиналыс уақытында айтылған ең қатал пікір сияқты болып естілді.

Кэтриннің басшылықтағы тәжірибесі аса көп болмағанда, бұл ескерту оны дүр сілкіндірер еді. Бір сәтке ол қаншама еңбекпен орнатып келе жатқан жағымды атмосфераның тез ғайып болғанына көңілі қалғандай болды. Дегенмен, содан кейін ол мұндай адал қарсылықтың топтағы нақты өзгерістерді тудыру үшін қажет нәрсе екенін түсінді.

Ол өзінің жоспарын ұстанып, өзінің қарапайым моделін біртіндеп ұсынғысы келсе де, Кэтрин Джей-Ардың кеңесіне құлақ асуға шешім қабылдады:

– Жарайды, онда дәл қазір қалған үш кемшілікті қарастырайық.

ҚАЛҒАН КЕМШІЛІКТЕР

Кэтрин тақтаға жақындады, бірақ үлгінің төменнен санағандағы екінші бөлігін толтырмас бұрын, топқа сұрақ қойды:

– Неліктен сенім соншалықты маңызды деп ойлайсыздар? Бір-біріне сенбейтін топтың практикалық кемшілігі қандай болуы мүмкін?

Бірнеше сәтке созылған үнсіздіктен кейін Джен Кэтринге көмектесуге тырысты:

– Моральдық мәселелер. Тиімсіздік.



– Бұл тым жалпылама айтылған. Маған сенімнің қажеттілігінің нақты бір себебін айтқандарыңыз керек.

Барлығы жауап беруге дайын емес сияқты көрінді, сондықтан Кэтрин жауапты өзі берді. Ол «Сенімнің болмауың» дегеннің үстіне «Қақтығыстардан қорқу» деп жазды.

– Егер біз бір-бірімізге сенбесек, онда біз ашық, сындарлы, идеологиялық қақтығысқа түспейміз. Тек жасанды үйлесімділік сезімін сақтап қала беретін боламыз.

– Бірақ бізде қақтығыстар көп, ал үйлесімділік білінбейді, – деді Ник.

Кэтрин басын шайқады:

– Жоқ. Сіздердегі шиеленіс ғана. Бірақ сындарлы қақты-

ғыс жоқ. Пассивті, келеке пікірлер мен айтып отырған қақтығыс түріне жатпайды.

– Бірақ неге үйлесімділік мәселе болып тұр? – деп Карлос та кірісіп кетті.

– Мәселе қақтығыстардың болмауында. Мәселелермен үнемі жұмыс жасау және қақтығыстарды циклдік түрде жеңу нәтижесінде пайда болған үйлесімділіктің жаман ештеңесі жоқ. Бірақ егер ол адамдардың өз пікірлері мен адал алаңдаушылықтарын жасыруының нәтижесі болса, ондай үйлесімділіктен еш қайран жоқ. Мен жасанды үйлесімділікті кез келген күні, топтың кез келген мәселе бойынша тиімді дауласып, ешқандай зиянсыз аяқтауы үшін айырбастайтын едім.

Бұл айтқаны Карлостың көңілінен шықты. Кэтрин сәт-тілігін сынағысы келді:

– Бірнеше топ жиналысын бақылағаннан кейін, сіздердің жалжалдасуда жақсы емес екендеріңізді сеніммен айта аламын. Қандай да бір затқа көңілдеріңіз толмағанын жай пікір түрінде айта саласыздар немесе мүлдем айтпай, іште сақтайтын сияқтысыздар. Айтқаным дұрыс па?

Кэтриннің жартылай риторикалық сұрағына жауап берудің орнына Мартин оған өз ойын қыстыруды жөн көрді:

– Сонда біз көбірек дауласа бастаймыз делік. Мұның бізді қалай тиімді ететінін түсінбеймін. Керісінше, дауласуға әлдеқайда көп уақыт кететін болады ғой.

Майки мен Джей-Ар бастарын изеді. Кэтрин оларға жауап

қайтаруға дайын еді, бірақ Джен мен Карлос Кэтринді қолдау үшін араласты. Бірінші болып Джен сөйледі:

– Біз қарым-қатынасты анықтап алмағандықтан уақытты одан да қатты ысырап етіп жатырмыз деп ойламайсыңдар ма? Аутсорсинг туралы қанша уақыттан бері айтып келе жатырмыз? Бұл мәселе әр жиналыста көтеріледі, жартымыз қолдап, жартымыз қарсы шығамыз, сондықтан ол шешілмей қала береді, өйткені ешкім ешкімді ашуландырғысы келмейді.

Карлос сирек көрсететін сенімділік сезімімен Дженнің айтқанына қосылды:

– Бір қызығы, бізді ашуландыратыны да дәл сол мәселенің шешілмей қалатындығы!

Мартин көбірек сене бастағандай болып, үлгінің қалған бөлігі туралы білгісі келді:

– Жарайды, тағы қандай ақаулықтар бар?

Бұл Мартиннің Кэтринге сенімін көрсеткендей болды. Кэтрин тақтаға оралды:

– Топтың келесі ақаулығы – бұл «міндеттеменің болмауы» мен шешім қабылдай алмауы.

Ол мұны осыған дейінгі ақаулықтың үстіне жазды.

– Нәтижесінде «*белгісіздік*» пайда болады, – деп айтып, тақтаға жазып қойды.

Ник талқылауға қайта қосылды:

– Міндеттеме? Үйленгенге дейін әйелім соны айтып шағымдана беретін еді.

Топ оның аса күлкілі емес әзіліне күле салды. Кэтрин

мұндай реакцияға дайын болды:

– Мен жоспарға немесе шешімге деген міндеттеме туралы айтып отырмын және барлығының мұны түсінгені жөн. Сондықтан да жанжал өте маңызды.



Қаншалықты ақылды болғанына қарамастан, Мартин өзінің түсінбегенін мойындаудан қорықпады:

– Бұл екеуінің бір-бірімен қалай байланысты екенін түсінбедім.

Кэтрин түсіндіруге тырысты:

– Бұл өте оңай. Егер топ мүшелері өз пікірлерін айтпаса және басқалардың сол айтылған пікірлерін тыңдайтынын се-

зінбесе, олар толығымен бірігіп жұмыс істей алмайды.

– Алайда оларды мәжбүрлесеніз, істей алады, – деді Ник. – Сіздің күйеуіңіз командасының ойыншыларына жаттығу барысында жүгіру керек болса, оларға жүгіргісі келетін-келмейтіні үшін дауыс беруге рұқсат етпейтін шығар.

Кэтринге мұндай сұрақ ұнады:

– Жоқ, олай істемейді. Бірақ Кен оларға неге жүгірудің керек еместігін дәлелдеуге мүмкіндік береді. Осылайша егер Кен олардың дәлелімен келіспесе, оларға келіспейтін себебін түсіндіріп, содан кейін оларды жүгіруге жіберер еді.

– Сонда бұл келісімге қатысты емес болғаны ғой, – Дженнің мәлімдемесі негізінде сұрақ еді.

– О, Құдайым-ай, әрине жоқ, – деді Кэтрин мектеп мұғалімі секілді сөйлеп. – Мұндай жағдайда келісім деген ақылға қонымсыз. Егер бәрі бір нәрсемен шынымен келіссе және келісім тез және табиғи түрде қол жеткізілген болса, бұл керемет. Бірақ әдетте олай бола бермейді, сондықтан келісім жай ғана бәрінің көңілінен шығудың амалына айналады.

– Ал нәтижесінде бұл ешкімнің көңілінен шықпайды. – Джефф мұны жағымсыз естелікті қайта бастан өткергендей, ауыр күрсініп айтты.

– Дәл солай. Мұндағы мәселе – ақылды адамдардың көпшілігі пікірталасқа қандай да бір мәселенің шешімін табу үшін ғана түспейді. Олар жай ғана өздерінің пікірін естіртіп, қосқан үлестері ескеріліп, оған жауап бергенін білгісі келеді.

– Сонда міндеттеменің болмауын қайдан білуге болады? – деп сұрады білгісі келген Ник.

– Кейбір командалар толық келісімді қажет ету мен пікірталас деңгейінен шыға алмағандықтан, жұмыс істей алмайтын болып қалады.

– Келіспеу және міндеттемені қабылдау керек, – деді Джей-Ар.

– Түсінбедім? – деді Кэтрин оның айтқанын түсіндіргенін қалап.

– Иә, менің соңғы жұмыс істеген компаниямда біз оны «келіспеу және міндеттемені қабылдау» деп атайтын едік. Бір нәрсе туралы дауласып, келіспесең де, бәрібір міндеттемені қабылдайсың, өйткені барлығы бастапқыда бұл шешіммен толық келіскен.

Бұл Джеффке ой салғандай болды:

– Жанжалдың не үшін керектігін түсінген сияқтымын. Адамдар әдетте міндеттемені қабылдауға дайын болса да, олай жасамайды, өйткені...

Карлос оның сөзін бөлді:

– Өйткені олар міндеттеме қабылдаудан бұрын бәрін талқылап алуы керек.

Бөлмедегілер мұны түсінгендей болды.

– Соңғы ақаулық қандай? – деп сұрады Майки.

Барлығы бұл сұрақты Майки қойғанына таңғалды, ол жауапқа шынымен қызығушылық танытқандай көрінді.

Кэтрин соңғы бос орынды толтыру үшін тақтаға қарай

беттеді.

Ол тақтаға жетпес бұрын, Мартин ноутбугын ашып, бірдеңе жаза бастады. Барлығы таңғалғандықтан орындарында қатып қалды. Кэтрин тоқтап, бөлмеде орын алған жағдайды түсінбейтін сияқты көрінетін бас технологына қарады.

Сонда Мартин кенеттен не болғанын түсініп, барлығына ноутбугының экранын көрсетуге тырысты:

– Жоқ-жоқ, мен айтылғандарды жазып отырмын. Қараңыздар.

Мартиннің өз әрекетін түсіндіріп, топтың ережелерін бұзғысы келмегенін түсіндіруге асыққаны барлығына қызық болды. Кэтрин күлді, ол Мартиннің кенеттен талқылауға деген құлшынысының артқанына қуанды:

– Ештеңе етпейді. Біз сізге сенеміз. Бұл жолы ескерту айта қоймаймын.

Кэтрин қолындағы сағатына қарап, топтың бірнеше сағат бойы үзіліс жасамағанын түсінді:

– Кеш болып кетті. Жарты сағатқа үзіліс жасайық. Талқылауды кейінірек аяқтаймыз.

Өздерінен сұрасаң мойындамайтын шығар, бірақ Кэтрин олардың үзіліс жасау туралы ұсынысына көңілі толмағанына сенімді болды. Джей-Ар болса мұны бірден мойындауға дайын тұрды:

– Одан да жалғастырып, соңғы ақаулықты талқылайық. Оның не екенін білмесек, ешқайсымыз демала аймаймыз-ау, – деді Джей-Ар әзілдеп.

Ол мұны қалжындап айтса да, оның сөздерінен ризашылығы сезілді: Кэтриннің өзінің осыған дейінгі дәрекі пікірін кешіргені үшін бе, әлде оның айтқандарының дұрыстығын мойындағандықтан шығар.

Кэтрин талқылауды жалғастыруға қуана келісті. Ол тақтаға соңғы рет барып, *«жауапкершіліктен жалтару»* деп жазды.

– Сенімділікке қол жеткізіп, міндеттерді бөлгеннен кейін, әрқайсымыз өз іс-әрекетіміз, жұмыс сапасы мен мінез-құлқымыз үшін ұжым алдында жауап береміз; және ұжым мен оның әрбір мүшесі әрқайсымыздан есеп талап етуге құқылы. Бұл оңай сияқты көрінгенімен, менеджерлердің көпшілігі оны болдырмауға тырысады.

Олар үшін әріптестеріне талап қою қиын, өйткені бәрінен бұрын біз басқалармен қарым-қатынасымызды бұзып алғымыз келмейді, – деп түсіндірді Кэтрин.

– Не айтқыңыз келгенін нақтырақ түсіндіре аласыз ба? – деп сұрады Джефф.

– Мысалы, сіз өзіңіздің әріптестеріңіздің біреуіне оның жұмысын дұрыс атқармай жүргенін айтуыңыз керек делік, бірақ мұны оған тіке айтудың орнына сіз бәрін сол күйінде қалдыруды шешесіз, өйткені кейде батылдығыңыз жетпеуі мүмкін...



Кэтрин сәл кідірді, ал Мартин оның ойын аяқтады:

– ...мысалы жиналыс кезінде біреуге электрондық пошта-сын өшіруді айту керек болғанда.

– Дәл солай, – деп растады Кэтрин.

– Мен ондай заттарды жек көремін. Біреуге олардың стан-дарттары тым төмен екенін айтқым келмейді. Мен оған шы-дап, қалай айтсам екен, одан барынша аулақ болуға тырыса-мын... – деді Карлос оны қалай дұрыс сипаттау керектігін анықтауға тырысып.

Джен оған көмекке келді:

– Ыңғайсыздықты айтып тұрған шығарсың.

Карлос басын изеді:

– Иә, дәл таптың.

Ол бір сәтке ойланып, содан кейін жалғастырды:

– Бірақ бұл біртүрлі. Ондай заттарды менің тікелей бағыныштыларыма айту қиын емес сияқты. Мен оларды тіпті қиын мәселе болса да, көбінесе жауапкершілікке тартатын сияқтымын.

Кэтрин Карлостың бұл айтқанына қатты қуанды:

– Дұрыс айтасыз. Кейде сіздің тікелей бағынушыларыңызбен бірге қауіп-қатерге тап болып, оларды жағымсыз мәселемен бетпе-бет келтіру қаншалықты қиын болса да, әріптестеріңізбен солай істеу одан да қиын болады.

– Олай ойлауыңыздың себебі неде? – деп сұрады Джефф.

Кэтрин жауап беріп үлгермей жатып, Ник түсіндіруге кірісіп кетті:

– Өйткені біз әріптестерімізбен тең деп есептелеміз. Мен Мартинге, Майкиге немесе Дженге жұмыстарын қалай істеу керектігін айтатындай кім едім? Солай істесем, олардың істеріне мұрнымды сұғып жатқандай сезінемін.

Кэтрин әрі қарай түсіндіруге кірісті:

– Тендік қағидасы, әрине, топтың есеп беруін қиындатытын мәселелердің бірі. Бірақ одан басқа тағы бір нәрсе бар.

Ешкім Кэтриннің нені меңзеп тұрғанын білмеген сияқты көрінді, сондықтан Кэтрин өз сұрағына өзі жауап бермекші болғанда, Майки жаңа ғана қиын жұмбақтың шешімін тапқандай сөйледі:

– Келісімнің болмауы.

– Не? – деп сұрады Ник.

– Өйткені олар жауапкершілікті сезінбейді. Ортақ жоспарды ұстануға келісім болмағандықтан, бір-бірін жауапқа тартпайды. Басқаша айтқанда, егер біреу олардың жұмысына наразылық тудырса, «Мен бұған ешқашан келіскен емеспін» деп айтып, жауапкершіліктен жалтара алады.

Кэтрин жақсы жауап беруі мүмкін деп күтпеген шәкіртінің жауабына таңғалды. Бұл жеткіліксіз болғандай, Майки сөзін жалғастырды:

– Мұның шынымен де мағынасы бар.

Барлығы естігендеріне сенбей, *бір-біріне қарап ойланып* қалды.

Содан кейін Кэтрин топты демалу үшін үзіліске жіберді.

ҚЫЗЫҚСЫЗ КИНО

Кэтрин қаншама рет топ құрғанына қарамастан, кейбір сәттерді бірнеше рет қайталауға тура келетініне дағдыланбаған. Ол өзінен *«неліктен біз бір сәтте прогреске қол жеткізе алмаймыз?»* деп сұрайтын.

Теориялық тұрғыдан, қазір Майки мен Мартин топпен бірге талқылауға қатыса бастағандықтан, топты бірге жұмыс істетуге салыстырмалы түрде оңай болуы керек еді. Бірақ Кэтрин шындықтың әдетте теориямен сәйкес келмейтінін білді; ол әлі де ұзақ жолдан өтуі керек еді. Екі жыл ішінде үйреншікті болған бытыраңқылықты, тіпті ең тиімді болса

да, бір дәріс арқылы жеңуге болмайды. Команда болу үшін жиналғандар көп жұмыс істеуі керек.

Бірінші кеңседен тыс жиналыстың соңына бірнеше сағат қалған еді, ал Кэтрин барлығы жақсы көңіл-күйде жұмысқа оралуы үшін кездесуді ертерек аяқтағысы келді. Алайда, бұл өте маңызды екі сағатты жоғалтады деген сөз еді. Қол жеткізілген табысты нығайту үшін мүмкіндігінше тезірек прогресс жасау керек болды.

Сондықтан, үзіліс аяқталғаннан кейін, Кэтрин одан да қызықты тақырыпты талқылауды ұсынды, бұл қарбалас күннің соңында да жиналысқа қатысушылардың назарын аударады деп ойлады.

– Қақтығыстар туралы сөйлесейік.

Ол отырғандардың мұндай кінәмшіл тақырыпта сөйлеу перспективасына риза болмағанын сезді. Ал Кэтринге келетін болсақ, ол топ мүшелерінің қақтығыстар туралы не ойлайтынын көптен бері тыңдағысы келіп жүр еді:

– Қақтығыстардың қай жерде жиі кездесетінін біреу айта алады ма?

Аздаған кідірістен кейін Ник сенімсіз үнмен сөйледі:

– Жиналыстарда ма?

– Дәл солай. Егер жиналыстар барысында біз сындарлы, нәтижелі қақтығыс құруды үйренбесек, онда табысқа жету туралы ойымызды ұмытсақ та болады.

Джен күлімсіреді.

– Мен бұл күлкілі деп ойламаймын, – деп жалғастыр-

ды Кэтрин. – Табысқа жету үшін не қажет екендігі туралы ашық дауласу қабілетіміз біздің болашақта әзірленетін өнімдер мен жасалатын келісімшарттармен тікелей байланысты.

Кеш түсе бастаған еді. Кэтрин топтың түскі астан кейін ұйқысы келіп, ойлары мүлдем басқада екенін сезді. Айтқан сөздері оларға жетпей қалып жатқан сияқты болған соң, Кэтрин шұғыл түрде қызықты бірдеңе ойлап табу керек болды:

– Араларыңызда жиналысқа барғаннан гөрі киноға барғанды жөн көретін неше адам бар?

Ешкім қолын көтерген жоқ.

– Неліктен олай?

Біраз уақыттан кейін Джефф бұл сұрақтың риторикалық емес екенін түсінді:

– Өйткені тіпті ең қызықсыз фильм болса да, жиналыстан әлдеқайда қызықтырақ болады.

Барлығы күлді.

– Дұрыс, – Кэтрин жай ғана күлімсіреді. – Бірақ ойлап қарасақ, жиналыс та кино сияқты қызықты болуы керек. Менің ұлым Уилл кино мектебіне барды, ол маған жиналыстар мен кинофильмдердің ортақ тұстары көп екенін көрсетті.

Тыңдаушылар Кэтринге жасырын сенімсіздікпен қарады, бірақ кем дегенде олардың назарын аудара алды:

– Өздеріңіз ойлап көріңіздер. Фильм орташа есеппен бір жарым сағаттан екі сағатқа дейін созылады – тура стандартты жиналыс сияқты.

Қатысушылар сыпайы түрде келісті.

– Жиналыстар интерактивті, ал фильмдер ондай емес. Біз басты кейіпкерге «бұл үйге кірме, ақымақ» деп ескерту жасай алмаймыз.

Барлығы қайтадан күлді.

«*Мүмкін олар мені әлі де аздап ұнататын шығар?*» деген ой Кэтринге мүлдем мезгілсіз келді. Бір сәтке ол өзін жалғыз сезінді, бірақ ол бұл сезімді қуып, шешімді түрде жалғастырды:

– Сонымен қатар, өте маңызды факт – кино біздің өмірімізге әсер етпейді. Фильм бізді қандай да бір әрекеттерді жасауға мәжбүрлемейді, көрерменді өз сюжетіне қоспайды.

Ал жиналыстар тек қана интерактивті емес, бірақ сонымен бірге өте нақты.

Біз оларға өз пікірімізді айтуға міндеттіміз, ал көптеген пікірталастардың нәтижесі біздің өмірімізге айтарлықтай әсер етеді.

Сонымен, жиналыстар неліктен бізді қатты қорқытады?

Ешкім жауап бермеді, ал Кэтрин талапшылдықпен қайталады:

– Ал, біз неге жиналыстарды жек көреміз?

– Өйткені олар қызықсыз, – деді Майки өз жауабына қаты қуанып.

– Дұрыс айтасыз, жиналыстар қызықсыз. Неліктен екенін түсіну үшін оларды киномен салыстырайық.

Топта біраз қызығушылық оянды. Кэтрин бұл сәтті босқа

жіберіп алғысы келмеді:

– Біз қай фильмді алсақ та: экшн, драма, комедия немесе тіпті авангардтық фильм, сюжеті жоқ фильм болса да, бәріне ортақ негізгі компоненті бар. Ол не деп ойлайсыздар?

Мартин ынтасыз жауап берді:

– Біз қақтығыс туралы бір сағат бойы сөйлескендіктен, ол қақтығыс деп ойлаймын.

– Иә, мен сіздерге өзім айтып қойдым. Әрбір жақсы фильмде қақтығыс бар. Қақтығыс болмаса, біз кейіпкерлердің тағдырына бей-жай қарайтын едік.

Кэтрин әсерлі болу үшін кідіріп, кейін қайтадан сөйлей бастады:

– Осы сәттен бастап сіздерді «DecisionTech»-те бірде-бір жиналыс қақтығыссыз өтпейтініне сендіремін. Жиналыстар қызықсыз болмауы керек. Егер бізде дауласатын ештеңе болмаса, онда ешқандай жиналыс та болмайды.

Соңғы мәлімдеме топқа ұнаған сияқты, ал Кэтрин темірді ыстық күйінде соғуды шешті:

– Бізде талқылауға арналған тақырыптар бар болғандықтан, дәл қазір бастайық.

Ол сағатына қарады:

– Бізде тағы екі сағат бар. Менің ойымша, толыққанды топ ретінде алғашқы шынайы мазмұнды жиналысымызды өткізу үшін уақыт жеткілікті.

Ник бұған қатты қарсылық білдірді:

– Кэтрин, бұл менің қолымнан келетініне сенімді емеспін.

Барлығы оның айтқанына таңғалды, кейін Ник өз сөздерін түсіндірді:

– Өйткені мен күн тәртібін білмеймін.

Барлығы Никтің бұрынғы бас директор Джеффті мазақ етіп тұрғанын түсініп күлді, Джефф те соларға қосылды.

ҚОСЫМША ЕСКЕРТУ

Кэтрин уақытты босқа өткізген жоқ:

– Жарайды, мәселе мынандай. Осы жиналыстан шықпас бұрын, біз жылдың қалған бөлігінде басты мақсатымыз қандай болатынын шешіп алсақ жақсы болар еді. Біз мұны қазір, дәл осы жерде, бүгін шешсек болады. Кімде қандай идея бар?

– Басты мақсат дегенде нені меңзеп тұрсыз? – деп сұрады Джен. – Тақырыбын ұсынғанымызды қалайсыз ба?

– Иә. Біз жауап беруіміз керек бір сұрақ бар: егер біз бүгіннен бастап жылдың соңына дейін бірдеңе істейтін болсақ, ол не болуы керек?

Ник пен Джей-Ар бірауыздан жауап берді:

– Нарықтағы үлесті арттыру.

Мартин мен Дженнен басқаларының бәрі бастарын изеді. Кэтрин оларды өз ойын білдіруге шақырды:

– Екеуіңіз бұл ұсыныспен келіспейтін көрінесіздер. Сіздердің ұсыныстарыңыз қандай?

– Өнімді жақсартумен айналысуымыз керек деп ойлай-

мын, – деді Мартин.

– Мен шығындарды шектеу басты мақсатымыз болу керек деп ойлаймын.

Кэтрин олардың ұсыныстарына қарсы шыққысы келді, бірақ оның орнына топқа айтты:

– Сіздер бұл ұсыныстар туралы не ойлайсыздар?

Бірінші болып Джей-Ар сөйледі:

– Біздің технология басты бәсекелестеріміздікі сияқты жақсы немесе одан да жақсы деп ойлаймын. Дегенмен, олардың бізге қарағанда клиенттері көбірек. Егер олар бізден нарықтағы үлес бойынша басым түссе, өнімдеріміздің сапасы маңызды емес болып қалады.

– Онда біз өнімді жетілдіруді тоқтатсақ, олардан қаншалықты артта қалып кететінімізді елестетіп көрші, – деді Мартин қабағын түйіп.

Эрқашан бітімгер болып отыратын Карлос сөйлеп қалды:

– Бізде бірнеше басты мақсат болуы мүмкін бе?

Кэтрин басын шайқады:

– Егер бәрі маңызды болып көрінсе, онда олардың ешқайсысы да маңызды емес деген сөз.

Ол одан әрі түсініктеме беруден бас тартып, бұл мәселенің шешімін топтың тапқанын қалады.

– Біреу маған шығындарды шектеудің неге басты мақсат бола алмайтынын айта алады ма? – деп сұрады Джен.

Майки бірден жауап қайтарды:

– Егер ақша табудың жолын таппасақ, шығындарды шек-

теудің бізге ешқандай қажеті болмайды.

Майки мұны қаншалықты жағымсыз үнмен айтса да, айтқанының дұрыстығын жоққа шығару мүмкін емес еді. Тіпті Джен де келіскенін көрсетіп басын изеді.

– Бұл мен компанияға келгеннен бері естіген ең нәтижелі талқылау. Жалғастыра беріңіздер, – деп Кэтрин оларға қолдау көрсетті.

Бұл Джеффке өз ойын білдіруге жеткілікті батылдық бергендей болды. Ол әңгімені жалғастырғысы келмейтіндей күлді:

– Білмеймін. Енді нарықтың үлесін арттыру маған да дұрыс мақсат сияқты көрінбейді. Біз нарықтың көлемі қандай екенін және оның қалай дамып жатқанын білмейміз.

Ол әрі қарай не айту керектігін ойланып, үнсіз қалды:

– Менің ойымша, бізге сенімді клиенттер қажет. Бәсекелестерімізден жиырмаға артық немесе кем болады ма, ол маңызды емес сияқты.

Майки бұл жолы да тез лезде жауап қайтарды:

– Бұл нарық үлесін арттырумен бірдей ғой.

– Мен олай ойламаймын, – деді Джефф.

Майки көзін алартты.

Ник Майкимен жиналыстың кешегі күнінде болған қақтығысын қайталаудан аулақ болғысы келді:

– Біз оны нарық үлесі немесе тұтынушылар деп атаймыз ба, бұл маңызды емес. Біз тек сатуымыз керек.

Енді Кэтрин сөйледі:

– Ал маған ол маңызды болып көрінеді. Джей-Ар, сіз бұл туралы не ойлайсыз?

– Джеффтің айтқаны дұрыс деп ойлаймын. Егер өнімімізді алуға басқаларға кеңес беретін сенімді клиенттеріміз көбейсе, ісіміз оңға басады. Шынымды айтсам, қазіргі уақытта маған бәсекелестеріміздің не істеп жатқаны маңызды емес. Ол туралы ойлайтын болсақ уақытымызды ысырап етеміз, оған қоса нарық та әлі қалыптасып бітпеген.

Мартин енді ашуланған сияқты көрінді:

– Бұл біз әр жиналыс болған сайын айтатын әңгіме ғой. Егер бұл нарық үлесі немесе кіріс деген мәселе болмаса, онда клиенттерді ұстап қалу немесе қанағаттану мәселесі болады. Мұның бәрін қайтадан қазбалай берудің қажеті жоқ сияқты көрінеді.

Залдағылар Мартиннің пікірі туралы ойланып отырғанда, Кэтрин бірнеше минут үнсіз қалды.

– Сол әңгімелер әдетте қалай аяқталады? – деп сұрады Кэтрин ақырында.

Мартин иығын көтерді:

– Әдетте оларды аяқтауға уақыт жетпейді.

– Жарайды. Онда бұл әңгімені келесі бес минут ішінде аяқтайық. Мұнда келесі тоғыз айдың басты мақсаты нарық үлесімен, клиенттермен, кірістермен және т. б. байланысты дегенмен келісетіндер бар ма? Егер біреу бізді мүлдем дұрыс емес бағытта бара жатыр деп санаса, дәл қазір айтқаны жөн.

Топ мүшелері бір-біріне қарап, иықтарын көтеріп, «бұдан жақсы ештеңе ойыма келіп тұрған жоқ» дегендей болды.

– Жақсы. Онда біз нақты не туралы айтып жатқанымызды қорытындылайық. Мен біреудің басты мақсатымыздың кіріс болуы туралы сөз сөйлегенін қалаймын. Джей-Ар, мүмкін сіз айтарсыз?

– Біреу табыс дұрыс жауап деп дауласуы мүмкін, өйткені бізге қаражат керек. Бірақ, шынымды айтсам, мұның біздің өнімдерімізге қызығушылық танытатын тұтынушылар бар екенін бүкіл әлемге дәлелдеуге қарағанда әлдеқайда маңызы аз деген пікірдемін. Табыс мәмілелер жасау және жаңа клиенттерді тарту сияқты маңызды емес.

Оның жай ғана кіріс жайлы сөйлеп қоя салғысы келмеді:

– Мұның өзі мағынасы бар ма?

– Мен үшін мағынасы бар. Сондықтан мен ешкімнің кіріс біздің ең маңызды мақсатымыз болуы керек деп айтқанын естіп тұрған жоқпын, – деп түсіндірді Кэтрин.

Джен сенімсіздікпен қарап сұрады:

– Кірісті арттырудың басты мақсатымыз емес екеніне сенімдісіз бе?

– Жоқ. Болашақта бізде міндетті түрде кірісті арттыру мақсаты болады. Ал дәл қазір ол біздің басты мақсатымыз емес. Біз жауаптарды нарық үлесін арттыру мен клиенттерді көбейтуге дейін қысқарттық. Біреулеріңіз нарық үлесін арттырудың неліктен басты мақсат екенін айту керек. Майки?

– Нарық үлесі – талдаушылар мен баспасөз үшін табыст-

ың көрсеткіші. Бар болғаны сол.

Мартин Майкидің айтқанына қарсы шықты:

– Жоқ, Майки. Менен компанияның негізін қалаушы ретінде сұхбат алған сайын, басты клиенттер туралы сұрайды. Оларға жарнамалық компаниялардың атаулары мен бізге кепілдік беруге дайын адамдардың тізімі ғана қажет.

Майки иығын көтерді.

– Сіз Мартиннің пікірімен келіспегендіктен бе немесе оның пікіріне қарсы шыға алмайтындықтан иығыңызды көтердіңіз бе? – деп сұрады Кэтрин.

Майки бұл туралы біраз ойланды:

– Қарсы шыға алмайтындықтан.

– Жарайды. Сонымен бізде жаңа клиенттерді тарту ғана қалды. Біреу маған неге бұл біздің ұжымдық басты мақсатымыз болуы керек екенін айта алады ма?

Бұл жолы Кэтринге біреудің жауап бергенін сұраудың қажеті болмады. Карлос өз еркімен сөйледі:

– Өйткені ол туралы баспасөз жаза алады. Бұл біздің қызметкерлерге сенімділік береді; Мартин мен оның инженерлерінен өнім туралы көбірек пікірлер алады; бұл бізге нарыққа шығуға және келесі жылы көбірек клиенттерді тартуға мүмкіндік береді.

– Бұл кейінгі сатылымдар туралы айтпағанның өзінде, – деп Джей-Ар араласты.

– Ханымдар мен мырзалар, – деп жариялады Кэтрин, – егер мен алдағы бес секундта менің ойымды өзгертетін пікір-

ді естімесем, осы біздің басты мақсатымыз болады деген сөз.

Топ мүшелері бір-біріне қарап, *өздерінің бір келісімге келе алғанына сенбегендей* болып отырды.

Бірақ Кэтрин әлі аяқтаған жоқ еді. Ол барлығын нақтылап алғысы келді:

– Біз қанша жаңа клиенттерді тартуымыз керек?

Топ пікірталастың айқын сипатына қуанғандай болды. Келесі отыз минут ішінде олар тарта алатын және тартуы керек жаңа клиенттердің санын талқылады.

Джен ең көп клиенттер санын ұсынды, одан кейін Ник пен Майки болды.

Джей-Ар болса өзінің сатушылар бөлімінің деңгейін төмен түсірмеу үшін ең аз санды таңдады. Джефф, Карлос және Мартиннің ойлары бір жерден шықты.

Пікірталас аяқталуға жақын болғандықтан, Кэтрин де талқылауға кірісіп кетті:

– Жарайды, кімде біреу бірдеңе жасырмаған болса, мен осында отырғандардың барлығының пікірлерін естідім деп ойлаймын. Біз толық келісімге келе алмайтын шығармыз, бұл жақсы, өйткені біз ғылымды талқылап жатқан жоқпыз. Мен сіздердің деректеріңізге негізделген санды тандаймын және біз сол санды ұстанатын боламыз.

Ол бір сәтке үнсіз қалып, содан кейін жалғастырды:

– Джен, біз биыл отыз мәміле жасамаймыз, бірақ сіздің бухгалтерлік есеп бойынша осындай табыс тапқыңыз келетінін білемін. Джей-Ар, мен сіздің бөліміңіздегі сатушы-

ларды ынталандыруға деген ұмтылысыңызды бағалаймын, бірақ он адам біз үшін жеткіліксіз. Біздің бәсекелестеріміз одан екі еседен астам клиенттермен жұмыс істейді, ал егер біз он клиентпен ғана жұмыс істейтін болсақ, сарапшыларымыз намыстанатын болады.

Джей-Ар Кэтриннің логикасымен келісетін сияқты көрінді.

– Менің ойымша, егер біз он сегіз жаңа клиентті таба алсақ, олар кем дегенде біздің өнімімізді алуға кеңес беретін болса, компанияның жұмысы жақсарады, – деп жалғастырды Кэтрин.

Ол басқаларға пікірін білдіруге мүмкіндік беру үшін кідірді. Ешкім ештеңе айта қоймағандықтан сөзін аяқтады:

– Сонымен, 31 желтоқсанға дейін бізде он сегіз жаңа клиент болады.

Жиырма минут ішінде топтың әдетте бірнеше айға созылатын жиналыстарынан гөрі үлкен жетістікке жеткендерін ешкім жоққа шығара алмады. Келесі бір сағат ішінде олар жаңа клиенттер мәселесіне тереңірек үңіліп, маркетингтегі, қаржы бойынша және инжинирингтегі әрбір қызметкерге он сегіз мәміле жасау үшін не істеу керектігін талқылады.

Нападағы жиналыстың ресми аяқталуына тағы он бес минут қалғандықтан, Кэтрин бәрін аяқтауға шешім қабылдады:

– Жарайды, осымен жиналысты аяқтайық. Келесі аптада бізде осы және басқа да маңызды мәселелердің кейбірін тереңірек түсінуге болатын топ мүшелерінің жиналысы бола-

ды.

Топ жиналыстың біткенінен жеңілдеп қалған сияқты көрінді. Кэтрин оларға соңғы сұрағын қойды:

– Біз бұл жерден кетпес бұрын, айтқыларыңыз келетін пікірлер, сұрақтар немесе алаңдаушылықтар бар ма?

Ешкім олардың кетуін кешіктіретін тақырыпты қозғағысы келмеді, бірақ Ник бір ескерту жасауға шешім қабылдады:

– Менің ойымша, соңғы екі күнде біз өзіміз күткеннен де көп жетістіктерге жеттік.

Джен мен Карлос келісетінін көрсету үшін бастарын изеді. Ал Майкидің көзін алартпағанына барлығы таңғалды. Кэтрин Никтің оған бірдеңе айтуға тырысқанын немесе болған оқиғаны шынымен бағалайтынын нақты білген жоқ. Сондықтан оның айтқанын үнсіз ғана қабылдады.

Содан кейін Джей-Ар сөйледі:

– Мен Никпен келісемін. Біз мұнда көп нәрсеге қол жеткіздік және басты мақсатымызды нақтылағанымыз жұмысымызды жақсартатынына сенімдімін.

Кэтрин бір құйтұрқылықтың болатынын сезгендей болды; сөйтсе, шынымен де солай болды. Джей-Ар сөзін жалғастырды:

– Мен қазір осындай кеңседен тыс жиналыстарды өткізуді жалғастыру керек пе деп ойлап тұрмын. Айтайын дегенім, біз ұзақ жолдан өттік және мәмілелерді жабу үшін келесі бірнеше айда көп жұмыс істеуіміз керек. Мүмкін, жай ғана жағдайдың қалай болатынын көрерміз...

Ол сөзін аяқтамай, солай қалдыра салды. Мартин, Майки мен Ник оның айтқанымен келісетіндерін көрсетіп, бастарын изеді.

Кэтриннің бірнеше минут бұрынғы жетістік сезімі айтарлықтай сейілді.

Джей-Ардың ұсынысын қаншалықты тез әрі қатыгездікпен аяқтағысы келсе де, Кэтрин оны басқа біреу жасап қалады ма деп күтті. Өзіне ешкім көмектеспейді деп ойлаған сәтте Джефф сөйлеп, Кэтриннің көптеген идеяларын шын жүректен қабылдағанын көрсетті:

– Екі аптадан кейін келесі сессиямызды тоқтату жаман идея деп айтуым керек. Жұмысқа қайта оралғанда, соңғы бірнеше жыл бойы күрескен сәтсіздікке оңай оралуымыз мүмкін. Соңғы бірнеше күнде осында отырып, бір топ секілді жұмыс істеуге тырысқанымның сәтсіз болғанын түсіну қаншалықты ауыр болса да, бізді әлі ұзақ жол күтіп тұр.

Джен мен Карлос Джеффпен келісіп, бастарын изеді.

Кэтрин осы мүмкіндікті пайдаланып, тобын күтіп тұрған жағдайға дайындады. Ол өзінің алғашқы пікірін Джей-Ар мен Никке жолдады:

– Мен сіздердің мәміле жасауға мүмкіндігінше көп уақыт жұмсағыларыңыз келетінін бағалаймын.

Кэтрин оларды бірден басып тастағысы келмеді:

– Алайда мен сіздерге кеше осы сессияның басында айтқанымды еске салғым келеді. Біздің бәсекелестерімізге қарағанда қаражатымыз көбірек, технология жақсырақ және

басшыларымыздың да тәжірибесі мол, бірақ біз сонда да артта қалып жатырмыз. Бізге жетіспейтін нәрсе – топтық жұмыс және мен үшін бас директор ретінде сіздерді, яғни, бізді тиімді топ етуден маңызды ештеңе жоқ.

Майки, Мартин және Ник қазір көнген сияқты болды, бірақ Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Қазір айтатыным кеше келгеннен бері айтылған кез келген басқа түсініктемеден маңыздырақ.

Ол айтарлықтай кідірді:

– Келесі екі апта ішінде мен сенімсіздік немесе өзімшілдікті көрсететін мінез-құлыққа шыдамайтын боламын. Жанжалдарды ынталандырып, нақты міндеттемелерді орнатамын және барлығыңыз бір-біріңізді жауапқа тартасыздар деп күтемін. Мен дұрыс емес мінез-құлықты көргенде жауапқа тартатын боламын, сіздердің де солай істегендеріңізді қалаймын. Бізде ысырап қылатын уақыт жоқ.

Бөлмеде тыныштық орнады.

– Сонымен, біз екі аптадан кейін мұнда қайта ораламыз. Көлікті абайлап жүргізіңіздер. Ертең кеңседе көріскенше.

Барлығы заттарын жинап, есікке қарай бет алған кезде, Кэтрин өзінің қол жеткізген жетістіктеріне қуанғысы келді. Алайда, ол өзін жағдайдың нашарлауы, мүмкін одан да қатты ушығып кетуі ықтимал деген болжамды қабылдауға мәжбүр етті.

Тіпті топ мүшелерінің көпшілігі де өзгерістердің орын алатыны туралы ойланып қалды. Олардың ешқайсысы өз-

дерінің әріптестерінің бірі келесі кеңседен тыс жиналыста болмайтынын білгенде таң қалмас еді. Алайда, жиналыста болмайтын әріптесінің Майки емес екенін білгенде қатты таң қалары анық.

ҮШІНШІ БӨЛІМ

Ауыр жол



КЕҢСЕДЕ

Қайтадан кеңседегі әдеттегі жұмыс тәртібіне оралған соң, кеңседен тыс жиналыс кезінде қол жеткізген бар жетістіктің тез ғайып болғанына тіпті Кэтрин де таңғалды. Карлос пен Мартиннің клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру бойынша өз қызметкерлерімен бірлескен жиналыс өткізгенінің өзі компания қызметкерлерінің не болып жатқанын сыбырлап талқылай бастауы үшін жеткілікті болды. Бірақ, Кэтриннің пікірінше, топ әлі де бірге жұмыс істеуге тырысып жатқан жоқ еді.

Топ мүшелерінің әрекеттеріне қарап, Кэтрин олар Напада өткізген екі күн туралы мүлдем ұмытып кеткендей сезімде болды. Олар бір-бірімен өзара әрекеттесе қоймады, әрі әрекеттесу ойларына да кіріп шықпайтындай көрінді.

Топтағылар өздері туралы ашық сөйлескенінен ұялып, ондай әңгіме ешқашан болмағандай кейіп танытуға тырысқандай болды. Алайда, Кэтрин бұған дейін бірнеше рет

осындай жағдайларды басынан өткерген.

Кэтриннің топтың кеңседен тыс жиналыста жасалған тұжырымдамаларды толық меңгермегеніне қаншалықты көңілі қалса да, ол бұл әдеттегі алғашқы реакция екенін білді. Ол сондай-ақ мұндай жағдайды жоюдың жалғыз жолы – бар жетістік жоғалмай тұрып қайтадан әрекет ету екенін білді. Бірақ Кэтрин мұның қандай нәтижеге әкелетінін білмеді.

Бұл кеңседен тыс жиналыстан бірнеше күн өткен соң, Кэтриннің алғашқы ресми топ мүшелерімен жиналысы өткізу жоспарланған күні болды. Ник бір компанияны сатып алу мүмкіндігін талқылау үшін арнайы жиналыс өткізді. Ол қызығушылық танытқан кез келген топ мүшелерін қатысуға шақырды, бірақ Кэтриннің, Мартиннің, Джей-Ар мен Джеффтін міндетті түрде қатысуы керек екенін анық айтты. Жиналысқа Джен мен Карлос та келді.

– Ал Джей-Ар қайда? – деп сұрады Ник жиналысты бастамас бұрын.

– Ол таңертеңнен бері кеңседе жоқ, – деп жауап берді Кэтрин. – Жиналысты бастай берейік.

Ник иығын көтеріп, содан кейін әріптестеріне жылтыр қағаздар жинағын тарата бастады:

– «Green Banana» деген компания.

Барлығы күліп жіберді.

– Иә, ойлап таппайтындары жоқ. Қалай болғанда да, бұл бостондық компания «DesicionTech»-ті кеңейту үшін жақсы мүмкіндік болуы немесе біздің әлеуетті бәсекелесімізге

айналуы әбден мүмкін. Екеуінің қайсысы көбірек ықтимал екенін айту қиын. Сондықтан, біз оларды сатып алу туралы ойлануымыз керек деп ойлаймын. Оларға қаражат керек, ал біздің қаражатымыз қазіргі уақытта көп.

Джефф өзін топ мүшесі емес, кеңестің мүшесі сияқты ұстап, сұрақ қойды:

– Бізге бұдан қандай пайда болады?

Бұл мәміле компания үшін маңызды деп шешкен Ник ойланбастан жауап берді:

– Жаңа клиенттер, қызметкерлер мен технология.

– Нақты қанша клиент алып келеді? – деп сұрады Кэтрин қызығушылық танытып.

Ник қойылған сұраққа жауап беріп үлгермей жатып, Мартин келесі сұрақты қойды:

– Олардың технологиясы жақсы ма? Мен олар туралы ешқашан естіген емеспін.

Ник тағы да бірден жауап берді:

– Клиенттері шамамен біздікінен екі есе аз, – ол жазбаларын қарап шықты. – Жиырмаға жуық болу керек. Ал технологиясы сол клиенттерді қызықтыратындай деңгейде жақсы шығар.

Мартин Никке күмәнмен қарады.

– Қанша қызметкері бар екен? Олардың барлығы Бостонда ма? – деді Кэтрин қабағын түйіп.

– Компанияда жетпіс беске жуық адам бар, жетеуінен басқасының бәрі Бостонда жұмыс істейді.

Нападағы кеңседен тыс жиналыс кезінде Кэтрин өз тобының дағдыларын дамыту үшін өз пікірін айтпауға тырысқан еді. Бірақ шын мәнінде маңызды шешім қабылдау керек болғанда өзін ұстай алмайды.

– Тоқтай тұрыңыз, Ник. Менің ойымша, бұл дұрыс емес. Біз компанияның көлемін 50 пайызға арттырып, мүлдем жаңа өнімдер жиынтығын қосатын болсақ, онда пайдадан гөрі шешу керек мәселелер көбірек болады деп ойлаймын.

Ник қарсы пікірлерге қаншалықты дайын болса да, өзінің шыдамсыздығын жасыра алмады:

– Егер біз осындай батыл қадамдар жасамасақ, бәсекелестерімізден асып түсу мүмкіндігін жіберіп аламыз. Өзімізді тәуекелден шектемейік.

Мартин көзін алартты. Кэтрин Никті қыспаққа алды:

– Біріншіден, Майки де осы жиналысқа қатысуы керек еді. Мен оның нарықтағы позиция мен стратегиясы тұрғысынан не ойлайтынын білгім келеді. Және...

Ник оның сөзін бөлді:

– Майкидің бұл әңгімеге ешқандай қатысы жоқ. Бұл ұсыныс қоғаммен байланыс немесе жарнаманың емес, стратегия бөлімінің жұмысы.

Кэтрин Никті жиналыста жоқ әріптесі туралы дәрекі пікір айтқаны үшін жақсылап ұрысқысы келді, мұны отырғандардың бәрі байқады. Бірақ ол бірнеше минут күте тұратын болып шешті:

– Мен айтарымды әлі аяқтаған жоқпын. Жаңа компани-

яны сатып алу топтың жұмысының онсыз да мүшкіл халін одан әрі нашарлатады деген ойдамын.

Ник *«осындай адамдармен жұмыс жасауым керек екеніне сене алмаймын»* дегендей терең дем алды. Кейін айтқанына өкінетін нәрсені айтайын деп жатқанда, әңгімеге Джен араласып кетті:

– Біздің ақшалай жағдайымыз бәсекелестеріміздің кез келгеніне қарағанда және алқаптағы технологиялық компаниялардың 90 пайызынан гөрі жақсы екенін түсінемін. Бірақ бұл жағдайымыз жақсы екен деп қаражатты ойланбай жұмсауымыз керек дегенді білдірмейді. Әрине, егер бізге табыс әкелетініне жүз пайыз кепілдік болмаса.

– Кэтрин, сіз жиналыстарды басқаруға және топтық жұмысты жақсартуға келгенде керемет басшы бола алатыныңызды құрметтеймін. Бірақ сіз біздің бизнес туралы ештеңе білмейсіз. Сондықтан осындай сұрақтарға келгенде Джефф екеумізге сенуіңіз керек, – деген Ник кейін осы айтқан сөзіне өкініп қалатынын мүлдем ойламады.

Отырғандар үнсіз қатып қалды. Кэтрин біреудің Никтің айтқанына қарсы шығатынына сенімді болды. Бірақ ешкім сөйлей қоймады. Керісінше, Мартиннің келесі әрекеті жағдайды одан да қатты ушықтырды; ол сағатына қарап: «Ой, айып етпеңіздер, бірақ менде тағы бір жиналыс бар еді. Егер менің көмегім қажет болса, айта жатарсыздар», – деп айтты да, орнынан тұрып кетіп қалды.

Кэтрин олардың топтың жұмысына зиян тигізуі мүмкін

жағымсыз мінез-құлық көрсетіп жатқанын айтуға дайын еді, бірақ топ мүшелері мұны жай ғана Никке ашуланғандықтан айтып жатыр деп ойлауы мүмкін екенін ойлады. Сонда да, Кэтрин Никті жөніне салу керек деп шешті. Бірақ мұны оңаша әлде қалған топ мүшелерінің алдында істеген дұрыс болады ма екен деген сұрақ туындады.

– Ник, сөйлесуіміз керек. Оңаша сөйлескіңіз келеді ме, әлде барлығының алдында айта берейін бе?

Ник Кэтриннің сұрағына мұқият ойланып, не болуы мүмкін екенін түсінгендей жауап берді:

– Нағыз еркек сияқты «айтатыңызды барлығының көзінше айтыңыз» деп айтсам болар еді, бірақ оңаша сөйлескеніміз дұрыс шығар.

Ник бір сәтке күлімсірегендей болды. Кэтрин қалған топ мүшелерінен Ник екеуін жалғыз қалдыруды сұрады:

– Түскі жиналыста көрісеміз, – деді Кэтрин.

Қалған топ мүшелері жиналыс бөлмесінен қуана-қуана шығып кетті. Олар кеткеннен кейін, Кэтрин сабырлы дауыспен сөйледі; Ник мұндайды күтпеген еді:

– Ең алдымен, ешқашан әріптестеріңізді артынан жамандамаңыз. Маған сіздің Майки туралы не ойлайтыныңыз маңызды емес, бірақ ол біздің топтың мүшесі, егер бірдеңеге шағымданғыңыз келсе, оны өзіне тікелей немесе маған жеке айтуыңыз керек. Келешекте осыны ұмытпаңыз.

Ник бойы соншалықты ұзын болса да, директордың кеңсесінде тұрған жетінші сынып оқушысы сияқты көрінді.

Бірақ бұл бір сәтке ғана созылды. Содан кейін ол көңілсіз үнмен Кэтриннің айтқанына жауап берді:

– Қараңызшы, менің мұнда істейтін жұмысым жоқ. Осы уақытқа дейін компания әлдеқайда жылдам өсіп, бірігу мен сатып алу бойынша көптеген келісімдерге отыруы керек еді. Мен жай ғана бақылап отыра алмаймын.

Кэтрин оның сөзін бөлді:

– Сонда сіз мұны өзіңіз үшін жасап жатырсыз ба?

– Не? – деп сұрады Ник оның сұрағын естімеген сияқты.

– Осы сатып алу туралы ұсынысыңызды айтып тұрмын.

Сіз мұны компания үшін бірдеңе жасағыңыз келетіндіктен ұсындыңыз ба?

Ник Кэтриннің нені меңзеп тұрғанын түсінуге тырысты:

– Жоқ, мен бұл жақсы идея деп ойлаймын. Бұл біз үшін стратегия тұрғысынан маңызы бар шешім болуы мүмкін.

Ол Кэтрин қарсы пікір айтатын шығар деп күтті, бірақ ол үнсіз қалды, ал Ник өзін тергеу астына алған қылмыскер сияқты сезініп, сенімін жоғалтып, өзін ақтай бастады:

– Бірақ мен өзімді белгілі бір дәрежеде компания істерінен шетте қалып қойғандай сезінемін... Бір күні осы жерде басқарамын деген үмітпен отбасымды алқапқа көштіріп алып келген едім. Ал қазір болса, мен жалықтым, дәрменсіз жағдайда әріптестерімнің компанияны құрдымға жіберіп жатқанын бақылаумен келемін.

Ник төмен қарап, бір сәтке үнсіз қалып, кейін өз кінәсін мойындап, басын шайқап, әлі де жеңілгеніне сене алмай тұр-

ды. Кэтрин оның пікіріне сабырлы түрде жауап берді:

– Компанияның құрдымға кетіп бара жатқанына сіз де жауаптысыз деп ойламайсыз ба?

Ник басын көтерді:

– Жоқ. Айтайын дегенім, мен инфрақұрылымды дамыту, бірігу мен сатып алу бойынша сұрақтарға жауапты болуым керек. Бірақ біз олардың бірін де жасаған жоқпыз, өйткені кеңес...

– Мен жалпы жағдай туралы айтып тұрмын, Ник. Сіз топтың жақсы болуына ат салысып жатырсыз ба, әлде кемшілігін арттыруға үлес қосудасыз ба? – деп сұрады Кэтрин.

– Ал сіз қалай ойлайсыз?

– Менің ойымша, сіз топты жақсарту үшін ештеңе жасап жатқан жоқсыз. – Кэтрин біраз кідірді. – Компания басқарып-басқармасаңыз да, қолыңыздан көп нәрсе келетініне сенімдімін.

Ник не айтқысы келгенін түсіндіруге тырысты:

– Мен сіздің орныңызды алғым келеді деп айтқым келген жоқ. Мен жай ғана ашуыма ерік бердім...

Кэтрин оның сөзін бөлу үшін қолын көтерді:

– Бұл туралы алаңдамаңыз. Кейде сезімдерге ерік беруге рұқсат етіледі. Бірақ мен сіздің адамдармен араласып, көмектескеніңізді көрмедім. Керісінше, оларды бөліп жатырсыз.

Ник Кэтриннің айтқанына сенуге дайын емес еді:

– Онда мен не істеуім керек?

– Неге топқа не ойлайтыныңызды айтудан бастамасқа? Оларға маған айтқаныңызды айтып беріңіз: өзіңізді компания істерінен шетте қалғандай сезінетінін, отбасыңызды осы алқапқа көшіргеніңізді...

– Бірақ оның «Green Banana»-ны сатып алуға ешқандай қатысы жоқ.

Екеуі де компанияның күлкілі атауына тағы бір рет еріксіз күліп алды. Ник өз ойын жалғастырды:

– Басқаша айтқанда, олар бізге осындай компанияларды сатып алу керек екенін түсінбейтін болса, мүмкін...

Ол айтуға батылы жетпей, кідірді. Кэтрин оның ойын аяқтады:

– Мүмкін не? Мүмкін, сіздің «DecisionTech»-тен кетуіңіз керек шығар?

– Сіздің қалағаныңыз осы ма? Солай болса, кеткенім жөн.

Кэтрин жауап беруге асықпады, ол Никтің бәрін өзі түсінгенін қалады. Бірақ ол үнсіз қалған соң, сөзін жалғастырды:

– Бұл менің не қалайтыныма емес, сізге қатысты. Сіз үшін не маңызды екенін шешуіңіз керек: топтың жетістігі ме әлде өзіңіздің жоғарылауыңыз ба?

Кэтрин тым қатты кетіп қалмадым ба деп ойланды, бірақ өзінің түйсігіне сенді.

– Неліктен бір нәрсе екіншісін жоққа шығарады деп ойлайтыныңызды түсінбеймін, – деп таңғалды Ник.

– Мен олай деген жоқпын. Жай ғана біреуі екіншісіне қарағанда маңызды болуы керек.

Ник қабырғаға қарап, басын шайқап, Кэтринге не ашуданғанын, не ойландырғаны үшін алғыс айтуы керектігін ойланып қалды. Соңында мұның бәрі «маңызды емес» деп шешті. Ол үнсіз орнынан тұрып, шығып кетті.

ӨРТ ДАБЫЛЫ

Сағат екіге қарай барлығы жиналыстың басталуын күтіп, конференц-залда жиналған еді, тек Ник пен Джей-Ар ғана болған жоқ. Кэтрин сағатына қарады да, жиналысты оларсыз бастауға шешім қабылдады:

– Сонымен, бүгін әрқайсыларыңыз немен айналысып жатқандарыңыз туралы жалпы айтып бересіздер, содан кейін біз он сегіз жаңа мәміле жасау жоспарына асықпай кірісетін боламыз.

Джеф Кэтриннен Никтің қайда екенін енді сұрайын деп жатқанда ол конференц-залға кіріп келді:

– Кешіккенім үшін кешіріңіз.

Үстел басында екі бос орын болды: біреуі Кэтриннің жанында, екіншісі үстелдің оған қарама-қарсы жағында. Ник бастығынан алыстағы орынды таңдады. Күннің бірінші жартысында болған әңгімені ескере отырып, Кэтрин Никті кешігіп қалғаны үшін ұрыспауға шешім қабылдады. Қалған топ мүшелері оның байыптылығын бағалағандай болды. Кэтрин мәселенің мәніне көшті:

– Бастамас бұрын менің...

– Мен бірдеңе айтайын деп едім, – деп сөзін бөлді Ник.

Барлығы Никтің кейде әріптестерімен қарым-қатынаста дөрекі болуы мүмкін екенін жақсы білетін, алайда бас директордың алғашқы ресми жиналысына кешігіп келгеніне қарамастан оның сөзін бөлгені топ мүшелеріне бұрынсоңды көрмеген көргенсіздік сияқты көрінді. Бір қызығы, Кэтрин бұған мүлдем мән бермеді.

– Мен бір нәрсені мойындағым келеді, – деп бастады Ник.

Іштей не боларын күтіп отырғанмен, ешкім ештеңе дей қоймады.

– Біріншіден, таңертеңгілік жиналыс туралы айтқым келеді. Менің әрекетім орынсыз болды. Мен Майки туралы ол жоқ кезде айтпауым керек еді және менің айтқан пікірім әділетсіз болды.

Майки алдымен таңғалды, содан кейін ашуланды, бірақ үндемеді. Ник оған қарап сөйледі:

– Ашуланба, Майки. Мен саған бәрін кейін айтып беремін. Жаман ештеңе болған жоқ.

Бір таңғаларлығы, Майки оған сенген сияқты көрінді. Ник жалғастырды:

– Екіншіден, біз «Green Banana» мәселесін шешкен жоқпыз, мен әлі де бұл компанияны сатып алуымыз керек деген ойдамын, өйткені компанияда мен айналысатын бірдеңе болу қажет. Мен осы жұмысқа келіскеннен бері өзімді қателік жібергендей сезіне бастадым. Маған істейтін жұмыс керек, әйтпесе, біз «Green Banana» мәселесін шешкен жоқпыз, әлі

де бұл компанияны сатып алуымыз керек.

Джен Кэтринге қарады, ол Никтің мұндай мәлімдемесіне мүлдем таңданбаған сияқты.

Ник сөзін жалғастырды:

– Бірақ, менің ойымша, жағдайды талдап, шешім қабылдайтын уақыт келді. Менің өзгеруім керек. Топқа және бүкіл компанияға қалай көмектесе алатынымды шешуім керек. Ал ол үшін маған сендердің көмектерің қажет. Әйтпесе, бұл лауазымнан кетуге тура келеді, бірақ мен бұған әлі дайын емеспін.

Сол кезде Кэтрин Никтің атқарушы директор болып қала беретініне шынымен сенгісі келді, бірақ кейінірек ол күйеуіне сол кезде Никтің қызметтен кетеді деп ойлағанын мойындады. Кэтрин қателессе де, кенеттен Никтің компанияда қалғанына қуанды; алайда неге қуанғанының себебін толық түсіндіре алмады.

Мұндай әрекет топқа да, Никке де үйреншікті болмағандықтан, олар Никтің мәлімдемесіне қалай жауап беретіндерін білмей үнсіз қалды. Кэтрин Никті ашықтығы үшін мақтағысы келген еді, бірақ басқалардың не дерін күтейін деп шешті. Жиналғандар әлі де күйзелістен айықпағандықтан, Никтің мәлімдемесіне тез жауап бере алмайтыны белгілі болған кезде, ол қайтадан жиналысты өз қолына алуға мәжбүр болды:

– Менің сіздерге маңызды бір нәрсе айтуым керек.

Мартин Кэтриннің қазір топтық рухтың мағынасы мен

маңызы және басқа да сезімдер туралы мағынасыз пікірталас бастайтынына сенімді болды.

– Джей-Ар кеше түнде жұмыстан кету туралы өтініш жазды. – деді Кэтрин. Мұндайды ешкім күтпеген еді. Онсыз да үнсіз отырған топ мүшелері енді мүлдем қатып қалғандай көрінді. Бірақ бұл ұзаққа созылған жоқ.

– Не дедіңіз?! – Мартин бірінші болып үнсіздікті бұзды. – Неге олай істеді?

– Мен өзім де толық түсінбедім, – деді Кэтрин. – Оның айтқан себептері түсініксіз болды. Оның «AddSoft»-қа аймақтық сату жөніндегі вице-президент ретінде оралуға шешім қабылдағаны анық.

Кэтрин сөзін жалғастырмас бұрын біраз кідірді, бірақ сонда да не болғанын жасырмай айту керек деп шешті:

– Сонымен қатар, ол уақытын біздің жеке мәселелерімізді шешумен айналысатын кеңседен тыс жиналыстарға жұмсағысы келмейтінін айтты.

Тағы да үнсіздік. Кэтрин басқалардың реакциясын күтіп тұра берді. Бірінші болып Майки сөйледі:

– Өте жақсы, біз топ құру жұмысында жетістікке жетіп жатырмыз. Дегенмен, мен бір нәрсені түсінбеймін: топтық жұмыс жақсарды ма, әлде нашарлады ма?

Майкидің сөздері тіпті Карлосқа да қызық болып көрінді. Жағдай одан әрі шиеленісіп, топ мүшелерінің Кэтринді жақтырмауы әр секунд сайын артып келе жатқандай болды. Кэтринге «DecisionTech»-те жұмыс істей бастағаннан бері

ең ұзақ болып көрінген кідірістен кейін Мартин сөйледі:

– Менің топтық жұмысты жақсарту сияқты заттарды жек көретінім ешкімге құпия емес шығар. Ондай әңгімелер менің титығыма тиеді. Кэтриннің шыдамы таусыла бастады. Мартин өз сөзін аяқтады:

– Алайда, Джей-Ардың тарапынан бұл нағыз әдепсіздік. Мүмкін ол бағдарламалық жасақтаманы сатуды білмегендіктен кетіп қалған шығар.

Джефф онымен келісті:

– Естерінде ме, бірнеше ай бұрын біз әуежайда сыра ішкен кезде Джей-Ар маған ешқашан бұрын-соңды нарықта болмаған, оған қоса қолмен ұстап көре алмайтын өнімді сатуға тура келмегенін мойындаған еді. Әрі белгілі брендтермен жұмыс істегісі келетінін айтты. Ол сондай-ақ өмірінде ешқашан ұтылмағанын және жеңілістер тізімін біздің компаниядан бастағысы келмейтінін де жасырмады.

Джен Джеффтің айтқанын қостады:

– Естерінде ме, біз оған сату туралы сұрақтар қойған кезде, ол ашулана бастайтын. Біз оны тексеріп жатырмыз деп ойлайтын.

Майки де әңгімеге кірісті:

– Айтпақшы, біз жасаған мәмілелердің көпшілігі Мартин мен Джеффтың арқасында сәтті болды. Джей-Ардың қалай сату керек екенін білетініне күмәнім бар...

Кэтрин де әңгімеге қосылғысы келген еді, бірақ Ник оның алдын орап кетті:

– Менің Джей-Арға қаншалықты жиі сын айтатынымды білесіңдер – оның өзіне де айтатын едім, артынан да сөйлейтін едім. Бірақ қазір ол мұнда емес, сондықтан ол туралы айтудың да қажеті жоқ. Біз енді не істейтінімізді шешкеніміз жөн болады.

– Бұл орынға басқа біреуді тапқанша сатумен мен айналыса аламын, – деді Карлос бұл жұмысты істеуге дайын екенін білдіріп.

Джен басқа топ мүшелері отырса да, жасқанбай Карлостың ұсынысы туралы не ойлайтынын ашық айтты:

– Саған сенуге болатынын бәріміз білеміз, Карлос, бірақ мұнда сатуда тәжірибесі әлдеқайда көбірек басқа адамдар да бар. – Ол бірге отырған Ник пен Джеффке қарады. – Мысалы, сен екеуің.

Джефф бірден жауап берді:

– Мені дұрыс түсініңіздер. Мен қажет болғанның бәрін жасаймын, бірақ ешқашан сатумен айналыспағанмын, сату бөлімін де басқарып көрмеппін. Маған инвесторлармен, тіпті клиенттермен де жұмыс істеген ұнайды, бірақ жанымда сатуға шебер болғаны маңызды.

Майки өз ойын айтты.

– Ник, сен өзіңнің соңғы жұмыс істеген компаниянда сату бөлімінің істерімен айналысқаныңды айтқан едің ғой. Мансабыңның басында тіпті сату тобын да басқарғансың.

Ник басын изеді.

– Никтен жұмысқа алатын кезде сұхбат алғанда, ол сату-

мен айналысқысы келмейтінін, одан гөрі орталық басшылық қызметте болғысы келетінін айтқан, – деді Мартин. Оның жиі адамдар туралы олар сол жерде отырса да үшінші жақта айтатын әдеті бар еді, бірақ ешкім мұны дәрекілік деп санамайтын.

Ник Мартиннің өзі туралы сол айтқандарын әлі күнге дейін ұмытпағанына таңданып, басын изеді:

– Иә, мен өзімді мәңгілікке сату бөлімінде қалып қоятындай сезіндім.

Бір сәтке үнсіздік орнады, кейін Ник сөзін жалғастырды:
– Дегенмен, менің сату қабілетім өте жақсы еді және ең бастысы – сатудан ләззат алатынымын.

Кэтрин Никті сату бөлімін басқаруға көндіре бастағысы келіп, әрең дегенде шыдап тұрды. Ал Джефф болса бірден ойындағысын айта салды:

– Сенің сату бөліміндегілермен қарым-қатынасың онсыз да жақсы. Ал сенің компанияның сатылымдары аз екеніне көңілің толмайтын.

– Қане, Ник. Сен келіспесең, оларға мені алуға тура келеді, – деп әзілдеді Карлос.

Кэтрин Никке қарап, Карлостың айтқаны рас дегендей иығын көтерді.

– Олай болса, менің бұл ұсыныстан бас тартуым кешірілмес қателік болар еді, – деді Ник.

Барлығы тағы да күліп жатқан кезде, кенеттен өрт дабылы қағылды.

– Ой, мен мүлдем ұмытып кеттіппін! Бүгін бізде өрт қауіпсіздігі бойынша жаттығулар болады. Халф-Мун-Бей өрт сөндіру бөлімінің өкілі мұндай жаттығуларды жылына екі рет өткізуіміз керек деген, – деді Джен басын ұстап.

Барлығы асықпай өз заттарын жинай бастады.

– Бұл өзі жақсы болды ғой. Әйтпесе, кез келген уақытта топ мүшелері құшақтаса бастайды деп қорыққан едім, – деді Мартин әзілдеп.

ӨСЕКТЕР

Бірнеше күннен кейін Кэтриннің ноутбугы жөнді істемей тұрғандықтан ол IT бөлімімен байланысып, мәселе неде екенін қарап беру үшін біреуді жібере ала ма деп сұрады. IT бөлімінде тек төрт адам ғана еді, оларды Дженнің тікелей қарамағындағылардың бірі Брендан атты жігіт басқарды. Бөлім қызметкерлерінің аздығына байланысты ол көбінесе ақауларды жоюмен өзі айналысатын, әсіресе топ басшыларына көмек керек болғанда. Ал бас директор шақырғанын білгенде, ол бірден Кэтриннің кабинетіне келіп, нені жөндеу керектігін тез түсінді. Ол ноутбукты алып кетуге тура келетінін айтты, Кэтрин оған келіскенімен, аптаның соңына қарай ноутбугының өзіне қажет болатынын ескертті.

– Әрине! Тағы бір кеңседен тыс жиналыс өткізесіз ғой, – деді Брендан.

Кэтрин Бренданның жиналыс туралы білетініне таң қал-

мады. Шындығында, ол барлық қызметкерлердің басшылықтың кеңседен тыс уақытты қалай өткізетінін білетініне риза болды. Алайда Бренданның келесі айтқаны Кэтринді ойландырып қойды:

– Өкінішке қарай, мен сондай жиналыстарды өз көзіммен көре алмаймын.

Кэтрин оның айтқанын жауапсыз қалдырмады:

– Солай ма? Неліктен көргіңіз келген еді?

Бренданның техникалық қабілеттері керемет болса да, ол нені айтып, айтпау керектігін білмейтін сияқты, сондықтан ойланбастан жауап бере салды:

– Майкидің өрескел мінезіне қатысты сөгіс естігенін көру үшін көп ақша төлей алатындар аз емес.

Бір жағынан, Кэтрин компания қызметкерлерінің Майкидің ерсі қылықтарын жақтырмайтынын естігеніне қанағаттанғандай болса да, екінші жағынан оған Бренданның айтқаны жағымсыз естілді. Ол кеңседен тыс жиналыстарда не болатынын тағы қанша қызметкер білетінін ойланды.

– Кеңседен тыс жиналыстар қалай өтетіні туралы түсінігіңіз дұрыс емес деп қорқамын.

Кэтрин бұл үшін Бренданға ашуланған дұрыс емес екенін білді, сондықтан дереу басқа тақырыпқа көшті:

– Ноутбугымды қарап беруге уақыт бөлгеніңіз үшін рақмет.

Брендан кеткеннен кейін Кэтрин бұл мәселені Дженмен және топтың басқа мүшелерімен қалай шешуге болатыны

туралы ойлана бастады.

ЕКІНШІ КЕҢСЕДЕН ТЫС ЖИНАЛЫС

Келесі аптада, өрт дабылымен есте қалған маңызды жиналыстан бірнеше күн өткен соң, топ мүшелерінің кезекті Напа алқабындағы жиналысы басталды.

Кэтрин әңгімені барлық қатысушыларға таныс фразамен бастады:

– Біздің бәсекелестерімізге қарағанда қаражатымыз көбірек, басшыларымыздың тәжірибесі мол, технологияларымыз жақсырақ жетілген және байланыстарымыз да көбірек, бірақ сонда да біз нарықта олардан кейін тұрмыз. Осында жиналған себебіміз топ ретінде тиімді жұмыс істеу екенін естен шығармайық.

Содан кейін Кэтрин отырғандарды қорқытып алмау үшін аса жұмсақ үнмен қиын мәселені қозғады:

– Барлықтарыңызға бір сұрақ қойғым келеді. Өз бөлімдеріңіздегі тікелей бағыныштыларыңызға кеңседен тыс жиналыста не болғаны туралы айтқандарыңыз бар ма? Солай болса, нақты немен бөлістіңіздер?

Кэтрин қанша тырысса да, өзін топ мүшелерін жауапқа тартқандай сезінді:

– Мен ешкімді ұрсайын деп тұрған жоқпын. Жай ғана өзімізді топ ретінде қалай ұстауымыз керегін нақтылап алғым келеді.

Джефф бірінші болып бастады:

– Мен өз адамдарыма ештеңе айтқан жоқпын. Мүлдем тіс жармадым.

Отырғандар күліп жіберді, өйткені енді Джеффтің тікелей бағыныштылары жоқ еді. Майки келесі болып сөйледі:

– Мен тек әр түрлі психологиялық жаттығулар мен тесттер жасағанымызды айттым.

Ол мұны күлкілі болсын деп айтқан еді, бірақ ешкім күлмеді, өйткені сөздерінде шындық бар екенін білді.

Ал Кэтриннің бұл сұрағы кенеттен Мартиннің көңіліне тигендей болды:

– Егер біздің біреуіміз жасаған әрекетімізге көңіліңіз толмайтын болса, бізге ол туралы ашық айтыңыз. Мен өзімнің бөлімімдегілермен осы тақырып бойынша бірнеше рет ашық сөйлескенімді жасырмаймын. Олар біздің кеңседен тыс жиналыстарымыз уақытты ысырап етеді деп санайтын сияқты. Сондықтан олардың шындықты білуге құқығы бар деп ойлады. Егер мен қандай да бір ережелерді бұзған болсам, кешірім сұраймын.

Әдетте бәріне қысқа әрі суық жауап беретін Мартиннің осындай ыстық әрі ұзақ жауап бергеніне бәрі таңғалды. Кэтрин тіпті күле жаздады:

– Сабыр етіңіздер. Мен ешкімге ашулы емеспін. Сіздерден кеңседен тыс жиналыстарымызды өз топтарыңыздан құпия ұстауды талап етіп тұрған жоқпын. Шындығында, керісінше өткен жиналыста болғандармен бөлісуіміз керек

екенін нақтырақ айтқаным дұрыс болар еді.

Мартин тынышталып, өзінің айтқан сөздері үшін аздап ұялғандай көрінді.

Джен күтпеген жерден Кэтринге қарап сөйледі:

– Мен өз бөлімімдегілерге бәрінен де көп айтқан шығармын. Мүмкін олардың біреуі сізбен бөліскен шығар.

Кэтрин Джен өз қателігін мойындай қояды деп күтпеген еді:

– Шынында да, бұл тақырыпты қозғауға сіздің бағыныштыларыңыздың бірімен болған әңгіме итермеледі.

Майки Дженнің қателігіне риза болған сияқты көрінді.

– Бірақ бұл сізге немесе басқа біреуге ғана қатысты мәселе емес, – деп жалғастырды Кэтрин. – Мен топ ретінде қандай ақпаратты құпия деп санауымыз керек екенін және бір-бірлеріңізге деген адалдық бар-жоғын түсінгім келеді.

– Адалдық дегенде нені меңзеп тұрсыз? – деп сұрады Ник.

– Әрқайсыңыздың басты тобыңыз қайсы екенін, яғни ең жақын серіктестеріңіз кім деп ойлайтындарыңызды білгім келеді.

Отырғандардың түсінбегеніне таң қалмаған Кэтрин түсіндіруге кірісті:

– Бұл құпияны сақтау бойынша дәріс емес. Құпиялылық менің айтқым келіп тұрған ең маңызды зат емес, ол жай ғана маңызды нәрселер туралы сөйлесуге себеп.

Мәселенің мәнін нақты түсіндіре алмағаны үшін Кэтрин-

нің ұнжырғасы түсіп кетті. Ақырында, ол қалағанын ашық сұрауға бел бұды:

– Менің сұрайын дегенім: сіздердің әрқайсыларыңыз үшін біздің топ, яғни осында жиналғандардың барлығы сіздер жеке басқаратын бөлімдеріңіздегі топпен бірдей маңызды ма?

Кенеттен бәрі Кэтриннің не айтқысы келгенін түсінді, бірақ ешкім жауап беруге асықпады.

– Біз өз бөліміміздегілермен осы жерде болып жатқан оқиғалармен бөлісетінімізді білгіңіз келеді ме? – деп сұрады Джен.

Кэтрин басын изеді. Майки бірден жауап берді:

– Менің жеке тобым маған осы топқа қарағанда әлдеқайда жақынырақ. Ренжімеңіздер, бірақ бұл шындық.

Ник келіскендей басын изеді:

– Мен де солай айтар едім, тек жаңа ғана қол астыма алған сату тобын санамағанда, – ол бір сәтке ойланды. – Бірақ бірнеше аптадан кейін олар да маған бұл топтан гөрі жақынырақ болып кететініне күмәнім жоқ.

Ник жай ғана әзілдеп, бәрі көңілді күлген сияқты болғанымен, оның сөздерінде шындық болғанын ешкім жоққа шығармас еді.

– Менің ойымша, барлығы өздеріне жеке тобының осы бөлмеде отырған басшылар тобына қарағанда жақынырақ екенімен келіседі, – Джен сәл кідіріп, аяқтады. – Әсіресе мен үшін.

Бұл сөздер барлығының назарын аударды.

– Мүмкін оның себебін түсіндірерсіз? – деп сұрады Кэтрин ақырын ғана.

– Мен өзімнің бағыныштыларыммен өте мейірім қатынаста екенімді ешқашан жасырмадым, менің сегіз қызметкерімнің бесеуі бұрын менімен бірге басқа компанияларда жұмыс істеген. Олар менің балаларым сияқты болып кеткен.

– Иә, Джен, сен – көп балалы анасың! – деп әзілдеді Карлос.

Барлығы күлді. Джен күлімсіреп басын изеді:

– Айтқаныңмен келісемін. Мен тым эмоционалды емеспін, бірақ менің тобым олар үшін бәріне дайын екенімді біледі.

Кэтрин барлығын түсінгендей кейіппен басын изеді.

Мартин Дженнің айтқанын қолдады:

– Бұл мүлдем жаман емес. Менің инженерлерім оларды қиындықтар пен кедергілерден қорғайтынымды біледі, нәтижесінде олар мен үшін барын салып жұмыс істейді.

– Жағдай қиын болса да, олар мені тастап ешқайда кетпейді. Менің адамдарым өте адал, – деп қосты Джен.

Кэтрин жай ғана тыңдап тұрды, бірақ Ник оның айтылған пікірлермен келіспейтінін сезді.

– Сіз бұл дұрыс деп айтқыңыз келе ме? Сіз біздің жақсы басшы болғанымызды қалайсыз деп ойлаған едім.

– Әрине, қалаймын, – деп сендірді олардың барлығын Кэтрин. – Мен сіздердің қызметкерлеріңізге қаншалықты

жақсы қарайтындарыңызды естігеніме қуаныштымын. Бұл менің сіздермен алғашқы сұхбаттарым кезінде жасаған тұжырымдарды ғана растайды.

Отырғандар «*онда мәселе неде?*» дегендей Кэтриннің келесі не айтарын күтіп қалды. Кэтрин ары қарай жалғастырды:

– Егер компанияны біртұтас топ бола алмаған жақсы басшылар тобы басқарса, онда оларда да, компанияда да қиындықтар туындауы мүмкін. Өйткені олар үшін өздерінің басты тобы қайсы екенін білу қиын болады.

– Басты тобы? – деп сұрады Джефф.

– Иә, сіздердің басты топтарыңыз. Мұның бәрі соңғы кемшілікке қатысты – топтық нәтижелерді жеке мәселелерден жоғары қою. Сіздердің басты топтарыңыз осы болуы керек, – деді Кэтрин отырғандарды көрсетіп.

– Сіз өз қызметкерлеріңізге қаншалықты жақсы қарасаңыз да және олар үшін қаншалықты керемет болсаңыз да, бұл біздің бүгін осында отырған адамдар тобына деген адалдық пен жауапкершілікке нұқсан келтірмеуі керек.

Топ мүшелері оның сөздерін үлкен қиындықпен қабылдағандай болды. Бірінші болып Джен сөйледі:

– Бұл оңай емес, Кэтрин. Мен сізбен келіскен кейіп танытып, бұл топ бұдан былай менің басты тобым болады деп айта салсам болады, бірақ мен өзімнің бөлімімнің тобын қалай тастайтынымды елестете алмаймын, өйткені өз бөлімімді құруға көп күш жұмсадым.

Карлос әдеттегідей екі жақтың да көңілін қалдырмауға тырысты:

– Міндетті түрде өз тобыңды тастауың керек деп ойламаймын, – деді Карлос Кэтринге қарап; оның сөздерін растауын күтті.

Ол Карлостың көңілін түсірмейтіндей етіп жауап берді:

– Әрине, тобыңызды тастап кетудің қажеті жоқ. Бірақ оған деген қарым-қатынасты өзгерту керек. Бөлімдеріңіздегі топ сіздер үшін екінші орында болсын. Бірақ көпшілігіңіз үшін бұл топты тастаумен бірдей сияқты көрінетінін білемін.

Біршама көңілі қалған топ бұл қиын ұсыныс туралы ойланып қалды.

Джефф жағдайды жеңілдетуге тырысты:

– Бұл мен үшін қандай сұмдық болғанын ойлап көріңдер. Өйткені менің басты тобым сендер болдыңдар. Менің барып, шағымдана алатын ешқандай адамым болған жоқ.

Барлығы, тіпті Майки де күлді. Джефф әзілдеп тұрған болса да, олар оның айтқанында шындық бар екенін біліп, оны аяғандай болды.

– Мен мұны басқаша қалай айту керектігін білмеймін, бірақ топ құру оңай емес, – деді Кэтрин істі соңына дейін жеткізу қажеттілігін сезініп.

Топ мүшелері үнсіз қалды. Кэтрин олардың жүздеріндегі күмәнді көрді. Бірақ бұл оны қорқытпады, өйткені бұл жерде мәселе топ құрудың маңыздылығында емес, олар шынымен топ бола ала ма деген сұрақта еді. Кэтрин мұндай кү-

мәнді әрқашан дұрыс деп санайтын.

ЖАҢА БАСТАМА

Кэтрин топ мүшелерінің ұзақ уақыт мұңға берілуіне жол бермеді:

– Біз бұл мәселені дәл қазір шешейін деп жатқан жоқпыз. Топ құру ұзақ процесс, сондықтан қазір ол туралы көп ойлану қажет емес. Біздің жиналысқа арналған жоспарымыз бар, соны ұстанайық, сонда топ құру мәселесі де қатты қиын болып көрінбеуі мүмкін.

Топ мүшелері басқа тақырыпқа ауысқандарына қуанғандай болып көрінді, ал Кэтрин болса бірінші сұрақты қойды:

– Сонымен, жұмысымыз қалай жүріп жатыр?

Джефф бірінші болып сөйледі:

– Менің ойымша, біз соңғы кеңседен тыс жиналыстан шыққаннан бері не болғанын жоққа шығара алмаймыз. Айтайын дегенім, егер сол кезде сіз маған Джей-Ар жұмыстан шығып, оның орнына Ник сатумен айналысады деп айтсаңыз, мен сізді бастамай жатып бәрін ушықтырып жібердіңіз деп айыптар едім.

Ник Джеффтін айтқанымен келісті:

– Мен «DecisionTech»-те сатумен айналысамын деп ешқашан ойлаған емеспін, әрине, одан ләззат аламын деп те ешқашан ойлаған емеспін. Бірақ біздің жұмысымыз өте жақсы жүріп жатыр деп ойлаймын. Сонда да, нәтижелерге жету

үшін әлі ұзақ жолдан өту керек.

Кэтрин пікірталастың бағытын өзгертті:

– Ал біз топ ретінде қалай жұмыс істеп жатырмыз?

– Бізде бәрі жақсы болып жатыр деп ойлаймын. Біз дұрыс бағытта келе жатқан сияқтымыз және сөзсіз нәтижелі қақтығысқа тап болармыз – деп жауап берді Джен.

Барлығы күлді.

– Білмеймін. Менде күмән пайда бола бастады.

Әдетте, Кэтрин процестің осы кезеңінде айтылған мұндай пікірге таң қалмас еді. Бірақ мұны Карлос айтады деп күтпеген еді.

– Неліктен? – деп сұрады Кэтрин.

Карлос қабағын түйіп сөйледі:

– Білмеймін. Біз көбінесе маңызды емес мәселелерді талқылайтын сияқтымыз. Шамасы, мен шыдамсыз болып бара жатқан шығармын.

– Сен қандай маңызды мәселелер туралы ойлап жүрсің? – деп сұрады Джен қызығушылығын жасырмай.

– Менің ешқандай жанжал шығарғым келмейді, – деді Карлос.

Кэтрин оның сөзін бөлді:

– Мен де сіздің нені меңзеп тұрғаныңызды білгім келеді.

Карлос күлді:

– Шынымды айтсам, компанияның ресурстары барынша тиімді бөлінген деп ойламаймын.

Мартин Карлостың ескертуі өзінің бөлімі туралы айтылға-

нын сезгендей болды; шынымен де солай болып шықты.

– Ресурстар деп нені айтқың келіп тұр? – деп сұрады Мартин.

– Білмеймін. Компаниядағы бағдарламалық жасақтама-ны әзірлеушілер ұйымы тым үлкен деп ойлаймын. Компанияның бар қызметкерлерінің үштен бірі әзірлеушілер сияқты. Сондықтан біз ресурстарды сату бөлімінде, маркетингте немесе техникалық қолдауда пайдалансақ болар еді, – деді Карлос күңкілдеп.

Мартин Карлостың мәлімдемесіне эмоционалды түрде жауап бермеді. Оның орнына өзі қолданатын Сократ әдісінің өзгертіліп, сарказмға негізделген Сократтық тәсілін қолданайын деп жатқан еді. Бірақ әңгімеге Майки араласып кетті:

– Мен Карлоспен келісемін. Шынымды айтсам, біздің әзірлеушілеріміздің жартысы немен айналысатынын білмеймін. Қаражатымызды маркетинг пен жарнаманы жақсарту үшін пайдалану дұрыс деп ойлаймын.

Мартин *«тағы да басталды»* дегендей қатты күрсінді. Оның ашулана бастағаны отырғандардың назарынан тыс қалмады. Кэтрин жағдайды өз бақылауына алуға шешім қабылдады:

– Жарайды, бұл сұрақты дәл қазір шешіп алайық. Мұнда тұрған ештеңе жоқ. Біз компанияның ресурстарын дұрыс пайдалануымыз керек, өйткені сол үшін акционерлеріміз, клиенттеріміз бен қызметкерлеріміздің алдында жауаптымыз. Демек, олардың дұрыс пайдаланылуын қамтамасыз ету

біздің тікелей міндетіміз. Ашуланудың қажеті жоқ, бұл тек стратегияны талқылау ғана.

Шиеленісті жағдайды босатқаннан кейін, Кэтрин бірден отқа май құйды:

– Мартин, сіз басқалардың әзірлеушілер тобына соншама қаражат бөлінуі керек пе деген сұрақтарға жауап беруден шаршаған боларсыз.

Мартин сабырлы көрінгенімен, оның дауысынан қобалжығаны байқалды:

– Дұрыс айтасыз. Адамдар біз ақшаны әзірлеушілерге емес, технологияға салатынымызды түсінбейтін сияқты. Компания бағдарламалық жасақтаманы жасаумен айналысады. Мен сол қаражаттың бәрін әзірлеушілер тобымен гольф ойнау үшін істетіп жатқан жоқпын.

– Қойшы, Мартин, – деді Ник дауыстап. – Әзірлеушілер гольф ойнамайды ғой.

Осы сәтті әзіліне барлығы бір күліп алған соң, Ник сөзін жалғастырды:

– Бұл сенің жеке жауапкершілігің деп айтқанымыз емес. Мәселе сенің аздап біржақты болуыңда шығар.

Мартин мұндайды күтпеген еді:

– Біржақты дейсің бе? Менің мәмілелер жасаудағы үлесім осында отырғандардың ешқайсысынан кем емес. Мен талдаушылармен де сөйлесемін...

– Тоқтай тұр, Мартин. Біз сенің компанияға қосқан үлесінді сынап тұрған жоқпыз. Сен біздің өнім туралы бәрі-

нен де көп білетіндіктен қаражаттың да өнімді әзірлеуге ба-
рынша көп бөлінгенін қалайтын шығарсың. – деп араласты
Джен.

Ақырында, ол барлығын қызықтыратын ең маңызды
сұрақты қойды:

– Біреу әзірлеушілер туралы сөз қозғағанда неліктен сон-
шалықты ашулана бастайсың?

Дженнің сұрағы ол Мартиннің үстіне бір шелек мұздай су
құйып жібергендей әсер қалдырды. Әдеттегіден сыпайырақ
үнмен Майки де не ойлайтынын айтты:

– Джен дұрыс айтады. Біз сенің ақылыңды сынап тұрған-
дай әрекет етесің.

Бұрынғыдан сабырлы болып көрінген Мартин жауап бер-
ді:

– Онсыз да солай істеп тұрған жоқсыңдар ма? Сендер мен
өнімді әзірлеу мен қолдау үшін қажетті ресурстардың көле-
мін асыра бағалаймын деп айта бересіңдер.

– Олай емес, Мартин. – Джен Майкиге қарағанда әдеп-
тілік танытып сөйледі. – Бұл сұрақ одан әлдеқайда кең.
Біз нарық көшбасшысы болу үшін өніміміздің қаншалықты
жақсы болуы керектігін білгіміз келеді. Болашақ технологи-
яны құру үшін қанша күш салу керектігін түсінуге тырысып
жатырмыз. Өйткені, егер оған тым көп шығын қажет бол-
са, біз өзіміздің қазіргі технологияларымыздың бәсекеге қа-
білеттілігіне күмән келтіретін боламыз.

Кэтрин енді шетте қарап тұра алмады, сондықтан Джен-

нің айтқанын толықтырды:

– Ал сіз, Мартин, бұл сұраққа осында отырғандардың кез келгені сияқты жалғыз жауап бере алмайсыз, өйткені ешкімде толық ақпарат жоқ. Дұрыс жауапты біз әрқайсысын тыңдап, барлығын қосқаннан кейін ғана ала аламыз.

Бір қызығы, айтылған түсініктемелер неғұрлым ақылға қонымды болса, Мартин соғұрлым көңілсіз болып көрінді. Ол Майкидің негізсіз айыптауларына ренжімеді, бірақ Джен мен Кэтриннің пікірлерінің негізділігі оған ауыр тиді. Ақыры ол шыдай алмады:

– Тындандаршы, біз өз өнімімізге соншама уақыт пен күш жұмсадық, сондықтан мен компания өнімінің сапасының нашарлығы үшін құрдымға кеткенін қаламаймын.

Әріптестерінің ешқайсысы оған оның мінез-құлқы топтың бесінші ақаулығының айқын көрінісі екенін айтып үлгермей жатып, Мартин өз ойын аяқтамақшы болды:

– Иә, бұл айтқаным компанияның жетістікке жетуіне көмектесуден гөрі жеке кінәдән қашуға көбірек қызығушылық танытатын сияқты естілетінін білемін, бірақ...

Ол өз әрекетін қалай түсіндірерін білмей тұрды. Ақыры Джен оған көмекке келді:

– Ал біздің қаржымыз мені неге соншалықты қатты толғандырады?

Бұл риторикалық сұрақ еді, сондықтан жауабын да бірден берді:

– Өйткені мен «The Wall Street» журналынан

«DecisionTech» компаниясының қаржы мәселелерінің кесірінен банкротқа ұшырағаны туралы оқығым келмейді. Карлос компанияның клиенттерге нашар қолдау көрсеткеннен сәтсіздікке ұшырағанын қаламайды, ал Майки болса біздің жеке бренд құра алмағандықтан жоғалып кеткенімізді көргісі келмейді.

Джен барлығын қосып мысалға келтірсе де, бұл Майкиге ұнамаған сияқты болды; ол Дженге *«мен оны ойлап алаңдамаймын»* дегендей қарады. Бірақ Джен оны елеместен, отырғандардың бәріне қарап сөйледі:

– Біз батып бара жатқан «Титаникте» құтқару қайықтары үшін күресіп жатқандаймыз.

– Бізде бәрі соншалықты үмітсіз деп ойламаймын, – деді Ник.

Кэтрин бұл метафораны бағалады:

– Ондай жағдайда бәріміз қайықтарға мүмкіндігінше жақын тұруға тырысамыз.

Ник Кэтриннің *айтқанымен келіскендей* басын изеді. Кэтрин әңгімені бұрынғы тақырыбына қайтарып, өзінің жетекші сұрағын Мартинге қойды:

– Сонымен, біз қайда тоқтадық?

Мартин терең дем алып, айтылғанның бәрімен келіспегендей, басын шайқады. Оның содан кейінгі әрекеті бәрін таңғалдырды:

– Жарайды, мұны бірге шешейік.

Ол тақтаға жақындап, өзінің ұйымының толық сызбасын

сызып, барлығы немен айналысатынын және бір-бірімен қалай байланысты екенін түсіндірді. Оның әріптестері өнімді әзірлеу бөлімінде болып жатқан барлық нәрселер туралы қаншалықты аз білетіндеріне, оның бәрі бір-бірімен қалай байланысты екеніне де қатты таңғалды.

Мартин сызып біткеннен кейін, Кэтрин топқа әзірлеушілерге бөлінген қаражатты кеңейтудің немесе қысқартудың салыстырмалы артықшылықтарын және оларды басқа салаларда қалай пайдалануға болатынын талқылауға екі сағат уақыт берді. Сол уақыт ішінде топ анда-санда қатты дауласып, пікірлерін өзгертті, бастапқы пікірлерінен бас тартып жатты, ақыр соңында дұрыс жауап олар ойлағандай айқын емес деген қорытындыға келді.

Ең бастысы, топтың әрбір мүшесі, соның ішінде Кэтрин де, өз пікірлерін түсіндіру үшін маркерді алып, тақтаға жазып көрсетіп жатты. Егер араларында біреу есінеп жатса, ол жалыққандықтан емес, шаршағандықтан болған еді.

Ақырында, ең оңтайлы шешімді ұсынған Джефф болды. Ол бір болашақ өнімнің желісін толығымен қысқартуды және екіншісін шығаруды кем дегенде алты айға кейінге қалдыруды ұсынды. Содан кейін Ник сол тоқтатылатын жобалардағы әзірлеушілерді сату бөліміндегілерге өнімді көрсету мен сатуға көмектесу үшін оқытуға жіберуді ұсынды.

Бірнеше минут ішінде топ келісімге келіп, өзгерістерді енгізудің қатаң мерзімдерін белгіледі және олар алдындағы ақ тақтада тұрған күрделі, бірақ орындалатын шешімге таңға-

ла қарады.

Кэтрин түскі үзіліс жасауды ұсынды да, былай деп қосты:

– Түскі астан кейін тұлғааралық мәселелер мен жеке жауапкершілік туралы сөйлесейік.

– Асыға күтетін боламын, – деді Мартин; бұл жолы оның сөзінде ешқандай келеке болмады, бұл ешкімге оғаш көрінбеді.

ЖАУАПКЕРШІЛІК

Түскі астан кейін Кэтрин таңертеңгі сессияның динамикасын сақтауға бел буып, жаттығудан гөрі нақты мәселелерге назар аударған дұрыс деп шешті.

Сондықтан ол Никтен он сегіз мәміле мақсатына жетудегі жетістіктерін шолуда топты басқаруды сұрады. Ник тақтаға шығып, топ алдыңғы кеңседен тыс жиналыс кезінде назар аударуға келіскен төрт негізгі факторды жазды: өнімді көрсету, бәсекелестерді талдау, сатуды оқыту және өнім туралы кітапшаларды дайындау. Кейін тізім бойынша талдауға кірісті:

– Сонымен, Мартин, өнімді көрсету жобасы қалай жүріп жатыр?

– Біз белгіленген уақыттан алда келе жатырмыз. Ол біз ойлағаннан оңайырақ болып шықты, сондықтан бір-екі аптаға ертерек бітіруіміз керек. Карлостың көмегінсіз болмас еді.

Ник уақытты ысырап еткенді ұнатпайтын:

– Керемет. Карлос, бәсекелестерді талдау бойынша не айтасың?

Карлос алдындағы үстелдегі қағаздар тобын бір қарап шықты:

– Мен жаңартылған қысқаша мазмұнын әкелген едім, бірақ оны таба алмай жатырмын, – Ол іздеуді тоқтатты. – Қалай болғанда да, біз әлі бастаған жоқпыз. Жиналысты ұйымдастыруға уақытым болмады.

– Неліктен? – деп сұрағанда Ник Кэтрин ойлағаннан да шыдамды болып көрінді.

– Шынымды айтсам, маған керек болған сенің адамдарыңның қолы босамады. Мен де Мартинге көмектесемін деп жүріп қалдым.

Үнсіздік.

Ник эмоцияларына ерік бермеді:

– Жарайды, менің адамдарымның нақты қайсылары бос болмады?

Карлостың ешкімді саусақпен түртіп көрсеткісі келмеді:

– Менің шағымданатын ойым жоқ. Бар болғаны...

Ник оның сөзін бөлді:

– Бәрі ойдағыдай, Карлос. Кімді жауапкершілікке тартуым керектігін айт.

– Менің ойымша, ол Джек еді. Және Кен. Тағы кім еді...

Енді Карлостың сөзін Кэтрин бөлді:

– Мұнда мәселенің неде екенін көріп тұрған адам бар ма?

Ник бірінші болып жауап берді:

– Иә, мен өз бөлімімдегілермен не маңыздырақ екенін талқылап, олардың сол мақсаттарды ұстануын қадағалауым керек.

Кэтрин Никтің жауабының дұрыс екенін мойындады, бірақ ол күткен тағы бірдеңе бар еді:

– Ал Карлос ше? Ол осы мәселені шешу үшін сізге бүгінгі күнді күтпей, ертерек келуі керек еді деп ойламайсыз ба? Ол тіпті бәсекелестерді талдауға кіріспегенін айтқан кезде, сіздердің ешқайсыларыңыз оған қарсы ештеңе айтпадыңыздар.

Тағы да ыңғайсыз үнсіздік орын алды.

Карлос бастығының айтқанына жауап қайтарудың керегі жоқ екенін білді. Бір сәтке ол өзінің әрекеті туралы ойланып отырғандай көрінді.

– Әрқашан қол ұшын беруге дайын адамды жауапқа тарту қиын, – деді Мартин.

Кэтрин басын изеп, салмақты үнмен жалғастырды:

– Дұрыс айтасыз. Бірақ бұл жақсы сылтау емес. Карлос – компанияның вице-президенті, ол біздің келіскен жоспарымызға сай ненің маңыздырақ екенін білуге міндетті және өз талаптарына жауап бере алмаған адамдарды жауапқа тартуы керек еді.

Карлостың өзін қысым астында қалғандай сезіне бастағанын сезген Кэтрин оған тікелей қарап сөйледі:

– Мен сізді мысал ретінде айтып жатырмын, Карлос, өйткені мұны көңіліңізге алып қалмайтыңызды білемін. Бірақ бұл кез келген адамға қатысты болуы мүмкін. Кейбір адам-

дарды жауапкершілікке тарту қиын, себебі олардың көмегі көп. Басқаларын жауапқа тарту қиындығы олардың өздерін қорғай бастайтындығында. Тағы басқаларын қорыққаннан жауапқа тарта алмауы мүмкін. Маған салса, кез келген адамды, тіпті өз балаларыңды да жауапқа тарту оңай емес.

Топ мүшелерінің кейбіреулері келіскендерін көрсетіп, бастарын изеді. Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Мен бәріңіздің бір-бірлеріңізді не істеп жатқандарыңыз, уақыттарыңызды қалай өткізетіндеріңіз бен жеткілікті прогреске қол жеткізіп жатқандарыңыз туралы білу үшін жауапқа тартқандарыңызды қалаймын.

– Бірақ бұл сенімнің болмауы сияқты көрінеді ғой, – деп сынға алды Майки.

Кэтрин басын шайқады:

– Жоқ, сенім бәрінің бір мақсатты ұстанып, бір-бірін жауапқа тартудың қажеті жоқ деп есептеумен бірдей емес. Сенім – бұл қандай да бір топ мүшесі сізді жауапқа тартқанда, ол мұны топтың қамын ойлағандықтан жасағандығын білу деген сөз.

– Бірақ біз бір-бірімізді ашуландырып алмайтындай етіп жауапқа тартуымыз керек, – деп нақтылады Ник.

Оның мәлімдемесі сұрақ сияқты естілгендіктен Кэтрин оған жауап берді:

– Дұрыс айтасыз. Жауапқа тартсаңыздар да, оған құрметпен қарап, сол адам жұмысын дұрыс істеп жатыр деген болжамға сүйену керек. Бірақ бәрібір жауапқа тарту керек.

Сондықтан ешқашан жауапқа тартудан тартынбаңыздар.

Топ мүшелері Кэтриннің айтқандарын жақсы түсінгендей болды, ал Кэтрин оларға ойлануға уақыт беру үшін бір сәтке кідірді. Содан кейін Никтен жалғастыруын сұрады. Ник талқылауды қуана жалғастырды:

– Сонымен, біз үшінші факторға келіп тоқтадық, бұл сатуды оқыту бағдарламасы. Бұл сұраққа мен жауапты едім, сондықтан бәрі ойдағыдай жүріп жатыр деп айтқым келеді. Мен сату бөліміндегі қызметкерлеріміз үшін екі күндік оқытуды жоспарлап қойдым және бәріміз де сонда болуымыз керек деп ойлаймын.

– Не үшін? – деп сұрады Майки аң-таң болып.

– Өйткені барлығымыз өнімді қалай сату керектігін білуіміз керек. Әсіресе, жоспарлаған он сегіз мәмілені шынымен іске асырғымыз келсе.

– Әрине солай, – деп қолдады Кэтрин.

Ник ары қарай жалғастырды:

– Онда оқытуға бәріміз қатысамыз, сатушыларымызға қалай көмектесе алатынымызды білу біз үшін маңызды.

Ник оларға оқыту өтетін күнді айтқанда барлығы күнтізбелеріне жазып алып жатты. Майки әлі де бұл шешімді ұнатпай отырғандай көрінді.

– Саған бірдеңе ұнамай тұр ма, Майки? – деп сұрады Ник.

– Жо-жоқ, жалғастыра бер.

Мұндай жауап Никтің көңілінен шықпады, сондықтан ол Майкиге не ұнамай тұрғанын білгісі келді:

– Жоқ, егер сенде оқытуға келмеу үшін жақсы себеп бар болса, мен тыңдауға дайынмын.

Ник Майкидің жауабын күтіп, сәл кідірді. Ол жауап бермеген соң, сөзін жалғастырды:

– Шынымды айтсам, одан маңыздырақ не болуы мүмкін екенін білмеймін.

Ақырында Майки мысқылмен жауап қайтарды:

– Жарайды, онда мен бәрінің келесі аптада өтетін маркетинг бөлімінің жиналысына қатысқанын қалаймын.

– Шынымен бе? Біздің қатысуымыз керек, бұл топ үшін пайдалы болады деп ойласаң, біз міндетті түрде қатысамыз. – деді Ник өзін сабарлы ұстап.

Майки Никтің ұсынысы туралы бір сәтке де ойланған жоқ:

– Қоя салыңдар. Сенің сату бойынша оқытуыңа келемін. Ал менің жиналысыма Мартиннен басқаларың келмей-ақ қойсаңдар болады.

Дәл сол кезде Кэтрин Майкидің компаниядан кетуі керек екеніне сенімді болды. Өкінішке қарай, келесі бес минут жағдайды ол ойлағаннан да қиындатты.

ЖЕКЕ ҮЛЕС

Ник тізімдегі төртінші факторға көшті.

– Жарайды, өнім туралы кітапшаларды дайындау қалай болып жатыр? – деп сұрады Майкиден.

– Бізде бәрі дайын.

Майкидің дауысынан өз нәтижесіне қанағаттанғаны айқын естілді.

– Шынымен бе? – деп сұрады таңданған Ник.

Әріптестері оған толық сенбегенін сезген Майки компьютері бар сөмкесін ашып, жылтыр парақшалар жинағын алып шығып, оларды отырғандарға тарата бастады.

– Келесі аптада басылып шығарылады деп жоспарладық.

Барлығы парақшалардың дизайнын мұқият зерттеп, мәтінін оқып жатқанда, бөлмеде тыныштық орнады. Кэтрин көбісінің кітапшаның сапасына қанағаттанғанын байқады.

Алайда Ник көңілсіз болып көрінді:

– Кітапшалардың дайын екенін неге маған айтпадың? Менің сатушыларымның бірнешеуі осы кітапшалар үшін клиенттерді зерттеумен айналысып жатыр. Босқа тырысқандарын білсе, көңілдері түсіп кетеді ғой...

Майки оның сөзін бөлді:

– Менің адамдарым бұл туралы компаниядағы кез келген басқа адамға қарағанда жақсы біледі. Бірақ егер сен өзіңнің бөліміндегі біреудің аз да болса үлесін қосқанын қаласаң, өте жақсы болар еді.

Майкидің мұны қажет деп санамағаны анық болды. Ник қолындағы кітапшаның сапасын ұнатып тұрса да, оның өзіне қалай берілгеніне ренжігендей болды:

– Жарайды, жалғастырмас бұрын саған осы кітапшаларды көруі керек үш-төрт адамның тізімін жіберейін.

Майкидің осыған дейінгі қол жеткізген жетістіктеріне де-

ген қуанышы Никтің сөздерінен кейін сейілгендей көрінді. Джефф ыңғайсыз жағдайды жақсартуға тырысты:

– Қалай болғанда да, маркетинг тобымен бірге керемет жұмыс жасадыңдар.

Майкиге Джеффтің мақтағаны тым қатты ұнады:

– Мен барымды салып жұмыс істедім. Ал бұл менің қолымнан жақсы келеді.

Әріптесінің кішіпейілділігінің жоқтығына бүкіл зал үнсіз күрсінгендей болды. Бұдан әрі күткісі келмеген Кэтрин кешкі асқа дейін үзіліс жариялап, топ мүшелерін босатты. Бірақ Майкиді жеке сөйлесу үшін алып қалды.

ЖАҒЫМСЫЗ ӘҢГІМЕ

Барлығы бөлмеден шығып, есік жабылғаннан кейін, Кэтрин шешіміне өкініп қалды. Оның орнына жалғыз өзі ұзақ серуенге шыққысы келді. *«Бұл мәселені қалай шешемін?»* деп ойлады. Енді шегінерге жол жоқ екенін жақсы білді.

Майки қазір не болатынын мүлдем білмейтін сияқты отырды. Кэтрин оның бұл қылығы жағдайды жеңілдететінін немесе қиындататынын шеше алмады. Не болсада, ол мұны жақын арада түсінетін еді.

– Бұл қиын әңгіме болады, Майки.

Маркетинг жөніндегі вице-президент енді түсінгендей болды, бірақ оны білдіртпеуге тырысты:

– Солай ма?

Кэтрин терең дем алып, бірден іске көшті:

– Менің ойымша, сіз бұл топқа сай келмейсіз. Сіздің шынымен осында болғыңыз келеді деп те ойламаймын. Менің не айтқым келіп тұрғанын түсініп тұрсыз ба?

Майкидің естігеніне шынымен таң қалғанын көргенде Кэтрин абдырап қалды. *Ол бұлай болуы мүмкін деп ойламағанына өкінді.*

Майки естігеніне сене алмады:

– Мен сай келмеймін бе? Қалжындап тұрған боларсыз. Осы топтағы барлық адамдардың ішінен сіз мен сай келмейді деп ойлайсыз... – Ол ойын аяқтамай, Кэтринге қадалып қарады. – Мен бе?

Бір қызығы, мәселенің басып ашып алғаннан кейін Кэтрин кенеттен өзін жайлы сезінді. Ол өзінің мансабында мінезі ауыр қаншама басшылармен жұмыс істеді. Дегенмен, Майки ондай басшыларға қарағанда ақылдырақ болды.

– Олай ойлауыңыздың себебі неде? – деп сұрады Майки.

Кэтрин сабырлы түрде түсіндірді:

– Майки, сіз әріптестеріңізді құрметтемейтін сияқтысыз. Оларға ашылғыңыз келмейді. Жиналыстар кезінде олардың барлығына алаңдататын және демотивациялық әсер қалдырасыз. Соның ішінде маған да.

Кэтрин айтқандарының рас екенін білсе де, ол кенеттен оның айыптаулары жағдайды білмейтін адамға қаншалықты ауыр болып көрінетінін түсінді.

– Сіз мен әріптестерімді құрметтемеймін деп ойлайсыз ба? Мәселе мынада, олар мені құрметтемейді.

Осы сөздерді айтқанда, Майки кездейсоқ өзін-өзі айыптағандай естілгенін түсінгендей болды, сондықтан ол бірден не айтқысы келгенін түсіндіруге тырысты:

– Олар менің біліктілігімді бағаламайды. Тәжірибемді де бағаламайды. Және олардың бағдарламалық жасақтаманы қалай жарнамалау керектігін түсінбейтініне де сенімдімін.

Кэтрин үнсіз тыңдады, Майкидің әр айтқан сөзі оған шешімінің дұрыс екендігін дәлелдегендей болды.

Мұны сезген Майки сабырлы түрде шабуыл жасады, бірақ әдейі кекесін сөздерді таңдады:

– Кэтрин, Кеңес менің топтан кететінімді білгенде не деп айтады деп ойлайсыз? Бір айдан аз уақыт ішінде сіз сату және маркетинг бөлімінің бастығынан айырыласыз. Сіздің орныңызда болсам, өз жұмысыма қатты алаңдайтын едім.

– Мен сіздің қамқорлығыңызды бағалаймын, Майки, – Кэтриннің жауабында тек жеңіл сарказм естілді. – Бірақ менің міндетім кеңеске қарсы келуден қашу емес. Менің міндетім – компанияны жұмыс істете алатын атқарушы топ құру.

Кэтрин енді жанашыр тонға көшті:

– Менің ойымша, сіз ол топтың бір бөлігі болғанды ұнатпайсыз.

Майки терең дем алды:

– Мені топтан шығарып тастау компанияға көмектеседі

деп ойлайсыз ба?

Кэтрин басын изеді:

– Солай ойлаймын. Мұның сіз үшін де дұрыс шешім болатынына сенімдімін.

– Оны қалай түсіндіңіз?

Кэтрин мүмкіндігінше шыншыл және мейірімді болуды шешті:

– Сіз дағдыларыңыз бен стиліңізді көбірек бағалайтын компания таба алар едіңіз. – Кэтрин келесі сөйлемді айтпай-ақ қойғысы келген еді, бірақ ол Майки үшін пайдалы болатынын түсінді. – Бірақ өзіңізге сырт көзбен қарап үйренбесеңіз, бұл оңайға түспеуі мүмкін деп ойлаймын.

– Бұнымен не айтқыңыз келіп тұр? – деп сұрады Майки.

– Сіздің мінезіңіз жағымсыз, Майки. Мүмкін, бұл компанияға байланысты болар.

Майки Кэтриннің сөзін бөліп жіберді:

– Компанияға байланысты екені анық, өйткені менде бұрын мұндай мәселе ешқашан болмаған.

Кэтриннің мұның өтірік екенін білді, бірақ Майкиді одан әрі ашуландырудың қажеті жоқ деп шешті:

– Онда сізге басқа компанияда жұмыс істеген дұрыс болатыны анық.

Майки алдындағы үстелге тесіліп қарап отырды. Кэтрин оның жағдайды түсініп, тіпті, қабылдай бастағанын да сезді. Алайда ол қателесті.

СОҢҒЫ ШАЙҚАС

Майки кешірім сұрап, ойларын жинау үшін шығып кетті. Бірнеше минуттан кейін оралғанда, ол бұрынғыдан да эмоционалды әрі бекінген болып көрінді:

– Жарайды, біріншіден, мен өз еркіммен жұмыстан кетпеймін. Сізге мені жұмыстан шығаруға тура келеді. Ал менің күйеуім – адвокат, сондықтан маған қарсы іс қозғау оңай болады деп ойламаңыз.

Кэтрин мүлт еткен жоқ, бірақ шын жүректен және жана-шырлықпен жауап берді:

– Мен сізді жұмыстан шығармаймын. Сізге кетудің қажеті жоқ.

Майки абдырап қалды. Кэтрин жағдайды нақтылады:

– Бірақ сіздің мінез-құлқыңыз толығымен өзгеруі керек және тез арада, – Кэтрин Майкиге оның айтқанын ойлануға мүмкіндік беру үшін кідірді. – Шынымды айтсам, сіздің мінезіңізді өзгерткіңіз келетініне сенімді емеспін.

Майкидің бет-әлпеті оның өзгергісі келмейтінін айқын көрсетіп тұрды. Бірақ соған қарамастан ол өзін қорғай бастады:

– Бұл жерде мәселе менің мінезімде деп ойламаймын.

– Әрине, бұл компаниядағы жалғыз мәселе емес, бірақ бұл өте нақты мәселе. Сіз өзіңіздің бөліміңізден тыс іс-шараларға қатыспайсыз. Сіз әріптестеріңіз айтқан сынды қа-

былдай алмайсыз және рұқсат етілген шектен шыққанда кешірім сұрамайсыз, – деп жауап берді Кэтрин.

– Мен қашан шектен шығыппын? – деді Майки жауапты талап етіп.

Кэтрин Майки әдейі ерегісіп тұр ма, әлде өзінің әрекеттерінен соншалықты бейхабар ма, жоқ па, соны шеше алмады. Қалай болғанда да, оған бәрін ашық айту керек:

– Мен неден бастау керегін білмеймін. Сіз үнемі көзіңізді алартып отырасыз. Мартинді балағаттағаныңыз бар. Сату бойынша тренингтерге қатысуға қызығушылығыңыз жоқ, ал бұл компанияның басты мақсаты. Мен мұның бәрі шектен шығу деп айтар едім.

Майки аң-таң болып, үнсіз отырды. Осындай дәлелдермен бетпе-бет келген ол кенеттен өзінің дилеммасының ауырлығын түсінгендей болды. Сонда да, ол жеңілгенін мойындамас бұрын қарсы қояр бірнеше пікірі бар еді:

– Қараңызшы, мен адамдардың маған шағымданғанын естуден шаршадым. Менің кемшілігі бар топқа сай болу үшін өзгеретін ойым жоқ. Бірақ сізге оңайырақ болсын деп компаниядан өз еркімен кетеді екен деп ойламаңыз. Өйткені бұл қағидаға байланысты.

– Қандай қағида? – Кэтрин өзіне сенімді болды.

Майки бұл сұраққа нақты жауап таба алмады. Ол жай ғана Кэтринге суық қарап, басын шайқады.

Бір минутқа жуық уақыт үнсіздікпен өтті. Кэтрин Майкидің оңаша қалып, келтірген дәлелдерінің бос екенін көруін

қалап, үнсіздікті бұзғысы келмеді. Ақырында Майки сөйледі:

– Мен үш айлық жалақы мөлшеріндегі жұмыстан шығу жәрдемақысын, барлық акцияларымдағы опциондарымды және өз еркіммен кеткенімді растайтын ресми есепті талап етемін.

Жеңілдікті сезінген Кэтрин Майкиге сұрағанының бәрін беруге дайын еді, бірақ олай істеуге болмайтынын білді:

– Мұның бәрін алатыныңызға сенімді емеспін, бірақ мен қолымнан келгеннің бәрін жасаймын.

Тағы да біршама уақыт ыңғайсыз үнсіздікпен өтті.

– Сонымен, менің дәл қазір кеткенімді қалайсыз ба? Кешкі асқа да қалмай-ақ қояйын ба? – деп жасқана сұрады Майки.

Кэтрин басын изеді:

– Кеңседегі заттарыңызды келесі аптада алып кетесіз. Содан кейін жұмыстан шығу құжаттарын алу үшін HR-мен кездесіңіз. Әрине, егер мен сіз үшін сұрағаныңыздың бәрін алып бере алған жағдайда ғана.

– Сіз компанияның шаруасы біткенін түсінесіз бе? – деп Майки Кэтринді ашуландыруға тырысты. – Сізде сату мен маркетингті басқаратын ешкім қалған жоқ. Менің бөлімімнен ең жақсы қызметкерлер кетіп қалса, мен таң қалмас едім.

Бірақ Кэтрин мұндай жағдайларға қаншама рет тап болған, әрі ол Майкидің қызметкерлерімен олардың басшыларының жаман мінезін жақтырмайтынын анық білу үшін

жеткілікті уақыт өткізген болатын. Дегенмен, ол белгілі бір дәрежеде мазасыздықты көрсеткен дұрыс деп ойлады:

– Әрине, егер олар кеткісі келсе, мен түсінер едім, бірақ олай болмайды деп үміттенемін.

Майки тағы да сөз айтыстырғысы келгендей басын шайқады. Содан кейін ол сөмкесін алып, кетіп қалды.

ҰТЫМДЫ ШЕШІМ

Үзілістің қалған бөлігінде Кэтрин жүзімдіктердің бойында ұзақ серуендеді. Кездесу қайта басталған кезде, ол өзін сергек сезінді, бірақ не болатынына мүлдем дайын емес еді.

Кэтрин не болғанын айтып үлгермей жатып, Ник оған сұрақ қойды:

– Ал Майки қайда?

Кэтрин бұл хабарды барынша салмақты үнмен жеткізгісі келді:

– Майки қайтып келмейді. Ол компаниядан кетпекші.

Үстелдегі адамдардың реакциясы Кэтрин күткендей болған жоқ. Олар таң қалғандай болып көрінді.

– Бұл қалай болды? – деп сұрады Джен не болғанын білгісі келіп.

– Менің кеткен қызметкерлерге қатысты айтатыным заңды мәселелерге байланысты құпия болып қалуы керек, – деп бастады Кэтрин.

Барлығы бастарын изеді.

Кэтрин барлығын ашық айтты:

– Майкидің мінез-құлқын реттегісі келмейтінін түсіндім. Бұл өз кезегінде топқа зиян тигізуде. Сондықтан мен одан компаниядан кетуін сұрадым.

Ешкім ештеңе айта қоймады. Олар жай ғана бір-біріне және олардың алдында әлі де үстелде жатқан кітапшаларға қарады. Ақырында Карлос сөйледі:

– Мәссаған. Мен не айтарымды білмеймін. Ол мұны қалай қабылдады? Енді маркетингпен не істейміз?

Ник тағы бірнеше сұрақ қойды:

– Компаниядағыларға не деп айтамыз? Ал баспасөзге ше?

Кэтрин олардың реакциясына қаншалықты таң қалса да, тез жауап берді:

– Мен Майкидің қалай әрекет еткені туралы көп айтқым келмейді. Ол аздап таңғалды, аздап ашуланды, бұл сіздер үшін үйреншікті реакция екеніне сенімдімін.

Топ Кэтриннің басқа сұрақтарға жауап беруін күтті.

– Маркетингпен не істейтінімізге келетін болсақ, біз жаңа вице-президентті іздей бастаймыз. Ал қазір болса компанияда алға қадам басып, жаңа вице-президентті тапқанға дейін жұмыс істей алатын көптеген мықты адамдар бар екеніне сенімдімін.

Барлығы Кэтриннің мәлімдемесін түсініп, онымен келіскендей болды.

– Ал маркетинг бөлімінің қызметкерлері мен баспасөзге біз жай ғана Майки басқа жұмыс тапты деп айтамыз. Көп

ойланудың қажеті жоқ, өйткені бұл ақпарат бәрібір сенсация сияқты болып көрінеді. Сондықтан, біз баспасөздің реакциясынан қорықпауымыз керек. Егер біз бірлесіп әрекет етсек және алдымызға қойылған міндеттерді ойдағыдай шешсек, қызметкерлер мен талдаушылардың шағымданатын себебі болмайды. Майкидің бөліміндегілер де қатты таңдана қоймас.

Кэтрин топ мүшелерін бәрі жақсы болатынына сендіруге қанша тырысса да, олардың көңіл-күйі түсіп кеткендей көрінді. Кэтрин топтың назарын өзекті мәселелерді шешуге аудару керек екенін түсінді. Ол Майкидің мәселесін шешу үшін тағы қанша жұмыс күтіп тұрғанын білмеді.

АУЫР ЖОЛ

Кештің қалған бөлігі мен келесі күнгі түске дейін топ сатылымға баса назар аудара отырып, бизнестің мәселелерін қарап шықты. Олардың жетістікке қол жеткізіп жатқаны анық болса да, Кэтрин Майкидің кетуі жалпы атмосфераны бұза бергенін жоққа шығара алмады. Сол себепті ол қауіппен бетпе-бет келуге шешім қабылдады.

Түскі ас аяқталғаннан кейін Кэтрин топ мүшелеріне қарап сөйледі:

– Мен топтың жұмысына кедергі келтіріп тұрған бір мәселені талқылағым келіп тұр. Әркімнің Майкидің кетуі туралы не ойлайтынын білгім келеді. Өйткені мұны келесі ап-

тада бүкіл компанияның алдына шығып түсіндірмес бұрын, сіздермен бірге топ ретінде шешіп алғаным дұрыс болады.

Бұл Кэтринді әрдайым таңғалдырғанымен, ол өткен тәжірибелерінен тіпті ең қиын қызметкерлердің кетуі әріптестерінің қайғы-қасіреті мен өзіне деген сенімсіздігін тудыратынын білді.

Топ мүшелері кімнің бірінші болып сөйлейтінін түсіну үшін бір-біріне қарады. Бірінші болып Ник сөйледі:

– Мен атқарушы топтың тағы бір мүшесінен айырылып қалғанымыз үшін алаңдайтын шығармын.

Кэтрин оның алаңдаушылығын түсінгенін көрсетіп басын изегенімен, шын мәнінде *«бірақ ол ешқашан бұл топтың мүшесі болған емес!»* деп айтқысы келді.

Джен былай деп қосты:

– Мен оның мінезі қиын адам екенін білемін, бірақ оның жұмысының сапасы жақсы болды. Ал маркетинг қазір өте маңызды. Мүмкін біз оған шыдауымыз керек пе еді.

Кэтрин тыңдап отырғанын көрсетіп, тағы да басын изеді:

– Тағы кім не айтады?

Мартин қолын көтеріп, жасағысы келмейтін мәлімдемені жасамақшы екенін анық көрсетті:

– Мен келесі кім кететінін ойлап отырмын.

Кэтрин жауап бермес бұрын аздап кідірді:

– Сіздерге өзім туралы қысқаша әңгіме айтып берейін. Мен өзім ол оқиғаға аса мақтана қоймаймын.

Бұл барлығының назарын аударды.

Кэтрин бұл оқиғаны шынымен де айтқысы келмейтіндей қабағын түйді:

– Мен аспирантураның соңғы семестрінде оқып жүргенде, Сан-Францискодағы әйгілі бөлшек сауда компаниясына келісімшарт бойынша жұмысқа орналастым, онда қаржылық талдаушылардың шағын бөлімін басқардым. Бұл менің алғашқы нақты басшылық лауазымым болды және мен оқуды бітіргеннен кейін компанияға тұрақты жұмысқа орналасамын деп үміттендім.

Көпшілік алдында жақсы сөйлей бермейтін болса да, Кэтриннің әңгіме айтуға таланты болды:

– Маған өте жақсы адамдар тобы түсті. Олардың барлығы көп жұмыс істеді, бірақ бір жігіт басқалардан гөрі көбірек істеді, әрі оның есептері бәрінікінен жақсырақ болып шығатын еді. Оны Фред деп атайық. Фред мен берген кез келген тапсырманы орындап, менің ең сенімді қызметкерім болды.

– Менде де сондай қызметкер болса ғой, – деді Ник.

Кэтрин қастарын көтерді:

– Бұл әңгіменің басы ғана. Бөлімдегілердің барлығы Фредті жақтырмайтын. Шынымды айтсам, ол менің де ашуыма тиетін. Ол ешкімге жұмыс істеуге көмектеспейтін және барлығына өзінің жұмысын қаншалықты жақсы орындайтынын айтып жүретін, тіпті өзін жек көретін адамдарға солай істейтін. Қалай болғанда да, менің қызметкерлерім маған бірнеше рет Фредке шағымдар айтып келді. Мен олардың бәрін мұқият тыңдадым, тіпті Фредпен оның мі-

нез-құлқын түзету туралы көп сөйлестім. Бірақ мен көбінесе сол шағымдарды елемедім, өйткені олар оның шеберлігін көре алмады деп ойладым. Ең бастысы, мен ең жақсы қызметкерімді қорлағым келмеді.

Топ мүшелері Кэтриннің сезімін түсінгендей болып көрінді. Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Соңында бөлімнің өнімділігі төмендей бастады, сондықтан мен Фредке көбірек жұмыс бердім, ол аздап шағымданды, бірақ бәрін жасай алды. Бар бөлімнің жұмысын өзі сол істеген шығар. Көп ұзамай бөлімдегі жағдай бұрынғыдан да тез нашарлай бастады, ал біздің көрсеткіштеріміз одан әрі төмендеді. Тағы да бірнеше сарапшылар келіп Фредке шағымданды. Сонда оның топтың мәселелеріне мен ойлағаннан да көп үлес қосатыны белгілі болды. Қатты ойланып, көз іле алмаған бір түннен кейін мен бірінші маңызды шешімімді қабылдадым.

– Оны жұмыстан шығарып жібердіңіз, – деп болжады Джефф.

Кэтрин аздап ұялғандай күлді:

– Жоқ. Мен оның лауазымын жоғарылаттым.

Отырғандардың ауыздары ашылып қалды. Кэтрин басын изеді:

– Дәл солай. Фред менің орынбасарым болды. Екі аптадан кейін жеті сарапшының үшеуі жұмыстан шығып, бөлімнің астаң-кестеңі шықты. Жұмыс кестесінен қатты қалып қойдық, сонда мені бастығым шақырып, не болып жатқанын

түсіндіруді өтінді. Мен Фредтің жағдайын және қызметкерлердің кету себебін түсіндірдім. Келесі күні ол да маңызды шешім қабылдады.

Джефф тағы да болжауға тырысты:

– Ол Фредті жұмыстан шығарды.

Кэтрин ауыр әзілмен күлді:

– Жақын. Ол *мені* жұмыстан шығарды.

Топ мүшелері таң қалғандай болды. Джен Кэтриннің көңілін көтеруге тырысты:

– Бірақ компаниялар әдетте келісімшарт бойынша жұмыс істейтін қызметкерлерді жұмыстан шығармайды ғой.

Кэтрин кенеттен аздап мысқылмен сөйледі:

– Жарайды. Келісімшарттың мерзімі кенеттен бітіп қалды делік, ал олар мені қайтаруға еш тырыспады.

Ник пен Мартин айқайлап күлмеуге тырысып, күлімсіреп отырды. Кэтрин олардың ойларын оқып қойғандай болды:

– Мені шынымен жұмыстан шығарып жіберді.

Отырғандардың бәрі күлді.

– Ал Фредке не болды? – деп қызықты Джефф.

– Мен оның бірнеше аптадан кейін жұмыстан шыққанын естідім, олар бөлімді басқаруға басқа біреуді жалдады. Бөлімде бұрынғыдан үш аналитикке аз болса да, жұмыстың нәтижелері ол кеткеннен кейін бір ай ішінде айтарлықтай жақсарыпты.

– Сонда Фредтің мінез-құлқының өзі топтың өндірісіне 50 пайыз зиян келтірді деп айтып тұрсыз ба?

– Жоқ. Мәселе Фредтің мінез-құлқында емес еді.

Топ мүшелері аздап шатасып қалғандай көрінді.

– Мәселе менің оның мінез-құлқына төзгенімде болды.

Олар дұрыс адамды жұмыстан шығарды.

Бәрі үнсіз қалды. Олар бастығының азабын сезгендей болды және Кэтриннің оқиғасы мен алдыңғы күнгі жағдай арасындағы айқын байланысты көрді.

Бірнеше минуттан кейін Кэтрин әңгімесін аяқтады:

– Мен сіздердің ешқайсыларыңызды жоғалтуды жоспарламаймын. Сол үшін сондай шешім қабылдадым.

Сол кезде бөлмедегілердің бәрі оны түсінгендей болды.

ҚАЛПЫНА КЕЛТІРУ

Кеңсеге оралғаннан кейін Кэтрин Майкидің кетуі мен компанияның басқа да мәселелерін талқылау үшін жалпы жиналыс өткізді. Оның Майкиді жұмыстан шығаруды қарапайым оқиға ретінде көрсетуге тырысқанына қарамастан, бұл жаңалық қатардағы қызметкерлерге топ мүшелері ойлағаннан әлдеқайда күшті әсер қалдырды. Олар бір-бірін қызметкерлердің Майкидің кеткені үшін емес, компанияның тағдырын ойлап алаңдап жүр деп сендіруге тырысқанымен, мұның бәрі топтың ынта-жігеріне кері ықпал еткендей болды.

Сондықтан келесі жиналыс кезінде Кэтрин топқа маркетинг бөлімінің бастығын қалай алмастыратынын талқылауға

бір сағаттан астам уақыт берді. Бірден Майкидің қарамағындағылардың бірін оның орнына тағайындау туралы ұсыныс түсті. Қызу пікірталасдан кейін Кэтрин былай қорытындылады:

– Сонымен, бұл жақсы пікірталас болды және мен бәрінің пікірін естідім деп ойлаймын. Біреу тағы бір нәрсе қосқысы келе ме?

Ешкім сөйлемеді, сондықтан Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Біз бөлімнің жұмысын жақсартып, брендингке көмектесетін адамды табуымыз керек. Мен ондай адамды компаниядан тапқым келсе де, дәл қазір сай келетін маман бар деп ойламаймын. Сондықтан біз жаңа вице-президентті іздеуді бастауымыз керек.

Қатысушылардың барлығы қолдау белгісі ретінде басын изеді, тіпті сырттан жалдауға қарсылық білдіргендер де бұл ұсыныспен келісті.

– Бұл лауазымға кездейсоқ адам қабылданбайтынына сенімді болыңыздар. Бұл атқарушы топтың мүшелері барлық жұмыс іздеушілермен жеке сұхбаттасып, маркетинг жөніндегі директор лауазымына әріптестеріне сенетін, сындарлы жанжалға қабілетті, жауапты, көпшілікке бағынатын, талапшыл, бей-жай қарамайтын және топтың нәтижелерін жеке жетістіктерінен жоғары қоятын адамның келуіне жауапты болады деген сөз.

Кэтрин қызметкерлердің өзінің теориясымен келісе бастағанына сенімді болды. Джеффтен жаңа вице-президентті

іздеуді ұйымдастыруды сұрағаннан кейін, ол тақырыпты са-
ту бөліміне аударды.

Ник бірнеше негізгі мақсаттар бойынша прогреске қол
жеткізілгенін және кейбір аймақтарда әлі де қиындықтар бар
екенін хабарлады.

– Менің ойымша, бізге көбірек адамдар керек.

Джен Никтің көбірек ақша сұрап тұрғанын білді және
оның ойларын тез тоқтатуға тырысты:

– Мен шығындарды арттырғым келмейді, өйткені нәтиже-
сінде сендердің квоталарың көбейеді. Бізге ондай мәселелер-
дің керегі жоқ.

Ник қатты күрсініп, ашуланып басын шайқады:

– Міне, сен сол баяғы әніңе салдың.

Ешкім не болып жатқанын түсінбестен бұрын Ник пен
Джен бір-бірі мен қалған топты олардың көзқарастарының
дұрыстығына сендіруге тырысып, үстелді ұра бастады.

Дәлелдер таусылған кезде тыныштық орнады. Джен күт-
пеген ашуланшақтықпен сөйледі:

– Бізде ештеңе өзгерген жоқ! Мәселе Майкиде болмаған
сияқты...

Оның сөздері ашық аспаннан түскен найзағай сияқты
естілді. Кэтрин күлді:

– Сабыр етіңіздер. Бәрі жақсы. Бұл біз бір ай бұрын ай-
тқан нәтижелі жұмыс қақтығысы. Керемет қақтығыс.

Джен өз сөздерін түсіндіруге тырысты:

– Мүмкін мен бұған дұрыс көзқараспен қарамайтын шы-

гармын. Біз әлі де ұрысып жатқан сияқтымыз.

– Ұрысып жатырсыздар. Бірақ маңызды мәселелер үшін. Бұл сіздердің міндеттеріңіз. Әйтпесе, өз қызметкерлеріңізді өздері шеше алмайтын мәселелерді шешуге мәжбүрлеп қоятын едіңіздер. Ал олар сіздерден нақты нұсқаулар алу үшін бұл істі шешкеніңізді қалайды.

Джен көңілсіз болып қалды:

– Жақсы, мұның мағынасы бар деп үміттенейік.

Кэтрин тағы да күлді:

– Әрине. Мағынасы сіз ойлағаннан әлдеқайда көп.

Келесі екі апта ішінде Кэтрин өз тобының мүшелерінің мінез-құлқына мұқият назар аударды. Мартинді әріптестерінің өзара сеніміне нұқсан келтіретін тәкаппарлығы үшін жауапқа тартты. Карлостан клиенттерге қызмет көрсету мәселелеріне назар аудармағаны үшін әріптестерінен қатаң жауапқа тартуын талап етті. Джен мен Никпен бірнеше рет кеш қалып, оларға қаржыны бөлуге көмектесті.

Сонымен қатар, Кэтрин үшін бастысы оның не істегені емес, бағыныштылардың реакциясы болды. Кейде олар қарсылық көрсеткенімен, ешкім Кэтрин ұсынған жоспардың дұрыстығына күмәнданбады. Олар бірінші рет ортақ мақсаттың не екенін түсінген сияқты. Кэтринді мазалаған жалғыз сұрақ – олардың еңбектерінің жемісін көру үшін жеткілікті ұзақ уақыт бойы жалғастыруға күші жетеді ме?!

ТӨРТІНШІ БӨЛІМ

Біріктіру



АЛҒАШҚЫ НӘТИЖЕЛЕР

Кэтриннің Напа алқабындағы соңғы кеңседен тыс жиналысындағы атмосфера бұрынғылардан өзгеше болғанымен, ол оны таныс сөздермен бастады:

– Бізде бәсекелестеріміздің кез келгеніне қарағанда тәжірибелі басшылар тобы бар. Біздің олардан гөрі қаражатымыз да көп. Мартин мен оның командасының арқасында негізгі технологиямыз жақсы жетілдірілген. Және бізде біртұтас Директорлар кеңесі бар. Соған қарамастан, біз кірістер мен клиенттердің өсуі бойынша екі бәсекелесімізден де артта қалып отырмыз. Мұның себебін бәріміз білетін шығармыз.

Ник қолын көтерді:

– Кэтрин, мен сіздің бұл сөзді айтуды тоқтатқаныңызды қалаймын.

Бір ай бұрын болса, отырғандардың бәрі мұндай тікелей мәлімдемеден шошып кетер еді. Ал қазір бұл ешкімді алаң-

датпайды.

– Неге? – деп сұрады Кэтрин.

Ник қабағын түйіп, дұрыс сөздерді таңдауға тырысты:

– Бұл сөздер бірнеше апта бұрын айтылса, жағдайға тура келетін еді, өйткені біздің топтың...

Никке ойын аяқтаудың қажеті болмады.

Кэтрин мүмкіндігінше сыпайы түрде түсіндірді:

– Мен бұл сөзді айтуды шындыққа жанаспай қалған кезінде ғана тоқтатамын. Біз әлі де екі бәсекелесімізден артта қалып отырмыз. Біз әлі де топ ретінде қалаған мақсатымызға жеткен жоқпыз.

Кэтрин сөзін жалғастырды:

– Бірақ бұл біздің дұрыс емес жолда екенімізді білдірмейді. Шын мәнінде, біз бүгін жасайтын бірінші нәрсе – артқа шегіну мен топ ретінде қайда екенімізді бағалау.

Кэтрин тақтаға шығып, тағы да үшбұрыш салып, бес ақалықты толтырды.

– Сонымен, біздің топ ретіндегі жұмысымыз қалай жүріп жатыр? – деп сұрады Кэтрин.

Топ бұл сұрақтың жауабын үлгіні қайта қарау кезінде ойластырды.

Соңында Джефф бірінші болып сөйледі:

– Біз бір ай бұрынғыдан гөрі бір-бірімізге көбірек сенеміз.

Отырғандар бастарын изеді. Джефф ойын аяқтады:

– Басқа ештеңе істеу керек емес деп айтуға әлі ерте деп

ойлаймын.



Тағы да бастарын изеді.

– Біз қақтығыстарды жақсырақ шешеміз, бірақ мен оларға үйрендім деп айта алмаймын, – деп қосты Джен.

– Менің ойымша, ешкім қақтығыстарға толығымен үйрене алмайды. Қақтығыс аздап ыңғайсыздық тудырмаса, онда қақтығыс нағыз емес деген сөз. Ең бастысы – қақтығыстарды бәрібір жалғастырған дұрыс. – деп сендірді Кэтрин.

Джен оның айтқанымен келісті. Әңгімеге Ник араласты:

– Міндеттемеге келетін болсақ, біз мақсаттар мен түпкілікті нәтижелерді жақсырақ түсіне бастадық. Бұл енді мә-

селе емес. Бірақ келесі сұрақ, есеп беру, мені қатты аланда-тады.

– Неге? – деп сұрады Джефф.

– Себебі біреу дұрыс әрекет ете алмаса немесе біреу топ-тың игілігіне қарсы әрекет ете бастаса, біз бір-бірімізді жау-апқа тартуға дайын болатынымызға сенімді емеспін.

– Мен міндетті түрде жауапқа тартатын боламын.

Мұны Мартин айтқанына бәрі таңғалды. Ол өз пікірін түсіндірді:

– Мен бұрынғы жағдайға орала алмас едім. Сондықтан, егер бұл саясатқа қарсы тұлғааралық ыңғайсыздыққа байла-нысты болса, мен ыңғайсыздықты таңдаймын.

Ник өзінің күлкілі әріптесіне күлімсіреп қарап, үлгіні аяқтады:

– Менің ойымша, бізде нәтижелерге қатысты мәселелер болмайды. Егер біз бұл компанияны жұмыс істетсе алмасақ, ешқайсымыз одан жақсы атпен шыға алмаймыз.

Кэтрин адамдарға толы бөлмедегі барлығының келіскенін көрсетіп бастарын изеп тұрғандарына бұрын-соңды осылай-ша қатты қуанған емес. Бірақ ол топ мүшелерінің өзіне тым сенімді болып кетпегені дұрыс деп ойлады:

– Қараңыздар, мен сіздердің топ туралы айтқандарыңы-здың көпшілігімен келісемін. Сіздер дұрыс бағытта келе жа-тырсыздар. Бірақ алдағы бірнеше айда кейде мүлдем про-греске қол жеткізбеген сияқты сезінетін кездер болатынын айтқым келеді. Түпкілікті нәтижеге айтарлықтай әсер етпес

бұрын бірнеше аптадан астам мінез-құлықтарыңызды өзгертуді талап ететін сәттер орын алатын болады.

Кэтрин топ мүшелері өзімен оңай келісе салды деп ойлады. Сондықтан оларды тағы бір рет шайқап алу керек деп шешті:

– Мұны сіздерге айтып тұрғанымның себебі – біз әлі тығырықтан шыққан жоқпыз. Ақаулықтарын бізден әлдеқайда тез түзеткен топтар да кері кетіп жатқанын талай көргенмін. Сондықтан тәртіптің болуы мен біз істеп жатқан ісімізді жалғастыру үшін табандылық керек.

Топ мүшелерінің қуанышын су сепкендей басқан болса да, Кэтрин олардың бұдан да сорақы қиындықтарға дайын болғанын қалады. Келесі екі күн дәл сондай қиындықтарға толы болды.

Кейде ынтымақтастық рухында бірге жұмыс істей отырып, кейде бір-бірінің жағасынан ұстағандай болып көрінетін топ іскерлік мәселелерді шешіп, әрқайсысын соңына дейін жеткізді. Бір қызығы, олар топтық жұмыс ұғымын тікелей талқылаған жоқ, мұны Кэтрин олардың алға жылжып келе жатқанының белгісі деп түсіндірді. Кэтриннің үзіліс пен тамақтану кезінде жасаған екі бақылауы оның пікірінің дұрыс екенін көрсетті.

Біріншіден, команда бұрынғы кеңседен тыс жиналыстардағыдай әрқайсысы бөлек болып жүрудің орнына барлығы бірге уақыт өткізуге тырысты. Екіншіден, олар бұрынғыдан да өте шулы болып кетті, көбінесе жарқын күлкілері естіліп

жатты. Жиналыстың соңында, олар анық шаршағанымен, барлығы кеңсеге оралған кезде бір-бірлерімен келесі жиналыстарды жоспарлағысы келіп, асыға күтіп жүретін болды.

ТОПТЫҢ БЕРІКТІГІН ТЕКСЕРУ

Соңғы кеңседен тыс жиналысынан үш ай өткен соң, Кэтрин жергілікті қонақүйде тоқсан қорытындысы бойынша екі күндік жиналыс өткізді.

Бір апта бұрын компанияға маркетинг жөніндегі жаңа директор Джозеф Чарльз келді және ол бүгін басшылар тобының жиналысына алғаш рет қатысты.

Кэтрин сессияны ешкім күтпеген мәлімдемені жасап ашты:

– «Green Banana» естеріңізде ме? Біз өткен тоқсанда сатып алуды қарастырған компания?

Отырғандар естерінде екенін растап, бастарын изеді.

– Ник олардың бізге бәсекелес болу ықтималдығын айтқанда қателеспеген екен. Олар бізді сатып алғысы келеді, – деді Кэтрин.

Джеффтен басқасының бәрі аң-таң болды, ал Джефф бұл туралы Директорлар кеңесінде естіген. Ең қатты таң қалған Ник еді:

– Бірақ олардың қаржылай қиындықтары бар емес пе еді?

– Иә, болған, – деп түсіндірді Кэтрин. – Мүмкін, өткен айда қомақты ақшаға ие болып, оны қайда салуға болатынын

іздеп жатқан шығар. Олар бізге ресми ұсыныс жасады.

– Олар не ұсынып жатыр? – деп сұрады Джен.

Кэтрин өзінің жазбаларын қарап шықты:

– Біз ойлағаннан әлдеқайда көп ұсынып отыр. Біздің әрқайсымыз қомақты ақша табар едік.

– Ал директорлар кеңесі не ойлайды? – Джен келесі сұрақты қойды.

Бұл сұраққа Кэтриннің орнына Джефф жауап берді:

– Олар біздің шешкенімізді қалайды.

Барлығы үнсіз қалды. Әркім бұл ұсыныстың артықшылықтарын есептеп, кейінгі өмірлері қалай өзгертетінін ойланғандай болды.

Ақыры үнсіздікті британдық акцентпен сөйлеген ашулы дауыс бұзды:

– Құрысын!

Барлығы Мартинге бұрылды. Оның былай айтатынын ешкім күтпеген еді:

– Мен біздің топтан ешнәрсе үшін бас тартпаймын және есімі жетілмеген жемістің атымен аталатын компанияға сатылмаймын.

Барлығы күліп жіберді.

Джен әріптестерін аспаннан жерге түсіруге тырысты:

– Менің ойымша, біз бірден қатты бас тартпауымыз керек. «DecisionTech»-тің не болатыны белгісіз. Ал «Green Banana» нақты ақшаны ұсынып отыр.

Джефф оны қолдады:

– Кеңес те бұны жақсы ұсыныс деп санайды.

Мартин естігеніне сенбегендей болды:

– Онда неге олар біздің шешім қабылдағанымызды қалайды?

Джефф бірден жауап бермеді:

– Өйткені олар біздің компанияны сақтап қалуға рухымыз жеткілікті ме, жоқ па, соны білгісі келеді.

– Түсінбедім? – Мартин қабағын түйді.

Джефф оған түсіндірді:

– Олар біздің компанияда қалғымыз келетінін білгісі келеді. Компания мен топ мүшелері алдындағы жауапкершілігіміз бар-жоғын көргісі келген шығар.

Джозеф жағдайды қысқаша сипаттады:

– Олар біздің топтың беріктігін тексергісі келетін сияқты.

Карлос жиналыс басталғаннан бері алғаш рет сөйледі:

– Мен бұл ұсынысқа қарсымын.

– Мен де толығымен қарсымын, – деді Джефф келесі болып.

Ник те, Кэтрин мен Джозеф те бастарын изеді.

Мартин Дженге қарап сұрады:

– Ал сен не айтасың?

Ол бір сәтке кідірді:

– «Green Banana»-ға қарсымын!

Олар тағы да күлкіден жарылды.

Кэтрин осы көңілді сәтті пайдаланып, әңгімені жұмыс тақырыптарына аударуды шешті:

– Біздің күн тәртібімізде басқа да көптеген мәселелер бар. Солармен айналысайық.

Келесі бірнеше сағат ішінде топ Джозефті бес кемшілікпен таныстырды. Ник сенімнің маңыздылығын түсіндірді. Джен мен Джефф қосылып қақтығыстар мен міндеттемелердің маңыздылығын айтып берді. Карлос топтағыларды жауапқа тартуды сипаттады, ал Мартин топтың нәтижелерімен аяқтады. Содан кейін олар Джозефтің «Майерс-Бриггстің» тестіндегі нәтижелерін талдап, оған жаңа әріптестерінің рөлдері мен міндеттерін, сондай-ақ олардың ұжымдық мақсаттарын түсіндірді.

Ең бастысы, олар күннің соңына дейін Джозеф естіген ең қызу пікірталастарды жүргізді және бұл ұзаққа созылған пікірталастар әрқашан топ мүшелерінің толық келісімге келуімен аяқталды. Бір-екі рет дау қызып, олар бір-бірімен жұлысып жатқандай болса да, Джозеф олардың соңында ештеңе болмағандай, пікірталасты жақсы нәтижемен аяқтағанына таңғалды.

Жиналыстың соңында Джозеф өзін өмірінде көрген ең ерекше және шиеленісті басшылар топтарының біріне қосылдым деп шешті және оның белсенді мүшесі болуды асыға күтті.

ӨРКЕНДЕУ

Келесі жылы «DecisionTech» өзінің сатылымын едәуір

арттырды және төрт тоқсанның орнына үш тоқсанда жоспарланған кіріс мақсаттарына жетті. Компания іс жүзінде бұл салада бірінші орынға шыққанымен, әлі де өзінің басты бәсекелесінен аса алмай жүрді.

Компания жұмысының өнімділігі айтарлықтай жақсаруының арқасында қызметкерлер айналымы төмендеп, компаниядағы жайлы атмосфера шарықтады. Тек кейбір кезеңдерде шағын құлдыраулар болған кездерде көрсеткіштер төмендейтін еді.

Бір қызығы, сондай құлдыраулар орын алған кезде, тіпті Кеңес Төрағасы да Кэтринді қол жеткізген сөзсіз прогресін айтып, мұнаймауға шақыру үшін қоңырау шалып тұратын.

Штаттағы қызметкерлер саны 250-ден асқанда Кэтрин оған тікелей есеп беретін басшылар санын қысқартатын уақыт келді деп шешті. Ол компания неғұрлым үлкен болса, басшылар тобы соғұрлым кіші болуы керек деп сенді. Жаңа сату бөлімінің бастығы мен HR директорының келуімен оның тобы әрең басқарылатын сегіз адамға дейін өсті.

Бұл Кэтриннің апта сайынғы жеке жиналыстарға уақыты болмағандығында емес, керісінше үстел басында тоғыз адам отырғанда қызметкерлер жиналыстар барысында мазмұнды пікірталастар жүргізу қиындай түскенімен байланысты болды. Топ мүшелері жаңа ұжымдық көзқарасты ұстанатын болса да, мәселелер ешқашан бітпейтін.

Сонымен, Нападағы соңғы кеңседен тыс жиналысы аяқталғаннан кейін бір жылдан астам уақыт өткен соң,

Кэтрин бірнеше ұйымдастырушылық өзгерістер енгізуге шешім қабылдады. Ол өз шешімін әрбір қызметкеріне жақсылап түсіндірді. Кэтриннің пікірінше, Ник ақыры атқарушы директордың барлық функцияларын өз мойнына алуы керек еді. Карлос пен жаңа сату жөніндегі директор оның қарамағына өтіп, тікелей Кэтринге бағынуды тоқтатады. HR бөлімі Дженнің қарамағына өтеді. Нәтижесінде Кэтриннің тобында бес адам болады: Мартин – техникалық директор; Джен – қаржы директоры; Ник – атқарушы директор; Джо-зеф – маркетинг жөніндегі директор; Джефф – даму жөніндегі директор.

Бір аптадан кейін Кэтрин тоқсанның қорытындысына арналған екінші екі күндік жиналыс өткізді. Кэтрин жиналысты бастап үлгермей жатып, Джен сұрақ қойды:

– Ал Джефф қайда?

Кэтрин ештеңе болмағандай жауап берді:

– Мен бүгін алдымен осы туралы сөйлескім келген еді. Джефф енді осындай жиналыстарға қатыспайды.

Отырғандар есеңгіреп қалды. Кэтриннің айтқан сөзіне де, оны қалай айтқанына таңғалды. Ақыры Джен барлығы сұрағысы келіп отырған сұрақты қойды:

– Джефф жұмыстан кетті ме?

– Жоқ, – деді Кэтрин бұл сұраққа таңғалғандай болып.

Содан кейін Мартин сұрады:

– Сіз оны жұмыстан шығарған жоқсыз ғой?

Кенеттен Кэтрин бәрінің не ойлап отырғанын түсінді:

– Жоқ, әрине, жоқ. Джеффті неге жұмыстан шығарады екенмін? Осы сәттен бастап ол Никке есеп беретін болады. Өзінің компаниядағы жаңа рөлін ескере отырып, екеуміз де осылай дұрыс болады деген шешімге келдік.

Барлығы жеңілдікті сезініп, дем алды, бірақ топты бір нәрсе мазалайтындай көрінді. Джен шыдай алмай сөйледі:

– Кэтрин, бұл шешіміңіз ақылға қонымды екенін білемін. Никтің Джеффті өз тобында көруге қуанышты болатынына күмәнім жоқ.

Ник бірден келіскенін көрсетіп басын изеді, ал Джен жалғастырды:

– Бірақ сіз бұл Джефф үшін қандай соққы екенін түсінбейсіз бе? Біз мәртебені ойлап алаңдамауымыз керек екенін білемін, бірақ ол Директорлар кеңесінің мүшесі және компанияның негізін қалаушылардың бірі. Сіз бұл шешіміңіздің оған қалай әсер ететінін ойландыңыз ба?

Кэтрин күлімсіреп, тобының бұрынғы мүшесінің тағдыры үшін қатты уайымдағанына риза болды. Ол бұл шешімінің себебін түсіндірді:

– Бұл Джеффтің идеясы болды.

Ешкім бұлай болуы мүмкін деп ойламады. Кэтрин жалғастырды:

– Ол басшылар тобында қалғысы келсе де, Никтің тобына қосылғаны дұрыс болады деп шешті. Мен оған асықпай, бәрін ойластырып көруін ұсындым, бірақ ол бұл компания үшін де, біздің топ үшін де жақсы болатынын айтты.

Бұл жолы барлығы бұрынғы бас директордың әрекетіне таңданып, үнсіз қалды. Кэтрин сәл кідіріп, кейін қайта сөйледі:

– Менің ойымша, Джефф пен «DecisionTech»-тің барлық қызметкерлеріне компанияға қосқан үлесі үшін қарыздармыз, сондықтан біз одан да тиімдірек жұмыс істеуіміз керек. Ал, бастайық.

Үлгі

Біртұтас команда құру қаншалықты қиын болғанымен де, күрделі емес. Шын мәнінде, көпұлтты компаниядағы басшылар тобын әлде үлкен ұйымдағы шағын бөлімді басқарып жатсаңыз да, тіпті жақсартуды қажет ететін топтың толыққанды мүшесі болмаған күнде де, топ құру барысында қарапайымдылықты ұмытпау өте маңызды. Сондықтан, бұл бөлім сіздің тобыңызды жақсарту үшін бес ақаулық үлгісін пайдалану туралы нақты, қысқаша және практикалық нұсқаулық беруге арналған. Ісіңізге сәттілік тілеймін!

ҮЛГІГЕ ҚЫСҚАША ШОЛУ

Компания басшыларымен және олардың топтарымен жұмыс тәжірибем барысында мен екі маңызды шындықты түсіндім. Біріншіден, көптеген ұйымдардағы шынайы топтық жұмыс бұрынғыдай қиын болып қала береді. Екіншіден, ұйымдар топтық жұмысқа қол жеткізе алмайды, өйткені олар өздері білместен бес табиғи, бірақ қауіпті тұзақтардың құрбаны болады, мен оларды команданың бес ақаулығы деп атаймын.



Көбінесе осы ақаулықтарды бір-біріне қатысы жоқ бес түрлі мәселе деп ойлайды. Бірақ іс жүзінде сол ақаулықтар өзара байланысты үлгіні құрайды, ал топ олардың біреуіне тап болса да, қиын жағдайға қалуы мүмкін. Әрбір ақаулық пен оларды құрайтын үлгіге қысқаша шолу жасау ақаулықтар үлгісінің мәнін түсінуге көмектеседі.

Топта кездесетін бес ақау:

1. Бірінші ақаулық – топ мүшелерінің арасында **сенімнің**

болмауы. Бұл олардың топ ішінде осалдықтарын көрсеткісі келмейтіндіктен туындайды. Өз қателіктері мен әлсіздіктері туралы бір-бірімен бөліспейтін топ мүшелері сенімнің туындауына мүмкіндік бермейді.

2. Сенімнің болмауы топқа кері әсерін тигізеді, өйткені ол келесі ақаулықтың пайда болу себебіне айналады: ол – **қақтығыстардан қорқу.** Бір-біріне сенбейтін топ идеялары мен ойларын ашық әрі қызу талқылауға сала алмайды. Оның орнына олар болмашы пікірталастар өткізіп, пікірлерін мұқият таңдалған сөздермен білдіруге тырысады.

3. Қажетті қақтығыстың болмауы да мәселе, өйткені бұл топтың үшінші ақаулығына әкеледі, яғни **міндеттеменің болмауы.** Ашық әрі қызу пікірталас болмағандықтан, топ мүшелері келісімге келе алған жағдайдың өзінде де, олар қабылданған шешімдерге деген міндеттемені мойындамайды.

4. Нақты міндеттеме мен жұмысқа деген қызығушылықтың болмауына байланысты топ мүшелерінде төртінші ақаулық – **жауапкершіліктен жалтару** пайда болады. Нақты іс-қимыл жоспары болмаса, тіпті ең жауапкершілігі көп және ынталы адамдар да әріптестерін топтың жұмысына кері әсер тигізетін әрекеттері мен мінез-құлықтары үшін жауапқа тартудан тартынады.

5. Бір-бірін жауапқа тарта алмау бесінші ақаулық өркендей алатын ортаны тудырады. **Нәтижеге назар аудармау** топ мүшелері өздерінің жеке қажеттіліктерін (мысалы, өзімшілдік, мансаптық өсу немесе тану) немесе тіпті өз

бөлімдерінің қажеттіліктерін топтың ұжымдық мақсаттарынан жоғары қойғанда пайда болады.

Осылайша, тізбектегі бір ғана ақаулықтың дамуына жол берілсе, топтық жұмыс нашарлайды.

Үлгіні түсінудің тағы бір жолы – қарама-қарсы тәсілді қолдану, яғни шынымен біртұтас топтар мүшелерінің өзін қалай ұстайтынын елестету:

1. Олар бір-біріне сенеді.
2. Олар идеялар төңірегінде ойларын ашық білдіретін қақтығысқа түседі.
3. Олар қабылданған шешімдер мен іс-қимылдар үшін міндеттеме алады.
4. Олар осы жоспарларды орындау үшін бір-бірін жауапқа тарта біледі.
5. Олар ұжымдық нәтижелерге қол жеткізуді мақсат етеді.

Бұл сізге тым қарапайым болып естілетін шығар, өйткені теориялық тұрғыдан қарағанда шынымен де солай болар. Алайда, іс жүзінде мүлдем оңай емес, өйткені ол белгілі бір тәртіп пен табандылықты қажет етеді.

Ақаулықтардың әрқайсысын терең зерттеп, оларды қалай жеңуге болатынын анықтамас бұрын, өз тобыңызды бағалап, ұйымыңызда жақсартудың қандай мүмкіндіктері бар екенін анықтау пайдалы болуы мүмкін.

ТОПТЫ БАҒАЛАУ

Келесі беттерде берілген сауалнама – сіздің тобыңыздың бес ақаулыққа ұшырау мүмкіндігін бағалауға көмектесетін диагностикалық құрал. Сауалнаманың соңында, 194-бетте, нәтижелерді кестеге қалай енгізу мен ықтимал қорытындыларды қалай түсіну керектігі туралы ақпарат берілген. Мүмкін болса, барлық топ мүшелерінің сауалнамадан өтіп, жауаптардағы сәйкессіздіктерді талқылап, нәтижелерді бірге талдаған жөн.

Бұл бағалаудың ешбір бөлігін көшіруге, сақтауға немесе кез келген нысанда және кез келген электронды не механикалық құралдармен көшірмесін жасауға, жазу, сканерлеу немесе басқа жолмен таратуға тыйым салынады.

Нұсқаулар: Әрбір мәлімдеме сіздің тобыңызға қаншалықты сәйкес келетінін көрсету үшін төмендегі шкаланы пайдаланыңыз. Сұрақтарды адал бағалап, жауаптарыңыз туралы тым көп ойланбағаныңыз маңызды.

3 = Әдетте

2 = Кейде

1 = Сирек

1. Топ мүшелері проблемаларды талқылағанды ұнатады және пікірлерін ашық айтады.

2. Топ мүшелері кемшіліктері мен жұмысқа кедергі келтіретін әдеттері үшін бір-бірін жауапқа тартады.
3. Топ мүшелері әріптестерінің не істеп жатқанын және топтың жалпы игілігіне қалай үлес қосатынын біледі.
4. Топ мүшелері бір-бірінен орынсыз немесе топқа зиян келтіруі мүмкін бірдеңе айтқан немесе істеген кезде бірден және шын жүректен кешірім сұрайды.
5. Топ мүшелері өз бөлімдерінде немесе салаларында құрбандыққа (мысалы, бюджетін қысқарту, мансабынан бас тарту, қызметкерлер санын азайту) баруға дайын.
6. Топ мүшелері өздерінің әлсіз жақтары мен қателіктерін ашық мойындайды.
7. Топтық жиналыстар қызықты болып өтеді.
8. Топ мүшелері жиналыстардан бастапқыда келіспеушіліктер болғанына қарамастан, әріптестерінің келісілген шешімдерді ұстануға толығымен міндеттенетініне сенімді болып шығады.
9. Топтық мақсаттарға жете алмау моральға айтарлықтай әсер етеді.
10. Топтық жиналыстар кезінде ең маңызды және қиын мәселелер шешу үшін талқыға салынады.
11. Топ мүшелері әріптестерінің үмітін ақтай алмау туралы қатты алаңдайды.
12. Топ мүшелері бір-бірінің жеке өмірі туралы біледі және оны талқылауға қарсы емес.
13. Топ мүшелері талқылауды түсінікті және нақты ше-

шімдермен аяқтайды.

14. Топ мүшелері бір-бірінен жоспарлары мен тәсілдері туралы сұрап тұрады.

15. Топ мүшелері өз үлестерін мақтауға асықпайды, бірақ басқалардың үлестерін бірден мойындайды.

Нәтижелерді есептеу

Жоғарыда берілген сұрақтарға қойған бағаларыңызды көрсетілген орындарға жазып, қосыңыз.

1 ақаулық: Сенімнің болмауы	2 ақаулық: Қақтығыстардан қорқу	3 ақаулық: Міндеттеменің бол- мауы	4 ақаулық: Жауапкершіліктен жал- тару	5 ақаулық: Нәтижеге назар аудар- мау
4-ші сұрақ: _____ 6-шы сұрақ: _____ 12-ші сұрақ: _____	1-ші сұрақ: _____ 7-ші сұрақ: _____ 10-шы сұрақ: _____	3-ші сұрақ: _____ 8-ші сұрақ: _____ 13-ші сұрақ: _____	2-ші сұрақ: _____ 11-ші сұрақ: _____ 14-ші сұрақ: _____	5-ші сұрақ: _____ 9-шы сұрақ: _____ 15-ші сұрақ: _____
Барлығы: _____	Барлығы: _____	Барлығы: _____	Барлығы: _____	Барлығы: _____

8 немесе 9 балл – ақаулық сіздің тобыңызға қиындық ту-
дырмайтындығының көрсеткіші.

6 немесе 7 балл – ақаулық тобыңызға қиындық туғызуы
мүмкін екенін көрсетеді.

3-тен 5-ке дейінгі балл – ақаулықты жою қажет екенін
көрсетеді.

Нәтижелерге қарамастан, әр топ тиімділігін арттыру үшін
тұрақты жұмыс істеуі қажет екенін есте ұстағаны жөн, онсыз

ең жақсы топ та ақаулықтарға қарсы тұра алмайды.

БЕС АҚАУЛЫҚТЫ ТҮСІНУ ЖӘНЕ ЖЕҢУ

1-АҚАУЛЫҚ: Сенімнің болмауы

Сенім – дұрыс жұмыс істейтін, біртұтас топтың негізі. Сенімсіз топтық жұмыс мүмкін емес.

Өкінішке қарай, «*сенім*» сөзі жиі қолданылатыны соншалық, ол өзінің әсерін жоғалта бастаған. Сондықтан сенім нені білдіретіні туралы нақты түсіндіру маңызды. Топты құру контекстінде сенім – бұл топ мүшелерінің әріптестерінің ниеттері жақсы екендігіне және басқа топ мүшелерінен қорғануға не сақтық танытуға ешқандай себеп жоқ екендігіне сенімді болуы. Негізінде, топ мүшелері бір-біріне осалдығын ойланбастан көрсете алатындай деңгейге жетуі керек.

Сенімнің мұндай сипаттамасы адамның мінез-құлқын өткен тәжірибеге сүйене отырып болжау қабілетіне бағытталған сенімнің стандартты анықтамасынан басқаша.

Мысалы, топ мүшелерінің бірі қандай да бір топтасының жұмысын жақсы орындайтынына «сене» алады, өйткені ол осыған дейін жұмысын жақсы істеп келген.

Дегенмен, бұл ең жақсы топтарға тән сенімді көрсету үшін жеткіліксіз. Ондай сенімге жету үшін топ мүше-

лері бір-біріне осалдықтарын көрсетіп, сол осалдықтарының өздеріне қарсы қолданылмайтынына сенімді болуы керек. Бұл жердегі осалдықтарға әлсіздіктер, дағдылардың жетіспеушілігі, тұлғааралық қатынастардағы кемшіліктер, қателіктер және көмек сұрау жатады.

Мұның бәрі «қарапайым» болып көрінгенімен, топ мүшелері өздерінің әлсіз жақтары мен кемшіліктерін көрсетуден қорықпаған кезде ғана бір-бірімен ашық болып, бірлесіп әрекет ете бастайды. Нәтижесінде олар өздерінің күш-жігері мен назарын бір-бірінің қулықтарынан қорғануға емес, атқарылу керек жұмысқа бағыттайтын болады.

Осалдыққа негізделген сенімге қол жеткізу қиын, өйткені мансаптық өсу мен үйрену процесінде табысты адамдардың көпшілігі өз құрдастарымен бәсекелесуге және өздерінің беделін қорғауға тырысады. Олар үшін топтың игілігі үшін бәсекелестіктен бас тарту оңай емес, ал бұл топ болу үшін міндетті түрде керек.

Бұл талапты орындамаған жағдайдағы шығындар үлкен болады. Сенімі жоқ ұйымдар топ ішіндегі мінез-құлықтары мен өзара әрекеттесулерін бақылауда ұстау үшін шамадан көп уақыт пен күш жұмсайды. Олар топтық жиналыстардан қорқады және басқалардан көмек сұрау немесе өз көмектерін ұсыну арқылы тәуекелге барғысы келмейді. Нәтижесінде, сенімі жоқ топтар сәтсіздікке ұшырайды, ал ондай топтардың мүшелері жиі келіп-кетіп жатады.

Сенімі жоқ топ мүшелері...

- Өздерінің әлсіз жақтары мен қателіктерін бір-бірінен жасырады.
- Әріптестерінен көмек немесе сындарлы кері байланыс сұраудан тартынады.
- Жауапты саласынан тыс мәселелерді шешуге көмектескісі келмейді.
- Басқа адамдардың ниеттері мен көзқарастары туралы анықтап алмай жатып қорытынды жасауға асығады.
- Бір-бірінің дағдылары мен тәжірибесін білмейді және бір-бірінен үйренгісі келмейді.
- Уақыты мен күшін мінез-құлқын бақылауға жұмсайды.
- Кек сақтайды.
- Жиналыстардан қорқады және әріптестерімен бірге уақыт өткізбеу үшін сылтаулар іздейді.

Бір-біріне сенетін топ мүшелері...

- Әлсіздіктері мен қателіктерін мойындайды.
- Бір-бірінен көмек сұраудан тартынбайды.
- Жауапты салаларына қатысты сұрақтарға жауап беруге дайын.
- Бір-бірі туралы жағымсыз пікірге келмес бұрын жағдайды анықтап алуға тырысады.
- Кері байланыс пен көмек ұсынуға дайын.
- Бір-бірінің дағдылары мен тәжірибелерін бағалайды

және бір-бірінен үйренуге дайын болады.

● Уақыты мен күшін бір-бірімен ұрысуға емес, жұмысқа жұмсайды.

● Еш ойланбастан кешірім сұрайды және әріптес-терінің кешірімін қабылдайды.

● Жиналыстар мен топпен жұмыс істеу керек шараларды асыға күтеді.

1-ақаулықты жеңу бойынша ұсыныстар

Топтағы сенімді қалай нығайтуға болады? Өкінішке қарай, осалдыққа негізделген сенімге бір күнде қол жеткізу мүмкін емес. Ол уақыт өте келе тәжірибе алмасуды, жүктелген тапсырмаларды соңына жеткізе білу мен әріптестеріне сене білуді, сондай-ақ топ мүшелерінің бірегей қасиеттерін терең түсінуді талап етеді. Дегенмен, мақсатты тәсілді қолдану арқылы топ процесті айтарлықтай жылдамдатып, салыстырмалы түрде қысқа мерзімде сенімге қол жеткізе алады. Сенімге қол жеткізуге көмектесетін бірнеше әдістер бар.

«Жеке әңгімелер» жаттығуы. Бір сағаттан аз уақыт ішінде топ сенімділікті арттырудың алғашқы қадамдарын жасай алады. Бұл аса күрделі емес жаттығу, сондықтан топ басшысы бар болғаны топ мүшелерінің кезекпен өздері туралы сұрақтардың қысқа тізіміне жауап беруін талап етеді. Сұрақтар тым эмоционалды болмауы керек; сұрақтар келесі ақпараттарды қамтуы мүмкін: топ мүшесінің неше туған бауырлары бар, туған қаласы, балалық шағының ерекше есте

қалған кезеңдері, сүйікті хоббиі, алғашқы жұмысы және ең нашар жұмыс тәжірибесі. Осы салыстырмалы түрде залалсыз атрибуттарды немесе тәжірибелерді сипаттай отырып, топ мүшелері бір-бірін жеке тұлға ретінде қабылдап, бір-бірінің өмірлік тәжірибесін түсініп, қызықты өткені бар адам екенін көре бастайды. Бұл жанашырлық пен түсіністіктің артуына ықпал етеді, сонымен қатар әділетсіз және топтық жұмысқа кері әсер ететін атрибуттардың пайда болуының алдын алады. Кейбір топ мүшелерінің бір-бірін қаншалықты аз білетіні мен бөліскен аз ғана ақпарат топ мүшелерінің бірлескен жұмысындағы кедергілерді қалай бұза бастайтыны таңғаларлық. (Жаттығуды кемінде 30 минут жасау керек.)

Топ жұмысының тиімділігін арттыруға арналған жаттығу. Бұл жаттығу бұрынғыға қарағанда өзектірек, бірақ үлкен тәуекелді талап етуі мүмкін. Оны орындау үшін топ мүшелері әріптестерінің әрқайсысының топтың жұмысына қосатын бір ғана ең маңызды үлесін атап, сондай-ақ олар топтың игілігі үшін жақсартуы немесе арылуы керек әдетін анықтауын қажет етеді. Содан кейін олар әрбір топ мүшесі туралы жауаптарын барлығы бір уақытта айтады, әдетте бұл жаттығу топ жетекшісінен басталады.

Бір қарағанда, бұл жаттығу біршама қауіпті болып көрінгенімен, оны басқару оңай және шамамен бір сағаттың ішінде қаншама сындарлы және пайдалы ақпарат алуға болатыны таңғаларлық. Топ жұмысының тиімділігін арттыру жат-

тығуы пайдалы болу үшін белгілі бір дәрежеде сенімділікті қажет етсе де, тіпті салыстырмалы түрде ақаулығы бар топ та оны көп күш жұмсамай-ақ істей алады. (Жаттығуды кемінде 60 минут жасау керек.)

Топ мүшелерінің жеке профильдерін құрастыру. Топтың сенімділігін арттырудағы ең тиімді және сенімді әдістердің бірі – топ мүшелерінің мінез-құлқы мен ұстанатын стильдерінің сипаттамасын жасау. Бұл кітап жазылғаннан бері менің фирмам, «The Table Group», топ мүшелеріне өздерінің қабілеттері мен алаңдаушылықтарын анықтауға көмектесу үшін арнайы әзірленген «The Six Types of Working Genius» (Жұмыс істейтін данышпандардың алты түрі) деп аталатын бағалау тәсілін әзірледі. Топ мүшелері өздерінің және әріптестерінің данышпандығы мен көңілі толмайтын тұстарын жақсы түсінген кезде, олар бір-бірі туралы әділетсіз және теріс пікірлерді білдіруден аулақ болады. Сонымен қатар, олар өздерінің таланттарын бүкіл топтың игілігі үшін пайдалануға дайын болады. Толығырақ ақпарат үшін WorkingGenius.com сайтына қараңыз.

Одан басқа бірқатар жеке профильдерді сипаттайтын әдістер бар; ең көп қолданылатын екеуі – «Майерс-Бриггстің» тұлға типін анықтауға арналған тесті («MBTI») және «Everything DiSC». Бұл әдістердің көпшілігінің мақсаты – әр түрлі топ мүшелерінің ойлау, сөйлеу және әрекет ету тәсілдеріне сәйкес мінез-құлқының практикалық және ғылыми негізделген сипаттамаларын беру. (Жаттығуды кемін-

де 4 сағат жасау керек.)

360 градустық кері байланыс. Топтың жұмысына жақсы ықпал ететін бұл әдіс соңғы жиырма жылда кеңінен қолданыла бастады. Бұл осыған дейін сипатталған әдістер мен жаттығулардың кез келгеніне қарағанда қауіптірек, өйткені әріптестерінен нақты пайымдаулар жасауды және бір-бірін сынға алуды талап етеді. Кері байланыс тиімді болуы үшін топ мүшелері объективті болу керек және әріптестерінің жұмысын ресми бағалағандығымен бірдей деп ойламағаны жөн. Оның орнына бір-бірінің күшті және әлсіз жақтарын ешқандай салдарсыз анықтауға мүмкіндік беретін даму құралы ретінде пайдалану керек. Ал ресми бағалаумен бірдей қабылдап немесе объективті бола алмаған жағдайда кері байланыс әдісі топ мүшелерінің қарым-қатынасын бұзуы мүмкін.

Практикалық топтық жаттығулар. Арқан тартысу және басқа да топтық жұмысқа негізделген практикалық жаттығулар соңғы он жылда біршама қолданыстан шыққан сияқты және олай болуының лайықты себебі бар. Дегенмен, көптеген топтар сондай жаттығуларды топ ішіндегі сенімді нығайту үшін жасайды. Ұжымдық қолдау мен ынтымақтастықты қамтитын ашық ауада белсенді және шығармашылық іс-шаралармен айналысу пайдалы болса да, топтың негізгі жұмысына тікелей әсер ете қоймайды. Дегенмен, практикалық топтық жаттығулар топты құрудағы неғұрлым іргелі және өзекті әрекеттерге қосымша ретінде қолданылған

жағдайда топтық жұмысты жақсартудың құнды құралы бола алады.



Осы әдістер мен жаттығулардың әрқайсысы топтың сенімділігін арттыруға қысқа мерзімде айтарлықтай әсер етуі мүмкін болса да, олар күнделікті жұмыс барысында үнемі бақылаумен бірге жүруі керек. Прогресс өзінің динамикасын жоғалтпауын қамтамасыз ету үшін дамудың жекелеген салаларын қайта қарау қажет. Тіпті күшті топта да – әсіресе күшті топта – бақылаудың болмауы сенімнің бұзылуына әкелуі мүмкін.

Жетекшінің рөлі

Жетекшінің топтағы сенімді арттыру үшін жасауы керек ең маңызды әрекеті – бірінші болып осалдығын көрсету. Бұл жетекшіден топтың алдында беделін жоғалту қаупін талап етеді, сондықтан бағыныштылар да бірдей тәуекелге барады. Сонымен қатар, топ жетекшілері осалдық үшін жазаламайтын ортаны құруы керек.

Тіпті тиімді басқарылатын топ мүшелерінің де бір-біріне деген әлсіздіктері немесе сәтсіздіктерін мойындап есеп беруі топтағы сенімге нұқсан келтіруі мүмкін. Топ жетек-

шісі осалдықты көрсетуде шынайы болуы керек. Басқалардың эмоцияларын басқару үшін осалдықты қолдану – топтың сенімін жоғалтудың ең жақсы тәсілдерінің бірі.

2-ақаулықпен байланысы

Мұның бәрінің келесі ақаулықпен – қақтығыстардан қорқумен қандай байланысы бар? Сенімді нығайта отырып, топ мүшелері қақтығыстардың болуына мүмкіндік береді, өйткені олар қызу және кейде эмоционалды пікірталастарға қатысудан тартынбайды және өздерінің ойын ашық білдіргені үшін жауапқа тартылмайтындарын біледі.

2-АҚАУЛЫҚ: Қақтығыстардан қорқу

Ұзақ уақытқа созылатын берік қарым-қатынастарды орнату үшін нәтижелі қақтығыстардың болуы міндетті. Бұл некеде де, ата-ана болуда да, достықта және бизнесте де солай.

Өкінішке қарай, қақтығысқа көптеген жағдайларда, әсіресе жұмыста тыйым салынған болып саналады. Басқару тізбегінде неғұрлым жоғары көтерілген сайын, адамдар соғұрлым кез келген қызу пікірталастардан аулақ болуға тырысу үшін уақыты мен күш-жігерін көп жұмсайтынын байқауға болады. Сондықтан өнімді идеологиялық қақтығысты деструктивті күрес пен тұлғааралық ұрыстардан ажырату маңызды.

Идеологиялық қақтығыс ұғымдар мен идеялармен шек-

теледі және жеке адамға бағытталған шабуылдардан бөлек болады. Дегенмен, кейде идеологиялық қақтығыста тұлғаралық қақтығыстың көптеген сыртқы қасиеттері – құмарлық, эмоциялар және көңілі толмаушылық – байқалады, ал бұл сырт көзге келіспеушіліктен туындаған орынсыз жанжал секілді көрінуі әбден мүмкін.

Бірақ нәтижелі қақтығыс болып тұратын топтар сол қақтығыстың жалғыз мақсаты қысқа мерзімде ең жақсы шешімді табу екенін біледі. Олар проблемаларды басқаларға қарағанда тезірек және толық талқылап, шешімін табады және қызу пікірталастардан жағымсыз сезімдермен емес, керісінше тапқан шешімді іске асыруға деген құлшыныспен немесе басқа да маңызды мәселелерді шешуге дайын болып шығады.

Бір қызығы – идеологиялық қақтығыстардан аулақ болатын топтар мұны көбінесе топ мүшелерінің көңілдеріне тиімеу үшін жасайды, ал нәтижесінде кейін қауіпті шиеленіскен жағдайлар туындайды. Топ мүшелері маңызды идеяларды ашық талқыға салмаса, көбінесе жеке шабуылдарға жүгінеді, бұл өз кезегінде кез келген қызу дауға қарағанда әлдеқайда жағымсыз және топтық жұмысқа зиянын тигізеді.

Тағы бір қызығы – көптеген адамдар қақтығыстардан аулақ болуын тиімділікке ұмтылумен түсіндіреді, алайда нәтижелі қақтығыс керісінше уақытты үнемдеуге мүмкіндік береді. Қақтығыстан аулақ болатындар оны уақытты босқа кетіру деп есептейді, бірақ шын мәнінде, дәл осы ұстаным-

ның арқасында бір мәселеге бірнеше рет оралуға тура келеді. Қақтығысқа қарсы жетекшілер әдетте қол астындағылардан өз пікірлерін жеке айтуды сұрайды және мәселені жалпы талқылауға шығармайды, нәтижесінде маңызды шешімдер кейінге қалдырылып, мәселе шешілмейді.

2-ақаулықты жеңу бойынша ұсыныстар

Топтың салауатты қақтығысқа қатысу қабілеті мен дайындығын қалай дамытуға болады? Бірінші қадам – қақтығыстың нәтижелі екенін және көптеген топтар қақтығыстан аулақ болуға бейім екенін мойындау. Кейбір топ мүшелері қақтығыс қажет емес деп санаса, оның пайда болу ықтималдығы аз. Бірақ мойындаудан басқа, қақтығыстарды жиі және нәтижелі студия бірнеше қарапайым әдістері бар.

Қақтығыстардан қорқатын топтар...

- Олардың жиналыстары қызықсыз өтеді
- Жеке шабуылдар орын алатын жағымсыз орта құрады
- Топтың жетістігі үшін маңызды даулы тақырыптарды елемейді
- Барлық топ мүшелерінің пікірлері мен көзқарастарын есепке алмайды
- Қақтығыстардан аулақ болуға тырысқандықтан пайда болатын тұлғааралық мәселелерге көп уақыт пен күш жұмсайды

Қақтығысқа түсетін топтар...

- Қызу әрі қызықты жиналыстар өткізеді

- Барлық топ мүшелерінің идеяларын тыңдап, шешім қабылдауда ескереді

- Мәселелерді тез шешеді

- Топ мүшелері арасындағы жағымсыз қарым қатынасты барынша азайтады

- Маңызды мәселелерді әрқашан талқылауға шығарады

Қақтығыс тудырушы. Қақтығыстардан аулақ болуға тырысатын топ мүшелерінің біреуіне уақыт өте келе қақтығыс тудырушыға айналуға тура келеді, яғни осыған дейін елемеуге тырысқан келіспеушіліктерге жарық түсіретін адам қажет болады. Тандалған адам ең жағымсыз мәселелерді көтеріп, топ мүшелерін оларды шешуге ынталандыратындай сенімді болғаны жөн. Бұл жиналыс кезінде объективті болуды және қақтығыс шешілгенге дейін берілмеуді талап етеді. Кейбір топтар жиналыс немесе талқылау кезінде осы жауапкершілікті өз мойнына алатын топ мүшесін тағайындағысы келуі мүмкін.

Қақтығысты бақылаушы. Қақтығыс тудыру барысында топ мүшелері пікірталастың дұрыс бағытта жүріп жатқанын бақылайтын бір адамды тағайындау керек. Мұны істедің бір қарапайым, бірақ тиімді әдісі – қақтығысқа түскен адамдар келіспеушілік деңгейіне байланысты ыңғайсыз жағдайға тап болғанын түсініп, оларды бір сәтке тоқтатып, істеп жатқандарының мәселені шешу үшін қажет екенін ес-

ке салу. Бұл қаншалықты қарапайым көрінсе де, нәтижелі, бірақ қиын пікірталастан кейінгі шиеленісті жеңілдетудің таңғаларлық тиімді құралы, әрі топ мүшелеріне қақтығысты жалғастыру үшін сенімділік береді. Талқылау немесе жиналыс аяқталғаннан кейін, қатысушыларға жаңа ғана болған қақтығыс болашақта аулақ болу керек нәрсе емес, топ үшін пайдалы екенін еске салу маңызды.

Басқа әдістер. Осыған дейін айтып кеткендей, топ мүшелеріне бір-бірін жақсы түсінуге мүмкіндік беретін көптеген әдістер бар. Олардың көпшілігі әртүрлі тұлға типтерінің қақтығыстармен қалай күресетіні туралы сипаттамалар береді, сондықтан олар топ мүшелерінің көзқарастарымен қарсылықтарын болжауға көмектесу үшін пайдалы болуы мүмкін. Қақтығыстарға қатысты тағы бір әдіс – әдетте «ТКІ» деп аталатын Томас-Килманн қақтығыс режимінің құралы. Бұл топ мүшелеріне қақтығысқа қатысты табиғи тенденцияларды түсінуге мүмкіндік береді, осылайша олар әртүрлі жағдайларда қай тәсілдердің ең қолайлы екендігі туралы көбірек стратегиялық тандау жасай алады.

Жетекшінің рөлі

Салауатты қақтығысты тудыру барысында жетекші үшін ең қиын міндеттердің бірі – топ мүшелерін залалдан қорғауға деген ұмтылыс. Бұл келіспеушіліктерді мерзімінен бұрын тоқтатуға әкеледі және топ мүшелерінің қақтығыспен күресу дағдыларын өздігінен дамытуына жол бермейді. Он-

дай жетекшілер балаларын қауіптерден шамадан тыс қорғайтын ата-ана сияқты көрінеді. Көптеген жағдайларда бұл тек қарым-қатынастың шиеленісуіне әкеліп соғады және топ мүшелерінің қақтығыстарды басқару дағдыларын дамыту мүмкіндігінен айырады. Нәтижесінде олар ешқашан ортақ шешімге келе алмайтын болады.

Сондықтан жетекшілердің бағыныштылары қақтығысқан кезде ұстамдылық танытуы мен топ мүшелерінің ортақ шешімге өздері келуіне мүмкіндік беруі өте маңызды. Бұл қиын міндет болуы мүмкін, өйткені көптеген жетекшілер қақтығыс кезінде өз топтарын бақылауда ұстай алмай жатқандай сезінеді.

Ең соңғысы, қаншалықты қарапайым болып естілсе де, жетекшінің қақтығыста өзін қалай дұрыс ұстау керектігінің үлгісін көрсету қабілеті өте маңызды. Топтың жұмысы үшін қажет нәтижелі қақтығыстан аулақ болу топтың ақаулыққа ұшырауына әкеледі.

3-ақаулықпен байланысы

Мұның бәрінің келесі ақаулықпен – міндеттеменің болмауымен – қандай байланысы бар? Нәтижелі қақтығыстарға қатысып, топ мүшелерінің көзқарастары мен пікірлерін тыңдай отырып, әрбір мүшесінің идеяларын ескергенін білетін топ сенімді түрде шешім қабылдай алады.

3-АҚАУЛЫҚ: Міндеттеменің болмауы

Топқа келетін болсақ, міндеттеме екі факторға байланысты болады: нақтылық пен қолдау. Ең тиімді топтар нақты және уақтылы шешімдер қабылдайды және топтың әрбір мүшесінің, тіпті осы шешімге қарсы дауыс бергендердің де толық қолдауымен алға жылжиды. Ондай топ мүшелері жиналыстардан қандай да бір шешім туралы күмәнданбастан шығады.

Міндеттеменің болмауының екі негізгі себебі – толық келісімге ұмтылу және толық сенімділіктің қажеттілігі:

● *Келісім.* Тиімді топтар келісімге келуге ұмтылудың қауіптілігін түсінеді және толық келісім мүмкін болмаған жағдайда да келісімге келудің жолдарын табады. Олар саналы адамдарға белгілі бір шешімді қолдау үшін өздігінше әрекет етудің қажеті жоқ екенін, тек басқа топ мүшелерінің өздерінің пікірлерін естіп, шешім қабылдауда ескерілгенін білу жеткілікті екенін түсінеді. Тиімді топтар әрбір мүшесінің пікірін есепке алып, қабылданған келісімге келуге ұмтылудың қауіптілігін түсіне келу барысында тығырыққа тірелген жағдайда жетекшінің көмегіне жүгінуге болады.

● *Сенімділік.* Тиімді топтар сондай-ақ шешім қабылдауда бірігіп, қабылданған шешімнің дұрыстығына толық сенімді болмаса да, нақты әрекет бағытын ұстана алатынын мақтан тұтады. Себебі олар ескі әскери аксиомада айтылғандай «кез

келген шешім оның жоқтығынан жақсы» екенін түсінеді. Сонымен қатар, олар батыл шешім қабылдап, қателесу әрекетсіз қарап отырғаннан гөрі жақсырақ екеніне сенеді.

Мұны тәуекелге барғысы келмегендіктен дұрыс шешімді қабылдау үшін жеткілікті деректерге ие болғанға дейін күтіп, шешім қабылдауды кейінге қалдыратын ақаулығы бар топтың әрекеттерімен салыстырайық. Қаншалықты ақылға қонымды болып көрінгенімен, бұл топты әрекетсіз қалдырады және сенімділіктен айырады.

Қақтығыс толық ақпаратсыз міндеттеме алуға деген ұмтылысты тудыратынын есте ұстаған жөн. Көптеген жағдайларда топта шешім қабылдауға керек барлық ақпарат бар, бірақ ол топтың жеке мүшелерінде болады. Сондықтан оларды ортақ пікірталасқа шығаруға ынталандыру керек. Әркім өз пікірі мен көзқарасын білдірген кезде ғана топ бүкіл топтың ұжымдық даналығына сүйене отырып, сенімді шешім қабылдай алады.

Бұл келісімнің немесе нақтылықтың қажеттілігінен туындағанына қарамастан, нақты шешім қабылдай алмайтын басшылар тобы үшін ең жаман салдарлардың бірі – ұйымдағы шешілмейтін келіспеушіліктің ушығуы екенін түсіну маңызды. Міндеттеменің болмауы басқа ақаулықтарға қарағанда бағыныштылар үшін әлдеқайда қауіпті. Басқарушы топ барлық топ мүшелерінің келісіміне қол жеткізе алмаған кезде, келіспеушіліктер салыстырмалы түрде аз болып көрінсе де,

бұл басшыларға есеп беретін қызметкерлер басқа бөлімдердегі әріптестерімен сәйкес келмейтін тапсырмаларды орындауға тырысқанда сөзсіз қақтығысқа түседі. Ақыр соңында құйын сияқты, ұйымда жоғары лауазымдарға ие басшылар арасындағы шамалы сәйкессіздіктер төмендегі қызметкерлерге жеткен кезде үлкен келіспеушіліктерге айналады.

Міндеттемесі жоқ топтар...

- Бағыт пен басты мақсатқа қатысты нақтылыққа қол жеткізе алмайды.

- Шамадан тыс талдау мен қажетсіз кідіріске байланысты мүмкіндіктерден айырылып жатқанын бақылауға тура келеді. Топ ішінде сенімсіздік пен сәтсіздік қорқынышын тудырады.

- Талқылаулар мен шешімдерді қайта-қайта қарайды.

- Қабылдаған шешімдеріне күмәнданады.

Міндеттемесі бар топтар...

- Бағыт пен басты мақсаттарын нақты біледі.

- Бүкіл топты ортақ мақсаттар төңірегінде біріктіреді.

- Қателіктерден сабақ алу қабілетін дамытады.

- Мүмкіндіктерді бәсекелестерінен бұрын пайдаланады.

- Еш ойланбастан алға жылжиды.

- Бағытты ойланбастан немесе кінәсіз өзгерте алады.

3-ақаулықты жеңу бойынша ұсыныстар

Топ мүшелерінің міндеттемесін қалай арттыруға болады? Барынша айқындық пен келісімге қол жеткізу үшін нақты қадамдар жасау керек, сондай-ақ барлық топ мүшелерінің келіскенін күтіп, шешімді қабылдауды кейінге шегеруден аулақ болу қажет. Бұл үшін бірнеше қарапайым, бірақ тиімді әдістер мен қағидалар бар.

Нәтижелерді қорытындылау. Кез келген топ үшін пайдалы болатын ең құнды жаттығулардың бірін орындау үшін бар болғаны бірнеше минут қажет болады. Топ мүшелері кез келген жиналыстың соңында қабылданған негізгі шешімдерді нақты талдап, қызметкерлерге немесе басқа мүдделі тараптарға осы шешімдер туралы не хабарлау керектігі туралы келісуі керек.

Бұл жаттығу кезінде жиі болатын нәрсе – топ мүшелері олардың барлығы қабылданған шешіммен келіспейтінін және оларды жүзеге асырмас бұрын нақты нәтижелерді нақтылау қажет екенін түсінеді. Сонымен қатар, оларға шешімдердің қайсысы құпия болып қалуы керек, қайсысы тез және жан-жақты назарға алынуы керек екендігі белгілі болады. Ақырында, жиналыстарды бір-бірімен нақты байланыстыра отырып, басшылар қызметкерлерге барлығымен келісілген тапсырмаларды бере алатын болады. (Жаттығуды кемінде 10 минут жасау керек.)

Нақты мерзімдерді орнату. Қарапайым болып көрінгенімен, міндеттемені қамтамасыз етудің ең жақсы әдістерінің бірі – шешім қабылдаудың нақты мерзімдерін орнату және

осы мерзімдердің ескерілуін қатаң қадағалау. Бұл ақаулыққа ұшыраған топ үшін ең сорақысы – белгісіздік, ал уақытты анықтау – нақтылауды қажет ететін ең маңызды факторлардың бірі болып табылады. Сонымен қатар, аралық шешімдер мен бақылау нүктелерінің мерзімдерін сақтау да соңғы мерзімдер сияқты маңызды, өйткені бұл топ мүшелері арасындағы сәйкессіздікті қиындықтар тумай жатып анықтауға және алдын алуға мүмкіндік береді.

Төтенше жағдайлар мен ең нашар болуы мүмкін нәтижелерді талдау. Міндеттемесі жоқ топ күтпеген жағдай жоспарларын қысқаша талқылау арқылы немесе одан да жақсысы, олар қабылдауға тырысатын шешім үшін ең нашар болуы мүмкін нәтижені нақтылау арқылы осы ақаулықты жеңе бастайды. Бұл әдетте топ мүшелерінің қорқыныштарын бәсеңдетіп, дұрыс емес шешімнің шығындарын жеңуге болатынын және шығындардың олар ойлағаннан әлдеқайда аз болатынын түсінуге көмектеседі.

Тәуекелге үйрету терапиясы. Міндеттемелерден қорқатын топ үшін тағы бір маңызды жаттығу – салыстырмалы түрде төмен тәуекел жағдайларында шешім қабылдай алу қабілетін көрсету. Кейде топқа талдау мен зерттеу аз болған талқылаудан кейін шешім қабылдау керек болған кезде, әдетте олар қабылдаған шешімнің сапасы өздері ойлағаннан да жақсы екенін түсінеді. Одан бөлек, топ көп уақытты қажет ететін зерттеумен айналысса да, шешім аса өзгеше болмайтынын білетін болады. Бұл зерттеу мен талдау қажет

емес немесе маңызды емес дегенді білдірмейді, керісінше мұндай ақаулығы бар топтар зерттеу мен талдаудың рөлін тым асыра бағалайды деген сөз.

Жетекшінің рөлі

Жетекші топтың кез келген басқа мүшелеріне қарағанда, дұрыс емес шешім қабылдаған жағдайды барынша жақсы қабылдауы керек. Сонымен қатар, жетекші топты талқылауды соңына дейін жеткізуге және белгіленген уақыт кестелерін сақтауға үнемі итермелеп отыруы қажет. Жетекші істемеуі керек жалғыз нәрсе – сенімділікке немесе келісімге тым көп мән беру.

4-ақаулықпен байланысы

Мұның бәрінің келесі ақаулыққа – жауапкершіліктен жалтаруға қандай байланысы бар? Топ мүшелері бір-бірін мінез-құлқы мен әрекеттері үшін жауапқа тарта алу үшін олардан не күтетіні туралы нақты түсінікке ие болуы керек. Нақты келісілген міндеттеме болмаған жағдайда, тіпті ең жауапты топ мүшелері де басқаларды жауапқа тарта алмайды.

4-АҚАУЛЫҚ: Жауапкершіліктен жалтару

Жауапқа тарту – кейбір сөздер секілді көп қолдана бергендіктен өз мағынасын жоғалта бастаған. Дегенмен, топтық жұмыс контекстінде бұл топ мүшелерінің әріптестерінің

топқа зиян келтіруі мүмкін жұмыс нәтижелері немесе мінез-құлқы туралы хабарлауға дайындығын білдіреді.

Бұл ақаулық топ мүшелерінің әріптестерінің жағымсыз не топтың жұмысына кері әсерін тигізетін әрекеттерін байқаса да, тұлғааралық ыңғайсыз әңгімелерден аулақ болғысы келетінінен туындайды. Тиімді топтардың мүшелері осындай табиғи бейімділіктерді жеңіп, оның орнына бір-бірімен «қауіпті» әңгімені қозғағанды жөн көреді.

Әрине, мұны айту істегеннен әлдеқайда оңай болса да, кейде жауапқа тарту тіпті жеке қарым-қатынасы жақсы топтар үшін де қиынға соғады. Шын мәнінде, бір-біріне ерекше жақын топ мүшелері кейде бір-бірін жауапкершілікке тартудан тартынады, өйткені олар жеке қарым-қатынастарын бұзып алудан қорқады.

Бір қызығы, бұл тек қарым-қатынастың нашарлауына әкеледі, өйткені топ мүшелері үміттерін ақтамағаны және топтың жұмысының бұзылуына жол бергені үшін бір-біріне ренжи бастайды. Тиімді топ мүшелері бір-бірін құрметтейтінін және бір-бірінің жұмыс нәтижелеріне үлкен үміт артатынын көрсете отырып, бір-бірін жауапкершілікке тарту арқылы қарым-қатынастарын жақсартады.

Бәлкім, бұл саяси тұрғыдан дұрыс емес болып көрінетін шығар, дегенмен, топтың жұмысының жоғары деңгейін сақтаудың ең тиімді құралы – әріптестеріне қысым көрсету. Осының арқасында өнімділікті басқару мен түзету әрекеттерімен байланысты шамадан тыс басшылықтың қажеттілігі

азаяды. Ал топ мүшелерінің үмітін ақтамау қорқынышы кез келген адамды тиімдірек жұмыс істеуге ынталандырады.

4-ақаулықты жеңу бойынша ұсыныстар

Топ мүшелері бір-бірін жауапкершілікке тарту үшін не істеуі керек? Бұл ақаулықты жеңудің басты жолы – бірнеше қарапайым классикалық басқару құралдарын қолдану.

Жауапкершіліктен қашатын топтар...

- Жұмысты орындау деңгейінің әртүрлі болуына қатысты топ мүшелерінің арасында наразылық туындайды.
- Жұмыс деңгейі орташа болып қала береді.
- Орынатылған нақты мерзімдер мен көрсеткіштерді ұстанбайды.
- Бар жауапкершілікті жетекшінің мойнына асып қояды.

Жауапкершіліктен қашпайтын топтар...

- Жұмысты нашар орындаушылардың түзелуі үшін қысымға ұшырауын қадағалайды.
- Бір-бірінің тәсілдері туралы сұраудан тартынбай, пайда болуы мүмкін мәселелерді тез анықтайды.
- Топ мүшелерінің барлығы жұмысын бірдей жоғары деңгейде орындап жатқандықтан бір-бірін құрметтейді.
- Өнімділікті басқару және түзету әрекеттерімен байланысты шамадан тыс басшылық қысымды болдырмайды.

Мақсаттар мен стандарттарды жариялау. Топ мү-

шелерінің бір-бірін жауапкершілікке тартуын жеңілдетудің жақсы тәсілі – топтың нақты не істеуі керек, әрбір топ мүшесінен не күтілетінін және әркім табысқа жету үшін өзін қалай ұстауы керек екенін көпшілік алдында түсіндіру. Белгісіздік жауапкершілікке тартуға кедергі келтіреді, сондықтан, тіпті топ бастапқыдан белгіленген жоспарды немесе әрекет ету стандарттарының жиынтығын ұстанған кезде де, кімнің немен айналысуы керектігін еске салып отыру маңызды.

Жұмыс барысына шолу жасау. Қарапайым жаттығу адамдарға өздігінен жасағысы келмейтін әрекеттерді жасауға көмектесуде аса пайдалы болады. Бұл әсіресе адамдарға олардың мінез-құлқы немесе жұмыс нәтижелері туралы кері байланыс беруге келгенде байқалады. Топ мүшелері бір-бірімен ауызша немесе жазбаша түрде өздерінің әріптестерінің іс-әрекеттері белгіленген мақсаттар мен стандарттарға сәйкес келетін не келмейтіндігі туралы үнемі сөйлесіп тұруы керек. Олар мұны өз бетінше жасайтын болса, топ жауапкершіліктен жалтару ақаулығына тап болмайды.

Топтық сыйақылар. Сыйақыны жеке жұмыс емес, топтық жетістіктер үшін берілетін етіп ауыстыру арқылы топ жауапкершілік мәдениетін құра алады. Бұл топ мүшелерінің біреуі өз міндеттерін орындай алмағандықтан топтық жұмыстың нәтижесі болмаса, басқа топ мүшелері шетте тыныш қарап тұруы екіталай.

Жетекшінің рөлі

Топ мүшелерінің бір-бірін жауапкершілікке тартып үйренгенін қалайтын жетекші үшін ең қиын міндеттердің бірі – топты ынталандыру және оның жауапкершіліктің бірінші және маңызды механизмі ретінде қызмет етуіне мүмкіндік беру. Кейде күшті жетекшілер бар жұмыс тәртібін топ мүшелеріне қалдыру арқылы жауапкершілік өсе алатын ортаны құруға тырысады. Нәтижесінде топ мүшелері жетекші бар жауапкершілікті өз мойнына алды деп санайды, сондықтан әріптестерінің дұрыс емес әрекетін көрген күнде де ештеңе жасауға ұмтылмайды.

Жетекші топтың жауапкершілігін нығайта алған жағдайда да, топ сәтсіздікке ұшыраған кезде тәртіптің бас төрешісі ретінде өзі әрекет етуге дайын болуы керек. Бірақ бұл сирек орын алатын жағдай болғаны жөн. Топтың барлық мүшелеріне жауапқа тарту келісім тәсіліне емес, жалпы топтық жауапкершілікке байланысты екендігі және топ жетекшісінің қажет болған кезде араласудан тартынбайтындығы түсінікті болуы керек.

5-ақаулықпен байланысы

Мұның бәрінің келесі ақаулыққа – нәтижелерге назар аудармауға – қандай байланысы бар? Егер топ мүшелері өз үлестері үшін жауап бермесе, олар көбінесе өздерінің қажеттіліктеріне назар аударады және өздерін немесе бөлімдерін ғана алға жылжытады деген сөз. Жауапкершілік болмаса топ

мүшелері ұжымдық нәтижелерден гөрі жеке жетістіктеріне назар аудара бастайды.

5-АҚАУЛЫҚ: Нәтижеге назар аудармау

Топтың соңғы ақаулығы – оның мүшелерінің топтың ұжымдық мақсаттарынан гөрі жеке жетістіктеріне көбірек назар аударуында. Белгілі бір мақсаттарға және нақты анықталған нәтижелерге назар аудару кез келген топ үшін міндетті талап болып табылады.

Нәтижелер пайда, кіріс немесе акция сияқты қаржылық көрсеткіштермен шектелмейтінін атап өткен жөн. Капиталистік экономикалық ортадағы көптеген ұйымдар өздерінің жетістіктерін осы тұрғыдан өлшейтіні рас болса да, осы ақаулық нәтижелердің әдеттегі ұғымынан анағұрлым кең анықтамасын көрсетеді.

Әрбір жақсы ұйым белгілі бір кезеңде не істегісі келетінін жоспарлайды және бұл мақсаттарға қол жеткізу олар үшін нақты қаржылық көрсеткіштерге қол жеткізуден гөрі маңыздырақ. Сондықтан, егер корпорация үшін нәтиженің түпкілікті өлшемі кіріс болса, топтың жұмысының нәтижесін анықтайтын жетекші топ мүшелерінің алдына қойған мақсаттар мен міндеттер болып табылады. Ақыр соңында, осы мақсаттар компанияға пайда алып келеді.

Дегенмен, топ нәтижелерден басқа тағы неге назар аудару керек? Ең алдымен, топтың мәртебесі мен әр қызмет-

кердің жеке мәртебесіне назар аударғаны жөн:

● *Топтың мәртебесі.* Кейбір топтардың мүшелері үшін өздерінің белгілі бір топтың бөлігі екенін сезіну жеткілікті. Олардың жақсы нәтижеге қол жеткізгісі келуі мүмкін, бірақ ол үшін қандай да бір құрбандыққа бару керек деп ойламайды. Бұл күлкілі әрі қауіпті болып көрінуі мүмкін, бірақ көптеген топтар өздерінің мәртебесіне табына бастайды. Бұл, ең алдымен, коммерциялық емес ұйымдарға қатысты, өйткені олар өз жұмыстарын онсыз да ізгі деп, ал нәтижелер соншалықты маңызды емес деп санайды. Саяси топтар, академиялық институттар және беделді компаниялар да осы ақаулыққа ұшырайды, өйткені олар көбінесе өздерінің сол ұйымдардың бір бөлігі болғанының өзін сәттілік деп есептейді.

● *Жеке мәртебе.* Бұл тенденция топ мүшелерінің топтың есебінен өз позицияларын немесе мансаптық перспективаларын арттыруға тырысуынан пайда болады. Барлық адамдарда өзін-өзі сақтауға деген туа біткен бейімділік болғанымен, дұрыс жұмыс жасайтын топ үшін топтың ұжымдық нәтижелері жеке мүшелердің мақсаттарына қарағанда маңыздырақ.

Бұл ақаулықтың бірден байқалатынын және оны болдырмау керектігі көпшілік үшін айқын болса да, көптеген топтардың тек нәтиже үшін жұмыс істемейтінін ескеру қажет. Олар маңызды мақсаттарға жету үшін емес, жай топ болып жұмыс жасау үшін немесе тобын сақтап қалу үшін ғана жұмыс істейді. Өкінішке қарай, бұл топтар үшін жетістікке же-

туге деген ұмтылыстың болмауын ешқандай сенім, қақтығыстар, міндеттеме немесе жауапкершілік те түзете алмайды.

5-ақаулықты жеңу бойынша ұсыныстар

Топтың назарын қалайша нәтижеге аударуға болады? Ол үшін нәтижелердің қандай болу керектігін түсіндіру керек және топ мүшелерін тек сол нәтижелерге қол жеткізуге ықпал ететін мінез-құлық пен әрекеттері үшін марапаттау қажет.

Ұжымдық нәтижелерге назар аудармайтын топтар...

- Сәтсіздікке ұшырайды/дами алмайды.
- Бәсекелестерін сирек жеңеді.
- Нәтижеге қол жеткізуге бекінген қызметкерлерінен айырылып қалады.
- Топ мүшелерін өз мансабы мен жеке мақсаттарына назар аударуға шақырады.
- Назарлары басқа заттарға оңай ауып кетеді.

Ұжымдық нәтижелерге назар аударатын топтар...

- Нәтижелерге қол жеткізуге бекінген қызметкерлерін сақтап қалады.
- Топ мүшелерінің жекеленіп кетпеуін қадағалайды.
- Сәттілік пен сәтсіздікті дұрыс қабылдай біледі.
- Өз мақсаттарын/мүдделерін топтың игілігіне жарата-

тын жеке топ мүшелерінің жұмыстарынан пайда көреді.

● Қойған мақсаттарына назарлары басқа заттарға аумастан жетеді.

Нәтижелерді көпшілікке жариялау. Футбол немесе баскетбол жаттықтырушысының пікірінше, топ мүшесі жасауы мүмкін ең жаман нәрселердің бірі – топтың алдағы ойында жеңіске жететінін көпшілік алдында жариялау. Спорттағы топтарды айтатын болсақ, бұл олардың қарсыластарының намысына тиюі мүмкін. Алайда, көптеген басқа саладағы топтар үшін болжамды жетістіктер туралы көпшілік алдында жариялау пайдалы болуы мүмкін. Белгілі бір нәтижелерге қол жеткізетінін көпшілік алдында жариялауға дайын топтар осы нәтижелерге қол жеткізуге деген құштарлықпен, тіпті амалсыздықпен жұмыс істеуі ықтимал. Ал «Қолымыздан келгеннің бәрін жасаймыз» деп айтатын топтар өздерінің сәтсіздікке ұшырайтынын біледі.

Нәтижелерге негізделген марапаттар. Топ мүшелерінің ұжымдық нәтижелерге назар аударуын қамтамасыз етудің тиімді жолы – олардың сыйақыларын, әсіресе өтемақыларын нақты нәтижелерге қол жеткізумен байланыстыру. Жалғыз сыйақыға сүйенуге болмайды, өйткені бұл топ мүшелерінің нәтижеге жетуге деген ұмтылысы тек қана қаржылық мотивацияға байланысты дегенді білдіреді. Алайда, біреуге нәтижеге жете алмаған күннің өзінде «тырысқаны» үшін сыйлықақы берілсе, бұл топ мүшелерінің нәтижеге жетудің ақыр соңында соншалықты маңызды емес екен деп шешуіне алып

келеді.

Жетекшінің рөлі

Жетекші тобының жұмысын жақсартқысы келсе, осы нәтижеге негізделген ақаулыққа басқаларынан да көп мән бергені жөн болар. Егер топ мүшелері жетекші нәтижелерден басқа нәрсені қаттырақ бағалайтынын сезсе, олар өздері де солай жасауы керек деп шешуі мүмкін. Топ жетекшілері объективті болып, топтың мақсаттарына жетуге нақты үлес қосқандардың еңбегін мойындап, марапаттауы қажет.

ҚОРЫТЫНДЫ

Бұл кітапта топтың жұмысы туралы қаншалықты көп айтылса да, іс жүзінде кез келген топтың жұмысы бірнеше негізгі қағидаларға келіп тіреледі. Табыстың құпиясы күрделі теориялық базаны игеруде емес, тәртіп пен табандылықтың ең жоғары деңгейімен ақылға қонымды үйлесімде жатыр.

Бір қызығы, топтардың жетістікке жетуі олардың адамдардан құралғандығында жатыр. Ал адамдардың кемшіліктері болатынын ескере отырып, тиімді жұмыс істейтін топ мүшелері өзара сенімге, сындарлы қақтығыстарға қабілеттілікке, жауапкершілікті арттыруға және ұжымдық нәтижеге жетуге ұмтылуға кедергі келтіретін ұстанымдарды жеңуге тырысады.

УАҚЫТ ТУРАЛЫ ЕСКЕРТУ: КЭТРИННІҢ ӘДІСТЕРІ

Кэтрин күшті топ мүшелері тұлғааралық мәселелерді тезірек жою және тиімді қарым-қатынас орнату үшін көп уақытты бірге өткізуі керек екенін түсінді. Жалпы алғанда, Кэтрин өзінің тобымен әр тоқсан сайын кеңседен тыс жиналыстарда барлығы сегіз күн өткізді, ал бұл топтың кеңседен тыс жиналыстарға айына үш күннен аз уақыт жұмсағанын білдіреді. Бұл көрсеткіш аз болса да, кез келген басқа басшылар тобының көпшілігі бірге көп уақыт өткізгісі келмейді, өйткені олар өздері айтқандай, «шынымен маңызды жұмысты» жасағанды жөн көреді.

Басшылар тобын әртүрлі тәсілдермен басқаруға болады, бірақ Кэтриннің әдістері ерекше назар аударуға тұрарлық. Төменде оның алғашқы кеңседен тыс жиналысынан бастап, кейінгі өткізген шаралары мен олардың әрқайсысына қанша уақыт бөлу керектігі жазылған:

- Жылдық жоспарды әзірлеу жиналыстары мен басшылықты дамыту бойынша семинарлар (үш күн, кеңседен тыс өткізіледі). Талқылауға болатын тақырыптар: бюджет, негізгі стратегиялық мақсаттар, кадрларды даярлау бағдарламалары, өзекті мәселелер.

- Басшылар тобының тоқсан сайынғы жиналыстары (екі

күн, кеңседен тыс өткізіледі). Талқылауға болатын тақырыптар: негізгі мақсаттарды қайта қарау, қаржылық шолу, стратегияны талқылау, қызметкерлердің жұмысының өнімділігі, туындаған мәселелерді шешу, топтарды ұйымдастыру, ағымдағы мәселелер.

● Басшылар тобының апта сайынғы жиналыстары (екі сағат, кеңседе өткізіледі). Талқылауға болатын тақырыптар: жұмыстың аралық нәтижелері, сату көлемі, клиенттермен жұмыс, тактикалық және жедел мәселелер.

● Арнайы тақырыптық жиналыстар (екі сағат, кеңседе өткізіледі). Талқылауға болатын тақырыптар: апта сайынғы жиналыстарда уақыт жетпейтін маңызды өзекті мәселелер.

ТОПТЫҚ ЖҰМЫСҚА ДЕГЕН ЕРЕКШЕ ҚҰРМЕТ

Мен осы кітапты жазып бітуге жақындап қалған кезде, 2001 жылдың 11 қыркүйегінде сұмдық оқиғалар орын алды. Қайғылы жағдай мен адамдардың тиімді еңбегінің арқасында топтық жұмыстың күшті әрі шабыттандыратын мысалы пайда болды, мен сол туралы айтып өткім келеді.

Нью-Йорктегі, Вашингтондағы және Пенсильвания штатындағы өрт сөндіру, құтқару қызметтерінің өкілдері мен полиция қызметкерлері бірлесіп жұмыс істейтін адамдар топтары қарапайым адамдардың қолынан келмейтін заттарды жасай алатынын көрсетті.

Төтенше жағдайларда жұмыс істейтін барлық қызметтерде топ мүшелері көп уақытын бірге әрекет етіп, жұмыс істеумен өткізеді, нәтижесінде олардың арасында туындайтын сенім байланыстары отбасылық байланыстарға қарағанда берік болады. Бұл әр секунд маңызды болған кезде дұрыс шешім қабылдауға және ойлауға уақыт жоқ жағдайларда үйлесімді әрекет етуге мүмкіндік береді. Олар әріптестерінің өз міндеттеріне жауапкершілікпен қарауын қадағалайды, өйткені топтың тіпті бір мүшесінің жұмысын дұрыс жасамауы адамдардың өмірі мен денсаулығына қауіп төндіруі мүмкін екенін жақсы біледі. Ақырында, олардың бар-

лығын бір ортақ мақсат біріктіреді: басқалардың өмірі мен бостандығын сақтау.

Тиімді топтың басты көрсеткіші – жалпы нәтиже. Он мыңдаған адамдардың Нью-Йорктегі Дүниежүзілік сауда орталығы мен Вашингтондағы Пентагон мұнараларынан аман шыққанын ескерсек, оларды құтқару үшін өз өмірлерін қатерге тіккен топтардың ерекше болғанына еш күмән жоқ.

Құдай сол қайғылы оқиғада құрбан болған, құтқарылған және құтқаруға көмектескен жандардың барлығын жарылқасын.

АЛҒЫС

Бұл кітап мен білім алып, мансабымды құруда сүйенген ұжымдық күш-жігердің нәтижесі. Сондықтан, менің өмірімде маңызды рөл атқарған адамдарға ризашылығымды білдіргім келеді.

Ең алдымен, менің бірінші тобымның басшысы, әйелім Лаураға алғыс айтамын. Маған және біздің ұлдарымызға деген шексіз сүйіспеншілігің мен адалдығың үшін. Ризашылығымды сөзбен айтып жеткізе алмаймын. Жақында менің кітаптарымның бірін оқи алатын Мэттью мен Коннорға алғыс айтамын, бірақ олар осы кітабыма қарағанда Доктор Сюстті оқығанды жөн көретін шығар. Сендер маған шексіз қуаныш сыйлайсыңдар.

Келесі болып «The Table Group» тобына шын жүректен алғысымды білдіремін, топ мүшелерінің идеялары, редакциясы және құлшынысы болмаса, бұл кітап жарыққа шықпас еді. Эмидің орынды пікірлері мен түйсігі, Трейсидің ерекше және шексіз еңбекқорлығы, Кареннің мейіріммен қолдауы, Джонның стильді даналығы, Джеффтін оптимистік ақылгөйлігі, Мишельдің көрегендігі мен әзілдері және Эриннің жастық шынайылығы үшін алғысым шексіз. Мен сендердің өз істеріңе деген жауакершіліктерің мен жұмыстарыңның сапасына әрқашан да танданамын. Сендер маған кез келген басқа топқа қарағанда нағыз топтық жұмыс туралы көбірек білуге

көмектестіндер, сол үшін де ризашылығым шексіз.

Ата-анамның қолдауы мен сүйіспеншілігіне ризашылығымды білдіргім келеді. Сіздер әрқашан да маған тәуекелге бару мен армандарымды орындауым үшін қажет эмоционалды қолдауды көрсетіп келдіңіздер, өздеріңізде болмаған мүмкіндіктерді бердіңіздер.

Ағам Винске құлшынысы, көмегі мен көрсеткен қамқорлығы үшін рақмет.

Әпкем Ритамариге даналығы, сүйіспеншілігі мен шыдамдылығы үшін алғысымды білдіремін, жылдар өткен сайын мұның қаншалықты бағалы екенін көбірек түсініп келемін.

Жүздеген немере ағаларыма, тәтелеріме, нағашыларым мен туыстарыма – Ленсиони, Шенли, Фануччи және Гилмор әулеттерінің өкілдеріне алғыс айтамын. Барлықтарыңыздың танытқан қызығушылықтарыңыз бен мейірімділіктеріңіз үшін рақмет, қазір сіздерден алыста болсам да, мен үшін сіздердің қолдауларыңыз аса бағалы.

Барри Беллиге, Уилл Гарнерге, Джейми мен Ким Карлсонға, «the Beans», «the Elys» және «the Patchs»-ке жылдар бойы көрсетіп келген қызығушылықтары мен достықтары үшін рақмет.

Менің мансабымда болған көптеген менеджерлер мен тәлімгерлерге алғыс айтамын: Салли ДеСтефаноға сенімділігі мен сыпайылығы үшін. Марк Хоффман мен Боб Эпштейнге маған сенгендері үшін. Нушин Хашеми ынтасы үшін. Мег Уитман мен Энн Колистерге кеңестері мен нұсқаулары

үшін. Сондай-ақ, Гари Боллзға қолдауы мен достығы үшін.

Джоэл Менаға құлшынысы мен сүйіспеншілігі үшін алғыс айтамын. Рик Роублске тәлімгерлігі мен үйреткендері үшін. Католиктік шіркеудегі «Our Lady of Perpetual Help» мектебіндегі, Гарсес орта мектебіндегі және Клэрмонт Маккенна колледжіндегі көптеген басқа мұғалімдер мен жаттықтырушыларға алғысым шексіз.

Көптеген жылдар бойы бірге жұмыс істеген клиенттеріме маған сенгендері мен жақсы ұйым құруға қосқан үлесі үшін алғыс айтамын.

Агентім Джим Ливайнге қарапайымдылығы мен кемелдікке ұмтылысы үшін немесе әйелім айтқандай, «кішіпейіл итермелеуші» болғаны үшін ерекше алғыс айтқым келеді. Редакторым Сюзан Уильямске ынта-жігері мен икемділігі үшін алғыс білдіремін.

Барлық «Jossey-Bass» және «Wiley» қызметкерлеріне табандылық пен қолдау көрсеткендері үшін рақмет.

Ең соңғысы және ең маңыздысы, өмірімдегі бар мүмкіндіктер мен жақсылықтар үшін Құдайға шын жүректен ризашылығымды білдіремін.

АВТОР ТУРАЛЫ

Патрик Ленсиони – ұйымдық денсаулықты, топтық жұмысты және қызметкерлердің ұйымның жұмыстарына қатысуын жақсартатын идеяларды, өнімдер мен қызметтерді ұсынатын «The Table Group» фирмасының негізін қалаушысы және президенті. Ленсионидің ұйымдар мен топтарға деген құштарлығы оның жазушылық қызметінде, сөйлеген сөздерінде және консультацияларында көрініс табады. Ол сегіз миллионға жуық данамен сатылған бірнеше бестселлер кітаптарының авторы. Кітап жазбаған кезде, Ленсиони бас директорлармен және олардың атқарушы топтарымен кеңесіп, олардың бизнес стратегиясы аясында біртұтас болуына көмектеседі. Ленсионидің жетекшілік модельдері 500-ге жуық компанияларға, кәсіби спорт ұйымдарын, әскери, коммерциялық емес ұйымдарға, университеттер мен шіркеулерді қоса алғанда, әртүрлі клиенттер базасына кеңінен таралған. Сонымен қатар, Ленсиони жыл сайын әлемдік деңгейдегі ұйымдар мен ұлттық конференцияларда мыңдаған жетекшілердің алдында сөз сөйлейді.

Патрик әйелі Лаурамен отыз жыл бойы бақытты өмір сүріп келеді, олардың төрт керемет ұлы бар.

Патрик пен «The Table Group» туралы көбірек білу үшін www.tablegroup.com сайтын қараңыз.