

Компания СВМ

Проект «Практики самоорганизации»

Библиотека проекта



В файле размещен выборочный конспект набор фрагментов, отражающих наиболее важные идеи.

Полный текст книги можно скачать [здесь >> >> >>](#)

Аннотация

Этот бизнес-роман посвящен тому, как грамотно строить корпоративную среду.

В технологическую компанию, оказавшуюся на грани упадка, приходит новый руководитель и начинает налаживать работу команды менеджеров, а вернее, создавать ее заново.

Вслед за героями читатель узнает о пяти пороках, которые могут уничтожить любой коллектив, а также о том, каким образом можно их нейтрализовать и превратить свою прежде рассогласованную команду в отряд победителей.

Если корпоративная среда – слабое место вашей компании, эту книгу должны прочитать все: от руководителя до рядового сотрудника.

- Что вы имеете в виду под ключевой целью года?Что-то вроде главной задачи?

- Ну да. Нам нужно ответить на вопрос: если мы будем чем-то серьёзно заниматься, начиная с сегодняшнего момента и до конца года, то что это должно быть?

(«Пять пороков команд»)

Часть 1.

...- Мы не состоялись как команда. Каждый гребет в свою сторону, в результате лодка стоит. Я не считаю, что это чья-то вина. Я просто констатирую факт.

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

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

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

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

Присутствующие молчали, удивленные.

— Сегодня я хотела бы поговорить о самом главном пороке команды — недостатке доверия. Она повернулась к доске и написала: Недоверие в самом нижнем сегменте треугольника.

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

Кэтрин уже сталкивалась с подобной реакцией аудитории и спокойно продолжала:

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

бесполезно. Доверие — очень важная составляющая команды. Может быть, даже самая важная. Кэтрин чувствовала, что ее слова нуждаются в объяснении.

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

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

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

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

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

Однако Ника явно заинтересовала эта тема:

— Но ведь отсутствие конфликтов еще не означает отсутствия доверия?

Эти слова прозвучали не как вопрос, а, скорее, как утверждение. Всем в зале, включая Мартина и Мики, хотелось услышать ответ Кэтрин.

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

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

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

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

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

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

— Извините, Мики, я не расслышала. — Кэтрин сделала вид, что не заметила сарказма в тоне Мики.

— У нас просто нет времени, — повторила Мики, на этот раз громко и отчетливо.

— Я думаю, мы слишком заняты, чтобы устраивать горячие споры по всяким пустякам. Мы просто работаем, вот и все.

Кэтрин поняла, что не все согласны с Мики, однако никто не осмеливается с ней спорить.

Она хотела было взять инициативу в свои руки, как вдруг Джеф осторожно заметил:

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

Мики ответила быстро, если не сказать резко:

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

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

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

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

— Не думаю, что мы вообще хоть в чем-то согласны друг с другом, — поддержал его Ник. Все засмеялись, кроме Мартина, который уже

открыл ноутбук и включил его. Кэтрин вступила в завязавшуюся дискуссию:

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

Некоторые из присутствующих закивали, чем-то напоминая изголодавшихся людей, получивших наконец крошку хлеба.

Подробнее:
с.44



Часть 2.

Когда после перерыва все заняли свои места, Кэтрин объявила:

— Итак, мы продолжим тему построения команды, но в течение следующего месяца еще много раз будем возвращаться к боязни уязвимости и значению доверия. И, если кому-нибудь это не нравится, советую запастись терпением.

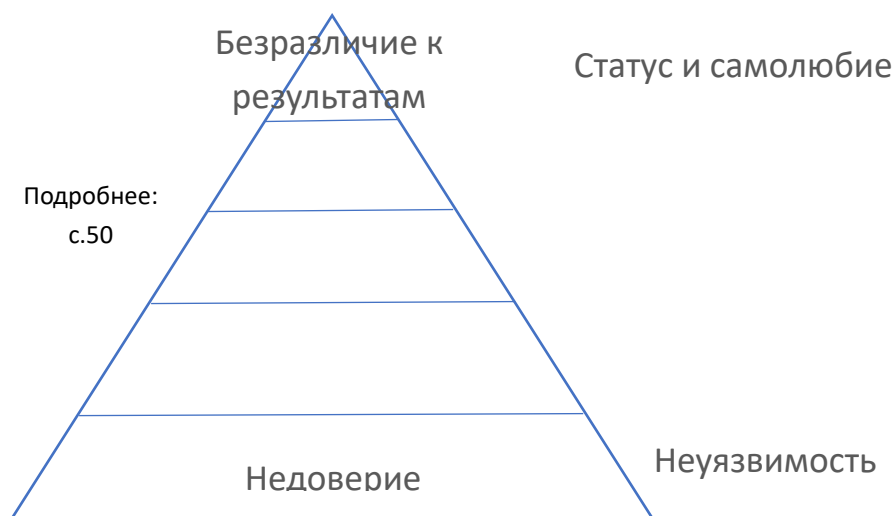
Кэтрин подошла к доске и в верхней части треугольника написала: Безразличие к результатам.

— Сейчас мы подойдем к верхней части нашей схемы и поговорим о последней проблеме — о стремлении членов команды добиваться признания и одобрения в ущерб общему результату; я имею в виду результат как достижение целей, стоящих перед всей командой.

Ник спросил:

— Это что, имеет отношение к самолюбию?

— В какой-то степени имеет, — ответила Кэтрин. — Но это не означает, что члены команды должны быть начисто лишены самолюбия. Наша цель — добиться, чтобы коллективное самолюбие стало сильнее личного.



— Не понимаю, как это связано с результатами, — заметил Джеф.

— Когда каждый сосредоточен на результатах и использует их как мерилу собственного успеха, личному самолюбию трудно выйти из-под контроля, — пояснила Кэтрин. — И еще. Неважно, как каждый из членов команды оценивает собственное положение, но, если команда проигрывает, проигрывают все.

Кэтрин видела, что не все понимают ее, поэтому решила подойти к вопросу с другой стороны:

— Вчера я рассказала вам, что мой муж тренирует местную школьную баскетбольную команду.

— Он замечательный тренер, — добавил Ник. — Когда я учился в школе, его каждый год пытались переманить в другие команды, но он всегда отказывался. Кен Питерсен — настоящая легенда.

Кэтрин гордилась своим мужем, и ей приятно было услышать от Ника столь лестный отзыв. Она заметила:

— Конечно, он в своем роде уникал, но дело свое знает отлично. Команда — его конек. Поэтому многие его подопечные, окончив школу, продолжают успешно играть в командах колледжей и университетов, хотя особыми талантами не блещут. Они играют в командный баскетбол и оттого побеждают более одаренных, быстрых и мощных игроков, которые играют каждый за себя.

Ник согласно кивнул: его команда не раз проигрывала команде Кена Питерсена.

— Время от времени в команду моего мужа попадают игроки, которых не интересуют результаты, точнее, не интересуют результаты команды, — продолжала Кэтрин. — Несколько лет назад пришел к нему один такой парнишка: его волновал только личный счет забитых мячей и личные результаты — аплодисменты зрителей, снимки в газетах, поклонницы и все такое прочее. Его не расстраивал проигрыш команды, если ему удавалось забить много мячей. С другой стороны, он не радовался победе, если не набирал достаточного количества очков.

— И как же поступил ваш муж? — полюбопытствовала Джен.

Кэтрин улыбнулась: ей нравилось рассказывать о муже.

— Получилась интересная вещь. Парень, без сомнения, был одним из самых способных игроков в команде, но Кен частенько держал его на скамейке запасных. Без него команда играла лучше, и в конце концов он ушел.

— Жестоко, — заметил Джей-Ро.

— Да. Но на следующий год он вернулся совсем другим человеком, а после окончания школы играл за колледж Святой Марии. Спросите его, и он скажет, что это был самый главный год в его жизни.

— Вы считаете, что такие люди могут измениться? — спросила Джен. Кэтрин ответила не раздумывая:

— Конечно, нет. На одного такого ребенка приходится десять, которых ничто не изменит.

Участники совещания притихли, услышав столь решительный ответ.

А Кэтрин закончила свою мысль:

— Возможно, это прозвучит жестоко, но Кен всегда говорит, что его цель — гениальная команда, а не гениальные игроки. И именно в этом, я считаю, и заключается моя задача здесь, в «ДесижнТех».

Часть 3.

— Когда я говорю, что мы должны сосредоточиться на общих результатах, а не на индивидуальных успехах, то имею в виду, что мы все должны поставить перед собой единые и согласованные общие цели,

а затем на их основе принимать коллективные решения по любым вопросам.

Видя, что очевидная, казалось бы, истина ускользает от понимания слушателей, Кэтрин решила помочь им, задав наводящие вопросы:

— Как часто вы обсуждаете перераспределение ресурсов между отделами в середине квартала, если достижение какой-то цели оказалось под угрозой?

Выражения лиц участников совещания говорили красноречивее слов: «Никогда».

Кэтрин так обрадовал прорыв в восприятии ее идей, что она необдуманно заявила:

— Вы, здешние руководители, меня поражаете — вы же просто интриганы. А все потому, что вы чересчур озабочены достижением своих личных целей и из-за этого сосредоточены исключительно на собственном успехе.

Ник нахмурил брови:

— Минуточку, я согласен, что мы не самый успешный коллектив топ-менеджеров в Долине, но вам не кажется, что вы напрасно называете нас интриганами?

— Нет. Я думаю, вы — самые опытные интриганы из всех, что я встречала.

Лишь произнеся эти слова, Кэтрин поняла, что ей следовало быть поделикатнее: теперь все ее слушатели сплотились, забыв давешние обиды, чтобы дать отпор ее жесткой критике.

Даже Джеф был задет:

— Ну, не знаю, Кэтрин. Возможно, дело в том, что вы просто не работали в компаниях, связанных с высокими технологиями. Мне доводилось работать в самых разных компаниях, и могу сказать совершенно определенно: по части интриг мы далеко не первые.

Кэтрин не терпелось ответить, но она молчала, давая всем желающим выпустить пар.

Ник не стал отмалчиваться:

— Я думаю, что в интригах мы стоим выше среднего уровня, если судить по тому, что я слышал от других руководителей. Ну и что? Не забываете, на нашем рынке очень жесткая конкуренция!

Почуяв, куда ветер дует, Мики подлила масла в огонь:

— Правильно! Не забывайте, вы пришли в компанию в трудное время. Делать выводы, проработав у нас всего лишь несколько недель, довольно легкомысленно. — Она понимала, что коллеги не одобряют ее резкость, однако и не станут одергивать, рискуя потерять шанс поставить на место нового босса.

Кэтрин дождалась, пока выскажутся все желающие, затем заговорила:

— Прежде всего, простите, если мои слова задели кого-то. Я действительно не работала в сфере высоких технологий, и мои суждения могут быть не совсем кстати. Произнеся это формальное извинение, она помолчала, давая присутствующим время отреагировать, и продолжила, контролируя себя, чтобы не начать следующее предложение с «но»:

— И конечно, я не хочу, чтобы у вас сложилось впечатление, будто я стараюсь унижить вас. Это помешало бы нам достичь того, что мы все вместе запланировали.

Кэтрин почувствовала, что некоторые из присутствующих — Джен, Карлос и Джеф — оценили ее искренность и смягчились.

Она продолжила:

— В то же время я не хочу преуменьшать опасность положения, в котором мы оказались. У компании большие проблемы, и я достаточно долго наблюдала за вами, чтобы понять: вы все интригуете и даже сейчас не оставили этого занятия. — Таким образом Кэтрин давала понять, что не собирается отказываться от своих слов.

— К тому же лучше преувеличить проблему, чем недооценить ее. Я стараюсь для блага команды, а не для удовлетворения своих амбиций, уверяю вас.

Последовательность, с которой Кэтрин отстаивала свою позицию, и уверенность, с которой она говорила, убедили слушателей в ее правоте.

Ник хмурился, но было непонятно, сердится он или смущен: — Может быть, вы все же объясните нам, почему называли нас интриганам? Кэтрин на мгновение задумалась, а потом ответила, точно рассказывая определение по памяти:

— Интриганы — это люди, которые говорят и поступают так, чтобы добиться от окружающих определенных действий, а не так, как того требуют интересы дела.

Часть 4.

— Ну что ж, давайте рассмотрим три оставшихся порока прямо сейчас.

Кэтрин подошла к доске, но не стала ничего писать, а задала группе вопрос:

— Почему, на ваш взгляд, мы такое значение придаем доверию? Что может произойти с группой, члены которой не доверяют друг другу?

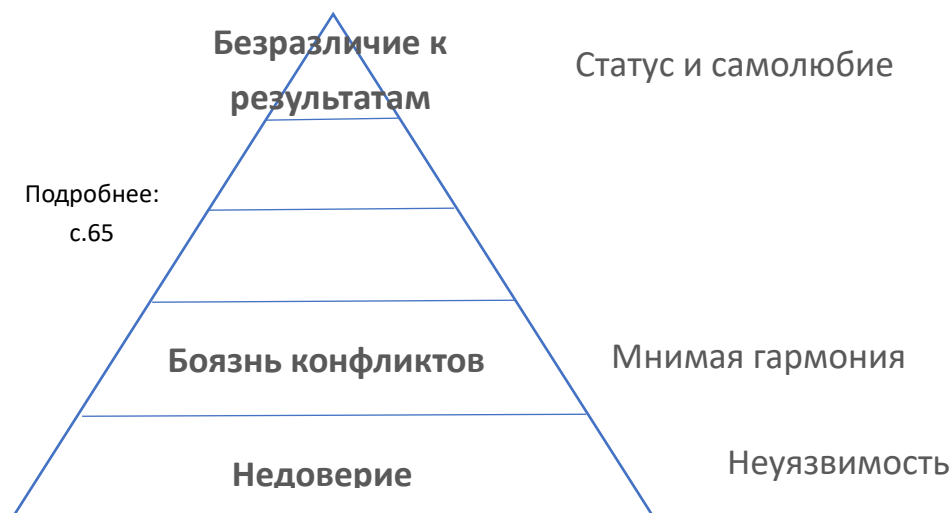
Спустя некоторое время ответить попыталась Джен:

— Проблемы с дисциплиной. Неэффективность.

— Слишком глобально, — покачала головой Кэтрин. — Есть вполне конкретная причина, по которой группе необходимо доверие.

Похоже, никто из присутствующих не мог ответить на вопрос, и Кэтрин не стала затягивать паузу. Над словом недоверие она написала: Боязнь конфликта.

— Если мы не доверяем друг другу, то у нас не может быть открытого, конструктивного, плодотворного конфликта. Поэтому мы всеми силами поддерживаем состояние мнимой гармонии.



Ник сказал с вызовом:

— Как вы сами могли убедиться, Кэтрин, у нас масса конфликтов, зато гармонии явно недостает.

Кэтрин пояснила:

— Нет. У вас есть ссоры, но практически нет конструктивных конфликтов. Колкости и язвительные замечания, которыми вы столь охотно обмениваетесь, не имеют никакого отношения к полезному конфликту, о котором идет речь.

Карлос, который все это время сидел с отсутствующим видом, казалось, проснулся:

— Да, но что плохого в гармонии?

— Собственно, плохо отсутствие конфликтов. А гармония — вещь хорошая, но только в том случае, если она появляется в результате постоянного преодоления трудностей и разрешения конфликтов. Если же под гармонией мы понимаем всеобщую апатию и боязнь высказать собственное мнение или искренние чувства, то это очень плохо. Такой бесполезной гармонии я всегда предпочту бурное, но эффективное обсуждение насущной проблемы, при условии, конечно, что участники не переходят на личности.

Карлос согласно кивнул.

Кэтрин перевела дух и продолжала:

— Я присутствовала на нескольких ваших совещаниях и знаю, что спорить вы не умеете. Если вам что-то не нравится, вы язвите и иронизируете, но чаще всего не позволяете своему недовольству прорваться. Я не права?

Вместо того чтобы прямо ответить на ее полуриторический вопрос и тем самым подтвердить ее правоту, Мартин поддел ее:

— Ну ладно, отныне мы станем больше спорить. Правда, я не понимаю, почему это должно повысить нашу эффективность, зато на совещания будет уходить гораздо больше времени.

Мики и Джей-Ро одобрительно закивали.

Кэтрин хотела возразить, но ее опередили Джен и Карлос.

Первой была Джен:

— А вы не думаете, что мы теряем еще больше времени, не желая обсуждать свои проблемы? Сколько времени мы посвятили аутсорсингу? Мы возвращаемся к этой теме на каждом совещании, но дело никогда не сдвинется с мертвой точки, потому что голоса «за» и «против»

разделились примерно пополам и никому не хочется нарушить равновесие и разозлить коллег.

Карлос добавил с несвойственной ему горячностью:

— Однако именно это больше всего нас и злит!

Часть 5.

Мартину явно не терпелось увидеть всю модель целиком, и он перебил Карлоса:

— А дальше? Какие еще пороки бывают у команды?

От обычной сдержанности Мартина не осталось и следа, и это была явная победа Кэтрин.

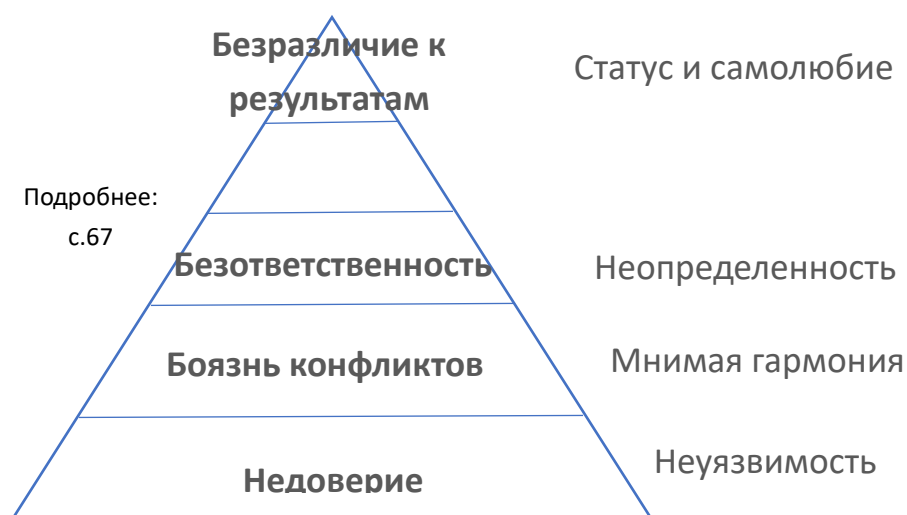
Руководитель «ДесижнТех» повернулась к доске:

— Следующий порок команды — это равнодушие и неспособность принимать решения.

Она записала эту проблему над предыдущей.

— И, как следствие этого, неопределенность.

Она написала это слово рядом.



Ник вострепенулся:

— Равнодушие? Я знаю такое слово: все время слышу его от тещи. Все посмеялись над его незатейливой шуткой, однако Кэтрин не позволила группе отвлечься:

— Говоря о равнодушии, я имею в виду, что если вы равнодушно относитесь к плану или решению, то не сможете заставить окружающих его выполнить. Именно поэтому такое значение имеет конфликт.

Самомнение Мартина было столь велико, что он не побоялся показаться глупым:

— Боюсь, не улавливаю связи.

Кэтрин объяснила:

— Все очень просто. Люди, которые боятся высказать свое мнение или боятся реакции на него, не чувствуют себя полноправными участниками проекта и не станут работать над ним до изнеможения.

— Но их можно заставить, — возразил Ник. — Полагаю, ваш муж не спрашивает у своих игроков, согласны ли они с тем, что в тренировку включен бег.

У Кэтрин ответ был готов:

— Нет, не спрашивает, но позволяет им высказать свое мнение. И если оно покажется ему неубедительным (а в ситуации с бегом, я думаю, так оно и было бы), он изложит свои доводы, а затем отправит спортсменов на беговую дорожку.

— Стало быть, гармония не достигнута. — Утверждение Джен больше походило на вопрос.

— Господи, нет, конечно! — воскликнула. — Гармония — это ужасно. Точнее, это просто отлично, если все действительно пришли к общему мнению. Но такого обычно не бывает, поэтому чаще всего гармония — это попытка угодить всем.

— А в результате все недовольны, — горько заметил Джеф, словно вспомнил что-то свое.

— Верно, — подхватила Кэтрин, — дело в том, что большинство нормальных людей не вступают в дискуссию исключительно ради процесса. Они хотят, чтобы их мнение выслушали, учли и отреагировали на него.

Ник поинтересовался:

— А при чем же тут равнодушие?

— Бывает, что желание достичь всеобщего согласия и гармонии просто парализует команду, и она так никогда и не выберется из споров.

Джей-Ро засмеялся:

— В чем проблема? Не соглашайся, но работай.

— Простите? — не поняла его Кэтрин.

— В компании, где я работал прежде, это называлось «можешь не соглашаться, но выполняй». Вы можете спорить, не соглашаться и тем не менее должны подчиниться большинству, как будто сами голосовали за его решение.

До Джефа дошло:

— Ага, я понял, в какой ситуации нужен конфликт. Даже если люди готовы подчиниться, они не делают этого, потому что...

Карлос не дал ему договорить:

— Потому что они хотят знать все «за» и «против». Теперь все присутствующие, похоже, поняли, о чем речь.

— Это и есть последняя проблема?

Все удивились, что этот вопрос задала Мики, причем ее явно интересовал ответ.

Кэтрин направилась к доске, чтобы заполнить оставшееся поле треугольника.

Но тут Мартин открыл ноутбук и начал что-то печатать.

Все замерли.

Кэтрин уставилась на начальника отдела разработки, который, казалось, не замечал вызванного им замешательства. Однако всеобщее напряжение, видимо, все же передалось ему, потому что он поднял голову и воскликнул:

— Ох, простите, я только... я просто хотел записать это... Посмотрите! И он попытался показать всем текст, который был на экране. Все были приятно удивлены желанием Мартина объяснить свое поведение и боязнью нарушать правила команды.

Кэтрин засмеялась, обрадованная неожиданным смущением Мартина, и успокоила его:

— О'кей, мы верим. Ничего страшного.

Она взглянула на часы. Уже несколько часов группа работала без перерыва!

— Уже поздно, — сказала Кэтрин, — давайте прервемся на полчаса и закончим после перерыва.

На лицах подчиненных появилось откровенное разочарование, хотя вряд ли они догадывались об этом.

У Джей-Ро хватило мужества высказать общее мнение:

— Давайте лучше закончим. Не думаю, что кто-нибудь из нас сможет спокойно отдыхать, не зная, в чем состоит последний порок.

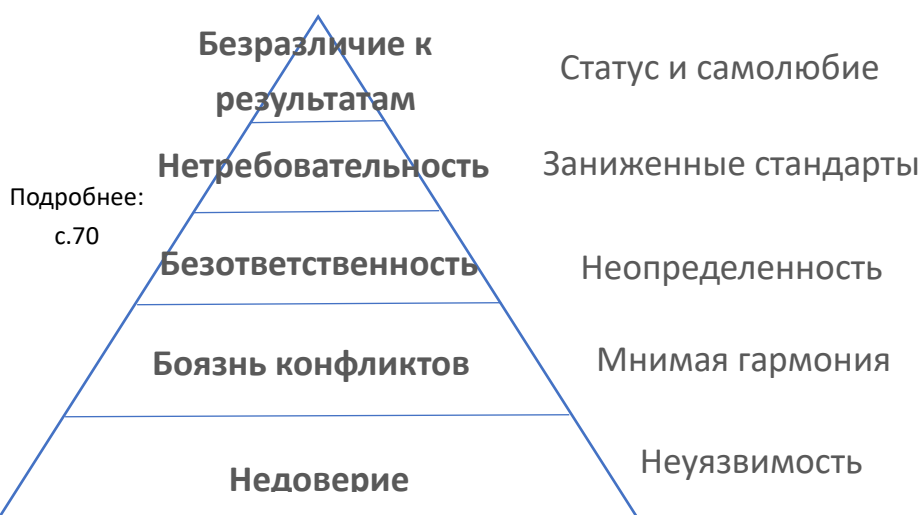
Часть 6.

Несмотря на нотку сарказма, в словах Джей-Ро сквозила благодарность — то ли за то, что Кэтрин простила его недавнюю грубость, то ли за ее объяснение, не важно: тон, которым была произнесена фраза, говорил больше, чем слова.

Кэтрин с готовностью согласилась, вернулась к доске и написала: Безответственность.

— Как только мы достигаем ясности и распределяем обязанности, каждый из нас отвечает перед коллективом за свои действия, за качество работы и свое поведение; а коллектив и каждый его член имеют право потребовать от каждого из нас отчета.

Казалось бы, это просто, однако большинство менеджеров всеми силами стараются этого избежать. И особенно неприятно им проявлять ответственное отношение к коллегам, поскольку больше всего на свете мы не хотим испортить отношения с окружающими.



— А можно поточнее? — перебил Джеф.

— Например, вы понимаете, что ваш коллега делает что-то не так, но, вместо того чтобы напрямую высказать ему это, вы решаете оставить все как есть, потому что у вас не хватает мужества в глаза сказать ему, например... Она запнулась, и Мартин закончил за нее:

— ...например, чтобы он прекратил, черт побери, проверять электронную почту во время совещаний.

— Абсолютно верно, — с благодарностью взглянула на него Кэтрин.

Карлос заметил:

— Верно, лично у меня на это не хватает духу. Не представляю, как можно взять и заявить коллеге, что он плохо работает. Проще сделать самому и оставить все как есть, только бы избежать... — Он остановился, подыскивая подходящее слово.

Джен пришла на помощь:

— Конфликта.

Карлос согласно кивнул:

— Да-да, конфликта. — Он на мгновение задумался, затем продолжил:
— Однако это странно. Я без проблем могу высказать своим подчиненным все, что думаю об их работе. И мне нетрудно потребовать от них ответственности, даже если это чревато конфликтом.

Кэтрин была взволнована его замечанием:

— Правильно. Но даже с подчиненными трудно идти на конфликт, а уж с коллегами — еще труднее.

— Почему? — спросил Джеф.

Вместо Кэтрин ответил Ник:

— Потому что предполагается, что мы равны. И кто я такой, чтобы указывать Мартину, как выполнять его работу? Или Мики, или Джен? Даже если я попытаюсь, это будет выглядеть так, будто я сую нос не в свое дело.

Кэтрин продолжила:

— Действительно, из-за того, что все члены команды занимают примерно одинаковое служебное положение, нам так трудно требовать друг от друга ответственности. Но не только из-за этого. Кто может назвать другую причину?

На этот раз желающих не оказалось, и Кэтрин была готова ответить сама, однако внезапно лицо Мики просияло, точно ей удалось решить сложную головоломку:

— Это не их решение.

— Что-что? — удивился Ник.

— Я хочу сказать, что члены команды не чувствуют своей ответственности, если не согласны с утвержденным планом действий. Другими словами, если план им не нравится, то на упреки в плохой работе они могут сказать: «А мне эта затея с самого начала была не по душе, и я вас об этом предупреждал». И между прочим, они совершенно правы.

Присутствующие переглянулись, точно не веря своим ушам.

Конец конспекта