

# Ідеальний командний гравець. Як розпізнати і розвинути три основних якості

**Автор:**

[Патрік Ленсіоні](#)

Ідеальний командний гравець. Як розпізнати і розвинути три основних якості

Патрік Ленсіоні

Відомий бізнес-тренер, засновник і президент консалтингової компанії The Table Group та надзвичайно талановитий автор міжнародних бестселерів, визнаний одним із провідних фахівців у сфері бізнесу, Патрік Ленсіоні пропонує ефективну концепцію створення професійної та надійної команди. Як успішний менеджер і експерт з лідерства, він ділиться натхненними ідеями й секретами продуктивності та злагодженості колективу... Бізнес-роман Патріка Ленсіоні про створення сильної команди став справжньою концепцією успіху та продуктивності й визнаним бестселером за версією The Wall Street Journal. Як стати по-справжньому ідеальним командним гравцем? Які три якості має розвинути в собі кожен, хто прагне досягти успіхів і бути неперевершеним у своїй справі? Що є запорукою ефективної та згуртованої команди? Потужна й дієва методика від талановитого експерта з лідерства і командної роботи, практичні поради та ідеї, перевірені часом і досвідом!

Патрік Ленсіоні

Ідеальний командний гравець

Як розпізнати й розвинути три основні якості

© Patrick Lencioni, 2016

© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2017

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

\* \* \*

Ідеальний командний гравець

Як розпізнати й розвинути три основні якості

Присвячується Трейсі Нобл, яка провела мене через процес написання цієї книжки і яка завжди залишатиметься скромною, енергійною та кмітливою людиною

Вступ

Якби хтось попросив мене скласти перелік найбільш цінних навичок, що їх людина повинна розвинути у собі, щоб досягти успіху в діловому світі і – якщо вже почали говорити про це – у житті, я поставив би на перше місце вміння працювати у команді. Здатність ефективно співпрацювати з іншими, підвищувати ефективність діяльності групи є більш важливою у сучасному мінливому світі, ніж будь-коли. Мало кому вдається досягати успіху у роботі, сім'ї або в іншому соціальному середовищі без цього.

Я впевнений, що більшість людей погодяться із цим, і саме тому трохи дивно, чому справжні командні гравці зустрічаються вкрай рідко. Я думаю, що суть проблеми криється в неспроможності визначити перелік вимог до командного гравця, що робить це поняття дещо розпливчастим, навіть делікатним.

Те саме стосується і роботи в команді, якій досі приділяється увага здебільшого на словах, а не на практиці. У книзі «П'ять вад у роботі команди» (The Five Dysfunctions of a Team) я пояснював, що справжня робота в команді вимагає конкретної, специфічної поведінки: довіри, що ґрунтується на чутливості, конструктивних суперечок, дієвих зобов'язань, рівноправної відповідальності і націленості на результат. На щастя, за умови достатньої підготовки, терпіння та наявності часу більшість людей здатні цьому навчитися.

Проте, я мушу визнати, що деякі люди, засвоївши ці п'ять особливостей поведінки, стають кращими командними гравцями, ніж решта. Вони не народжуються такими, але через життєвий досвід, трудову діяльність або конкретну схильність до особистого розвитку вони опановують три основні чесноти, що дозволяють їм бути ідеальними командними гравцями, – скромними, енергійними та кмітливими. Хоча ці слова можуть здатися простими, жодне з них не є саме тим, чим здається. Розуміння нюансів цих рис має вирішальне значення для ефективного їх застосування.

Впродовж останніх двадцяти років роботи з керівниками та їхніми командами я неодноразово бачив, що, якщо одному з членів команди бракує однієї або декількох із вказаних чеснот, процес створення згуртованої команди є набагато складнішим, ніж мав би бути, а в деяких випадках – навіть неможливим. Ми використовували цей підхід для найму співробітників та управління працівниками у The Table Group[1 - The Table Group – консалтингова компанія з питань управління, заснована 1997 року, спеціалізується на розвитку команд, керівників і життєздатності організацій, розташована у Сан-Франциско. Патрік Ленсіоні – її засновник і президент. Серед клієнтів фірми New York Life, Microsoft, Visa, FedEx. (Тут і далі примітки ред., якщо не зазначено інше.)] з моменту нашого заснування в 1997 році, і він показав себе як чудовий провісник успіху, а також як надійне пояснення невдач. У результаті ми дійшли висновку, що ці три, здавалося б, очевидні риси мають для командної роботи те ж значення, що й швидкість, сила і координація для легкої атлетики, – вони роблять все інше простішим.

Наслідки всього цього очевидні. Лідери, що спроможні розпізнати, найняти і розвивати співробітників, які є скромними, енергійними та кмітливими, матимуть серйозну перевагу над тими, хто цього робити не здатен. Такі лідери зможуть побудувати сильніші команди і зроблять це набагато швидше, з меншими труднощами, значно скорочуючи болісні матеріальні витрати, пов'язані з інтригами, плинністю кадрів і моральними проблемами. А співробітники, які

зможуть втілити згадані вище чесноти, стануть більш цінними і потрібними для будь-якої організації, яка високо цінує командну роботу.

Мета цієї маленької книжки – допомогти вам зрозуміти, як невлучне поєднання цих трьох простих атрибутів може прискорити процес створення справжньої взаємодії у вашій організації або у вашому житті, щоб ви могли більш ефективно досягти надзвичайних вигод, що їх вона приносить.

Я сподіваюся, що ця книжка вельми стане вам у пригоді.

Історія

Частина перша

Ситуація

Досить

За двадцять років Джефф Шенлі побачив у Силіконовій долині[2 - Кремнієва (Силіконова) долина – так називають економічну зону від Сан-Франциско до Сан-Хосе включно. У долини немає адміністративних кордонів і вона не позначена на картах. Ця територія на півострові Сан-Франциско в Каліфорнії стала місцем зародження багатьох ключових американських корпорацій, які спеціалізуються на сучасних електронних та інформаційних технологіях. Своєю появою долина завдячує Стенфордському університету, який, маючи майже 8 тисяч акрів землі, вирішив здавати її в оренду виключно високотехнологічним компаніям, які могли бути корисними Стенфорду. Назва з'явилася спочатку через виробництво напівпровідників та електронної техніки. Через співзвучність слів *silicone* (силікон – кисневмісна кремнійорганічна сполука) і *silicon* (кремній) виник подвійний переклад назви долини. Правильніше все ж говорити Кремнієва долина.] більш ніж достатньо. Графік, трафік і претензійність. Настав час для змін. Якщо бути чесним, ця робота насправді не втомила Джеффа. Він насолоджувався цікавою

та успішною кар'єрою. Змінивши кілька місць роботи у сфері маркетингу високих технологій, він у 35 років разом із партнером заснував власний технологічний бізнес. За два роки після цього Джефф був радий зниженню на посаді, коли рада директорів найняла людину, яку назвали «зрілим генеральним директором». Протягом наступних чотирьох років цей генеральний директор, Кетрін Петерсон, дала Джеффові чимало уроків з керівництва, з роботи і в команді, і в бізнесі, набагато більше, ніж він міг би дізнатися за десяток років у бізнес-школі.

Коли Кетрін пішла у відставку, Джефф залишив компанію і провів наступні кілька років, працюючи у маленькій консалтинговій фірмі у Гаф-Мун-Бей[3 - Прибережне містечко в окрузі Сан-Матео, штат Каліфорнія. (Прим. перекл.)], над пагорбами Силіконової долини. Джефф процвітав, і ось-ось мав стати партнером. Але за цей час йому та його дружині набридло гнатися за Джонсами – родиною, що жила у більш дорогому бунгало по сусідству.

Джефф був безсумнівно готовий до змін. Та для нього стало загадкою, куди рухатися далі і що робити. Він, мабуть, і не сподівався, що відповідь прийде у вигляді телефонного дзвінка від його дядька Боба.

Боб

Роберт Шенлі був найбільш відомим і широкопрофільним будівельним підрядником у долині Напа[4 - Долина Напа – виноградарська зона, розташована в Напа Каунті, Каліфорнія (США), вважається одним із найкращих виноробних регіонів у світі. Комерційне виробництво вина тут започаткували ще у XIX столітті, а виробництво вин вищого гатунку – на початку 1960-х років.] вже три десятки років. Що б не зводилося у Напа – винний завод, школа, торговельний центр, – можна було впевнено сказати, що до цього значною мірою долучилася Valley Builders.

На превеликий жаль для Боба, жоден із його дітей не був зацікавлений у тому, щоб переймати сімейну справу. Замість цього вони вирішили бути рестораторами, біржовими маклерами і вчителями у середній школі. І саме тому Боб зателефонував своєму племіннику, щоб запитати, чи не знає він когось, хто міг би взятися за управління компанією через декілька років, коли Боб піде на пенсію.

Боб не вперше звертався до свого небожа за порадою. У минулому Джефф допоміг йому кілька разів і навіть рік тому проконсультував адміністрацію щодо серйозного проекту з командною роботою, яка була однією з цінностей фірми. Джефф зосередив свої зусилля на створенні більш ефективних команд на найвищих рівнях компанії.

Бобу подобалося те, що робив Джефф, і під час сімейних свят він часто хвалив свого племінника, кажучи щось на кшталт «цей хлопчик – мій найкращий радник». Двоюрідні брати дражнили Джеффа, вдаючи, що ображаються на прихильність свого батька.

Боб був надзвичайно високої думки про Джеффа, тому абсолютно не очікував, що його амбітний небіж, захоплений світом високих технологій, коли-небудь зацікавиться роботою у будівельній сфері. Саме через це здивування дядька не мало меж, коли Джефф сказав:

– А ви не думали про те, щоб найняти когось без досвіду роботи в галузі? Когось, схожого на мене?

Перехідний період

Протягом місяця Джефф та Морін продали свій маленький будиночок у Сан-Матео[5 - Сан-Матео – місто в однойменному окрузі штату Каліфорнія (США). Одне з найбільших передмість на півострові Сан-Франциско.] і переїхали разом із двома дітьми й одним собакою на північну околицю Напи – міста, а не долини. Від Джеффа до офісів VB було лише чотири милі, і навіть якщо він їхав, не перевищуючи швидкості, дорога займала лише сім хвилин.

Протягом цих хвилин Джефф переживав першу хвилю каяття. Хоча в сімейному житті у нього все й далі було добре, вивчити усі нюанси будівельної галузі виявилось набагато важким завданням, ніж він очікував. Точніше, проблемою була саме відсутність нюансів.

Здавалося, що все у будівництві зводилося до фізичних, матеріальних, питань. Минули дні теоретичних дебатів і надхмарних мрій. Тепер Джеффові довелося займатися вивченням конкретних питань, маючи справу з усім – від кондиціонерів до пиломатеріалів ну і, звісно ж, бетону[6 - Тут гра слів: в

англійській мові слово concrete означає і «бетон», і «конкретний». (Прим. перекл.)].

Але досить скоро Джефф не тільки звик до цього нового стилю роботи, а й почав знаходити переваги. Безпосередні розмови про матеріальні речі, можливо, були й менш складними, ніж високі технології, але разом із тим приносили більше задоволення. До того ж він навчався більше, ніж міг собі уявити, особливо від свого дядька, який ніколи не закінчував коледж, але, здавалося, глибше розумів бізнес від безлічі тих керівників, з якими Джефф працював у сфері високих технологій.

Після восьми тижнів спостереження і навчання Джефф дійшов висновку, що переїзд до Напи був правильним рішенням, а стреси з його життя у Силіконовій долині залишилися позаду.

Він помилився.

Частина друга

Діагностика

Вміння орієнтуватися

Боб Шенлі ніколи не був обережною людиною, і саме це було однією з причин, чому справи в його фірми йшли настільки добре. Він рішуче й сміливо працював над зростанням своєї компанії, в той час як інші намагалися застрахуватися від втрат. Якщо не брати до уваги випадкових і неминучих спадів економіки, більшість рішень Боба давали йому значні довгострокові прибутки.

У його фірмі працювало більше двохсот співробітників, що робило Боба одним із найбільших роботодавців у регіоні. Ці працівники, починаючи від рядових будівельників і закінчуючи інженерами-архітекторами, загалом отримували хорошу платню і, що більш важливо для Боба, щедрі надбавки. Хоча бонуси змінювалися з року в рік залежно від економіки регіону та успіхів компанії Боба, ніхто з працівників Valley Builders не відчував, що йому не доплачують.

Співробітники не були єдиними людьми, які залежали від фінансового успіху VB. Невелика група членів сім'ї, яких Боб називав «приватними акціонерами», мали свою частку у компанії. Це були дружина і діти Боба, а також дехто з його братів і сестер, які допомогли йому розпочати власну справу більше як три десятиліття тому. Один із цих родичів був батько Джеффа, який тепер сподівався, що цей непередбачуваний дохід допоможе йому щось накопичити на пенсії.

Протягом перших місяців перебування на роботі Джефф майже всю свою увагу приділяв вивченню операцій будівництва. В основному він опановував повсякденну тактичну та фінансову природу бізнесу – від придбання матеріалів і планування до видачі дозволів і витрат на робочу силу. Боб вирішив почекати кілька місяців, щоб розповісти Джеффові про довготермінові стратегічні питання, пов'язані із загальним фінансовим станом компанії та розвитком нового бізнесу. Хоча Джефф, звісно, ставив чимало запитань з приводу цієї сфери, Боб запевнив його, що вони разом переглянуть цю частину бізнесу, щойно його племінник розбереться з найпростішими завданнями будівельної сфери.

Джефф не мав анінайменшого уявлення про те, наскільки швидко настане цей день і яким потрясінням для нього буде ця розмова. Так само, як і Боб.

Новина

Сидячи за обідом у престижному ресторані барбекю біля річки Напа, Боб перейшов до справи.

– Коротко кажучи, я до смішного радий, що взяв тебе на роботу. Ти вже став благословенням для мене і для компанії.

Джефф був задоволений таким відгуком, як ніколи за свою кар'єру, можливо, тому що це казав член його сім'ї. Але він розумів, що його дядько хоче сказати і ще щось важливе.

– Власне, я не буду чекати рік, щоб призначити тебе на посаду. Ми зробимо це просто зараз.

Захоплений зненацька такою новиною, Джефф почав опиратися.

- Вау. Я не думаю, що нам слід квапити події...

Посміхаючись, Боб махнув рукою і зупинив його.

- Не кажи мені, що ти не готовий, бо я це й так знаю.

Джефф зовсім збився з пантелику.

- Я не хочу, щоб ти був готовий, Джеффе. Я хочу, щоб ти хвилювався, трохи нервував. Це піде тобі на користь.

Джеффові здалося, що його дядько якийсь сам не свій.

- Ну, я думаю, що матиму достатньо хвилювань і стресів упродовж наступних шести місяців. Чому б нам просто...

- Тому що ми не можемо, - перебив його Боб, цього разу його тон був набагато серйознішим. Він зробив паузу і зібрався з силами, щоб вимовити наступне речення: - Джеффе, мій лікар каже, що у мене є серйозне захворювання серця. Таке, від якого не одужують. Я не розумію половину слів, які говорить мій лікар. Щось про ішемію та стенокардію. Все, що я зрозумів, це те, що мені потрібна операція і що мое життя має змінитися. Негайно.

Якраз цієї миті до них підійшла офіціантка, щоб взяти замовлення.

Відразу ж отямившись, Боб швидко замовив салат без заправки і склянку води. А потім шпигнув Джеффа:

- Але спробуй-но тільки не замовити реберця, я тобі просто тут дупу надеру.

Джефф засміявся і замовив реберця. Коли офіціантка відійшла, він поставив Бобові філософське запитання:

- З тобою все буде добре?

– Якщо операція мине нормально і я робитиму геть усе, що скаже лікар, тоді все має бути добре. Але це буде важко для мене. Саме тому я й повинен відійти від справ. – Боб зробив паузу. – Не можу повірити, що я це щойно сказав. Гадаю, я й досі в шоці від того, що мене наступного тижня не буде на роботі. Але я повинен піти, бо не вмю спинятися на півдорозі.

– Коли операція?

– За тиждень, якщо нічого не зміниться і вони не зможуть забрати мене раніше.

Джефф був приголомшений.

Попри свою показову впевненість і почуття гумору, Боб явно ставився до ситуації вкрай серйозно:

– Чесно кажучи, Джеффе, я не знаю, що ми робили б, якби я тебе не взяв на роботу.

Джефф кивнув, задоволений довірою, але не самою ситуацією. Обстановка загрожувала перерости у набагато гіршу.

Біда не ходить сама

Джефф вирішив заглибитись у деталі.

– Добре, ненавиджу це робити, але гадаю, час поговорити про баланс і довгострокові фінансові показники компанії.

Боб трохи сором'язливо кивнув і потягнувся за чимось у своїй сумці для ноутбука.

– Гадаю, що я приніс більшість тих паперів, які потрібні тобі.

Добре знаючи свого дядька, Джефф почав відчувати, що щось не так. Він вирішив прозондувати ситуацію.

– Виходячи з усього, що я до цього часу бачив, припускаю, що компанія в досить хорошій формі. – Це було швидше питання, аніж констатація факту.

Боб посміхнувся так само, як він зазвичай усміхався, коли запевняв дітей, що не кидатиме їх у найглибший куточок басейну, якраз перед тим, як шубовснути їх туди.

– Саме так. – У його голосі не було впевненості: – Але мені потрібно поговорити з тобою про деякі нові виклики та можливості.

Попри занепокоєність дядька, Джефф голосно розсміявся.

– Я не думаю, що мені це сподобається, судячи з того, як це звучить.

– О, в тебе все буде чудово. Це звичайні деталі роботи галузі.

Офіціантка принесла Джеффові пиво і Бобову воду.

– То про які виклики та можливості ми поговоримо? – запитав Джефф.

Боб припинив порпатися у сумці і глянув на Джеффа. У його погляді прочитувалась химерна суміш захоплення і занепокоєння.

– Джеффе, ми щойно виграли два великі проекти. – Він зробив паузу, щоб дати племіннику сприйняти інформацію і продовжив: – Це дуже цікаво. Проект лікарні Queen of the Valley, про який я вже згадував кілька тижнів тому, дістався нам у понеділок. А вчора вранці я підписав документи на проект нового готелю у Сейнт-Гелені[7 - Місто в штаті Каліфорнія (США)]. – Він зробив паузу, намагаючись вичавити з себе посмішку: – Ми візьмемося за обидва.

Джефф зникнув.

– Це ж гарна новина, хіба ні?

– Це фантастична новина, – відповів Боб голосом, у якому не звучало нічого фантастичного.

– Коли востаннє, за документами, ми виконували два проекти одночасно? – Джеффові дуже кортіло про це дізнатися.

Боб завагався, кинувши погляд на свою склянку води, а потім знову на Джеффа.

– У тому-то й справа. Ми ніколи не виконували двох великих проектів, таких як ці, одночасно. – Він зробив паузу: – Насправді, вони обидва настільки великі, як усе, що ми будь-коли робили до того.

З обличчя Джеффа спливла посмішка. І так вже відчуваючи замішання, він ще й отримав найгіршу новину, яку тільки можна було собі уявити.

Зв'язаний зобов'язаннями

Джефф глибоко вдихнув:

– Гаразд. Я знаю, що це важко чути, і останнє, що я хотів би зробити, – це засмутить тебе, дякую Бобе. Але, може, нам варто зосередитися на одному проекті, а другий віддати комусь іншому. Я маю на увазі, що якби ти командував парадом, то це було б викликом, але для нового і недосвідченого керівника, як я, це може стати рецептом катастрофи.

Боб кивнув і зробив ковток води зі склянки:

– Розумію.

Джефф хотів видихнути з полегшенням, але відчував, що є ще якісь деталі. І він був правий.

Дядько криво посміхнувся:

– Просто за умовами угоди щодо лікарні ми втрачаємо величезну суму, якщо відмовимося. А за готель нам уже заплатили першу частину грошей, які ми використали на будівництві торгового центру Oak Ridge.

Джефф почав відчувати, як його проймає жар, і йому стає недобре. Він жадібно ковтнув пива з пляшки, що стояла перед ним.

– Отже, проблема з обігом коштів? Їх забагато, щоб відмовитися від наміру?

Боб кивнув.

– О, так. Це було б провалом для фірми. – Потім його посмішка знову з'явилась на обличчі: – Але щойно ми впораємось із цими проектами, з грошима все буде гаразд.

У цей момент Джефф зрозумів, що не так уже й добре знає свого дядька.

Боб спробував підбадьорити його:

– Ти зможеш це зробити, Джеффе. Ти розумніший і молодший за мене. І тобі багато допомагатимуть.

Тон Джеффа змінився:

– Як давно все це сталося? – У його голосі звучали звинувачувальні нотки.

– Ну, як я вже казав, угода про будівництво готелю підписана вчора, а лікарня...

– Ні, я маю на увазі твою хворобу, – перервав його Джефф.

Боб був спантеличений.

– Ну про це я дізнався лише вчора вдень. Я мав пройти профілактичне обстеження, бо останнім часом мене турбував невеликий біль. – Його очі широко розкрилися, коли він раптом зрозумів, до чого хилить Джефф. – Ти ж не думаєш, що я все це знав і тебе підставив? Я б ніколи так із тобою не вчинив, Джеффе.

Його голос зазвучав трохи розгублено.

– Якби я знав, що доведеться залишити бізнес, я ніколи б не погодився на ці проекти і не поставив би тебе перед такою дилемою.

Джефф відчував себе жахливо перед дядьком через те, що складалося враження, ніби він не довіряв Бобу. Але він не міг не поставити наступне запитання:

– То виходить, що ти сумніваєшся, що я зможу це зробити?

– Ні, це не те, що я мав на увазі. Я просто хотів сказати, що ненавмисне поставив тебе у таку ситуацію. Але це не означає, що ти не впораєшся. Ти можеш найняти більше людей. Це всього лише питання масштабу. Все буде добре.

Джефф тішив себе надією, що Боб дійсно мав це на увазі. Втім не був упевнений у цьому.

## Занурення

Джефф вирішив не допивати пиво. Він подумав, що має повернутися до роботи і зосередитися на ній решту дня і, ймовірно, вечора.

Боб сказав племіннику, що уже проінформував двох найвищих керівників про майбутню зміну, і порадив Джеффу побачитися з ними відразу після обіду. Джефф погодився, а потім запитав, чи буде він мати повну свободу в управлінні компанією.

Боб запевнив його, що так.

– Жодних обмежень. Починай негайно.

Зрадівши таким гарантіям, Джефф провів решту обіду, розмовляючи з дядьком про його здоров'я та сім'ю. І взагалі не згадував про бізнес. Наприкінці розмови, вставши, щоб піти, Джефф вибачився перед Бобом за те, що сумнівався у його намірах.

– Я тебе ні в чому не звинувачую, – запевнив його Боб. – Я б сам поставив ті ж запитання.

Раптом Боб усміхнувся і уважно подивився на Джеффа:

– Знаєш що? Одна з найгірших для мене речей в усьому цьому – це те, що я не буду з тобою працювати. – Він зробив паузу, щоб уникнути емоцій. – Ти, можливо, цього не знаєш, але останні кілька місяців я почувався щасливішим, ніж упродовж багатьох років.

Джефф щиро обійняв Боба, як брата свого батька, а не як компаньйона по бізнесу, і пішов з ресторану з важким серцем.

На зворотному шляху в офіс VB Джефф зателефонував двом управлінцям, на яких мав спиратися, щоб зберегти компанію, і призначив зустріч у другій половині дня. Однією з причин, що не давала йому втратити віру в своє майбутнє на фірмі, була його впевненість у двох давніх співробітниках – Клер Массік і Боббі Бреді.

Клер була досить високою блондинкою, на кілька років молодшою за Джеффа, яка керувала всією адміністрацією фірми, куди входили фінансовий, юридичний та HR відділи. Вона була єдиним керівником відділу управління персоналом за всю історію компанії, Боб найняв її неохоче сім років тому, після того як його особистий адвокат переконав його, що відсутність такого відділу робить компанію вразливою з юридичної точки зору. Боб наполіг на тому, щоб знайти когось, хто буде підтримувати компанію і цікавитися будівництвом. Як він пояснював кандидатам під час співбесіди: «Мені не потрібен якийсь грінпісівець, який прийде сюди з ненавистю до бізнесу і руйнуватиме культуру компанії».

Багато з цих кандидатів відмовилися від подальшої участі у відборі, але коли Клер почула ці слова, то зрозуміла, що її місце тут. Дочка військового та вчительки танців, вона щосили намагалася відшукати своє покликання після закінчення коледжу. Клер була захоплена психологією та бізнесом, але недостатньо, щоб продовжити кар'єру в якійсь із цих сфер, і вирішила, що відділ управління персоналом стане для неї правильною комбінацією. Її перші кілька років в HR були жахливими – суміш бюрократичного протоколу та емоційних семінарів. Клер уже готова була піти з галузі, коли почула про відкриття вакансії у Valley Builders. За двадцять хвилин розмови з Бобом Шенлі Клер змінила своє

рішення.

Джефф близько познайомився з Клер за останні кілька років, особливо під час консультацій щодо роботи у команді, які він надавав VB. Під час управлінських нарад, він швидко зрозумів, чому Боб любив її і чому покладав на неї стільки відповідальності. На щастя, Клер була рада, коли Джефф приєднався до компанії, тому він вважав, що вони будуть добре працювати разом.

Боббі Брейді, усміхнений 52-річний кремезний чоловік із сивим волоссям, керував усіма роботами на будівельних майданчиках VB. Він виявив свою добру вдачу ще одинадцять років тому, коли прийшов на фірму, і його колеги вирішили, що два Боби у керівництві – це завелика плутанина. Тож, бажаючи над ним по-доброму пожартувати, товариші по роботі називали його Боббі, добре знаючи, що це ім'я наймолодшого хлопчика з серіалу «Сімейка Брейді» (The Brady Bunch) – одного з найбільш знакових ситкомів[8 - Ситком – ситуаційна комедія, різновид комедійних радіо- чи телепрограм із постійними персонажами і місцем дії.] Америки.

Боб, або Боббі, й оком не змигнув, сприймаючи прізвисько з самокритичним гумором та несподіваною доброзичливістю, вирішивши, що рано чи пізно зможе від нього відмовитися. На власне здивування, Боббі швидко звик до своєї нової ідентичності на роботі і виявив, що це допомагало йому будувати стосунки з підрядниками і постачальниками, які любили його піддражнювати.

Боббі, безумовно, допомогло те, що він досконально розбирався у будівельному бізнесі. Він заробив собі солідну репутацію завдяки своїй чесності, старанності і тому, що вчасно виконував свої проекти, – це відрізняло його від багатьох колег у галузі.

Коли на зворотному шляху до офісу Джефф зателефонував Боббі та Клер, щоб домовитися про зустріч у офісі, то дізнався, що Боб повідомив ім про свою хворобу та несподіване підвищення Джеффа того ранку за сніданком. Джеффові було дуже цікаво дізнатися, що Клер і Боббі думають про нову угоду, адже вони мали вже кілька годин, щоб обдумати ці новини. Реакція Клер і Боббі могла виявитись не такою, на яку очікував Джефф.

Драма

Коли Джефф повернувся, то Клер і Боббі вже чекали в офісі його дядька – невиразному кабінеті, який Боб відмовлявся осучаснити чи декорувати від моменту заснування компанії. Дядькова дружина називала цей стиль «конструктивізм 1970-х років», який добряче пасував її чоловікові.

Боббі сидів за великим дерев'яним столом, й вигляд мав не надто щасливий.

– Сідай, Джеффе. – Це прозвучало як наказ.

Клер почала першою:

– Джеффе, я думаю, ти знаєш, що ми не з тих людей, які посміхаються комусь при зустрічі, а потім пліткують за спиною. Ми будемо з тобою відвертими, подобається це тобі чи ні.

Перш ніж Джефф встиг сказати «звичайно», слово взяв Боббі:

– Справа в тому, що ми зовсім не в захваті від того, що ти будеш нашим новим босом.

Джефф завмер. Пізніше, увечері, він говорив своїй дружині, що почувався, ніби у сцені з якогось поганого фільму.

Боббі витримав паузу, щоб підкреслити значущість своїх слів, перш ніж продовжити:

– Я майже десять років гнув спину на твого хвалькуватого дядька, і як він мене винагородив? Віддав найвищу посаду своєму племіннику?

Джефф був приголомшений, і глянув на Клер, щоб побачити, чи згодна вона з різкими словами, що зривалися з вуст Боббі. Мабуть, не згодна, бо просто дивилася на Джеффа, який намагався захиститися.

– Послухай, я не очікував...

Боббі перервав його:

– Я не хочу це чути. Коли ти прийшов сюди, ти знав, що маеш тут переваги. Боб мав знати, що піде з бізнесу, коли наймав тебе на роботу.

– Ні, він сказав, що лише вчора зустрівся з лікарем і...

Тепер втрутилася Клер:

– Припини, Джеффе. Ти думаєш, ми вчора народилися?

Схоже, Клер мала ще що сказати, але зупинилася, встала і відвернулася від Джеффа, підійшовши до вікна.

Боббі дивився на неї з сумішшю занепокоєння і розчарування на лиці. Він продовжив тираду, звернену до Джеффа, з більшою напругою, ніж до того:

– Коротко кажучи, якщо ти збираєшся бути босом, ми йдемо геть.

У Джеффа запаморочилося в голові. Він мовчав.

Сердитий настільки, наскільки це було можливо, Боббі, схоже, був засмучений реакцією Клер і дивився на неї.

Джефф повернувся, щоб побачити чому, і помітив, що Клер трусить.

«Вона плаче?» – майнула думка в його голові.

– Успіхів тобі на новому робочому місці, друже! – Боббі встав і попрямував до дверей. – Ходімо, Клер.

І тут Клер, схоже, зламалася. Схилившись і затуливши обличчя руками, вона почала трястися ще більше.

Джефф був збентежений, як ніколи.

І тут він почув, як Клер ледве стримує сміх.

– Дідько, Клер! – крикнув Боббі на свою колегу.

Вона повернулася до Боббі і перестала сміятися.

– Вибач, я просто не змогла.

– Ти все зіпсувала! Ми мали змусити його діяти! – Боббі похитав головою, дивлячись на Клер.

Зрештою, Джефф заспокоївся, зрозумівши, що його щойно розіграли.

– Ну ви й покидьки! – Обурення Джеффа відразу ж стихло, бо на душі стало легше. Посміхнувшись, він ухопив зі столу пляшку з водою і пожбурих її у Боббі. Той спіймав її.

– Визнай, ми таки пошили тебе в дурні, – пустив шпильку Боббі.

– Вибач, Джеффе, – перепросила Клер свого нового боса. – Він змусив мене це зробити.

Джефф передражнив її.

– Отже, тобі самій доведеться потім шукати роботу?

Вона здригнулася.

– Боб так розлютиться, коли про це почує.

– Ні, – заперечив Боббі. – Він вирішить, що це весело.

Джефф погодився з ним.

– Ага, так і буде. Хвалько.

Гумор шибеника

Потім Клер спробувала привести інших до тями.

- Чого ми регочемо? У нас ситуація - гірше нікуди.

Це лише змусило розсміятися ще голосніше, аж поки їх не опанувала реальність.

Джефф відчував, що ситуація була трохи похмурою, з огляду на стан здоров'я його дядька.

- Народ, як ви думаєте, з ним все буде добре?

Клер раптом відчула співчуття до свого нового боса:

- О, думаю, що так. Скажи йому те, що ти вже раніше казав, Боббі.

- Кілька років тому моему братові поставили такий самий діагноз і він переніс таку ж операцію. Це не ризиковано, за умови, що він змінить свій раціон та спосіб життя. - Боббі зробив паузу, щоб Джефф все це переварив. - Все має бути добре.

Радий їхнім словам щодо дядька, Джефф і сам трохи заспокоївся.

- Отже, чи є дещичка правди в тому, що ви мені тут наговорили? - Перш ніж вони відповіли, він пояснив: - Я маю на увазі, чи немає у вас відчуття, що на моему місці мали бути ви?

Джефф був радий, що Боббі заговорив першим:

- Жартуєш? Якби Боб поставив мене генеральним директором, я б сам звідси пішов. Я знаю, що мені добре вдається, і це не ця робота, - сказав він, оглядаючи офіс. - Я звик працювати на майданчиках.

Клер долучилася до розмови:

- І я так само. Я дуже любила консультувати Боба, у його кріслі мені було б незручно. Це не для мене.

- Добре, але як ви ставитеся до того, що тепер я сидітиму в ньому?

- Ну, це було б неправдою, якби ми сказали, що нас це не тривожить, - сказала Клер, ідеально поєднавши прямоту і співчуття.

Боббі продовжив:

- Авжеж. Ми так само переживаємо, як і ти, друже. Але це не означає, що в нас на прикметі є хтось, хто, на нашу думку, був би кращим. З огляду на божевілля ситуації, що склалася просто зараз, ти, ймовірно, для нас - найкращий варіант.

- Чому ти так кажеш?

За нього відповіла Клер:

- Бо нам потрібен хтось, кого ми знаємо і кому довіряємо. Тут немає героя зі сторони, який міг би прийти і зробити цю роботу. А ти зацікавлений. Ти член сім'ї.

- І ти не йолоп, - сказав Боббі без тіні гумору. - Ти хороший хлопець і слухаєш, що тобі кажуть. Ми знаємо, що ти нас розумієш.

Джефф ніколи не міг припустити, що фраза «ти не йолоп» може бути настільки втішною. Або що його назвуть хлопцем у віці за сорок. І все ж він повинен був ще трохи натиснути.

- Добре, я це ціную. Але в мене є філософське питання. - Він зробив паузу для ефекту: - Чи готові ви дозволити мені бути лідером компанії? І вашим керівником?

Клер і Боббі подивилися один на одного, потім повернулися до Джеффа:

- Безумовно, - заявив Боббі.

- Аналогічно, - сказала Клер.

Джефф відчув полегшення.

– Гаразд. Тоді повечеряймо сьогодні разом?

Перша зустріч

Сидячи за великим столом у мексиканському ресторані Magia за кілька кварталів від офісу, Джефф і його нові підлеглі відсунули вбік тарілки і столове начиння, щоб звільнити місце для паперів. З огляду на те, що це був будній вечір і їжа у Magia була так собі, у їхньому розпорядженні була більша частина приміщення.

– Добре, давайте зараз спробуємо уникнути надмірної кількості деталей, – пояснив Джефф. – Просто визначимо найбільші важелі, що на них нам треба натиснути для виконання цієї роботи.

Боббі та Клер не відразу відповіли, тож він уточнив:

– Я кажу про великі категорії. Такі як фінансування, робоча сила, матеріали.

Тепер вони закивали головами, і майже в унісон сказали:

– Робоча сила.

Зайнятий іжею, Джефф зробив жест, щоб вони пояснили, і Боббі почав першим:

– Нам потрібно взяти, – він швидко підрахував в умі, – ще принаймні шістдесят чоловік протягом наступних двох місяців. – Він глянув на Клер, шукаючи згоди.

Вона зітхнула, погодившись.

– Про яких людей ми говоримо? – Джефф хотів знати. – Будівельників? Керівників проектів? Бригадирів?

– Так, – відповів Боббі без тіні гумору. – Про всіх.

Клер додала:

– Але є чотири важливі вакансії, які ми маємо заповнити в першу чергу. Керівник проекту для лікарні, два бригадири та старший інженер.

– Три бригадири, – виправив її Боббі.

– Добре, може бути три бригадири. Потім нам потрібно півтора десятка інспекторів і близько п'ятдесяти підрядників усіх видів. – Вона похитала головою, ніби не до кінця усвідомлювала серйозність ситуації, поки справа не дійшла до списку. – Це божевілля.

Джефф записав цифри у блокнот.

Наступні півгодини вони говорили про конкретні вакансії, які необхідно зайняти, і про те, як це зробити.

Джефф вирішив, що настав час рухатися далі:

– Добре, що ще окрім найму працівників?

Протягом майже двох годин трое керівників обговорили деталі двох великих проектів, починаючи від дозволів і графіків до дизайну й матеріалів.

Джефф думав, що багато чого навчився за перші шістьдесят днів на новій роботі, але пізніше визнав, що протягом цих трьох годин у Марія дізнався більше, ніж за попередні два місяці.

Це було схоже на прискорений курс управління будівництвом, натхнений новим відчуттям терміновості. І страху.

О дев'ятій годині Джефф вирішив, що вже час розходитися.

– Давайте не будемо виснажуватися на першому колі цих перегонів.

Вони домовилися зустрітися наступного дня після того, як Боббі повернеться з будівельного майданчика Oak Ridge – проблемного торгового центру, що його VB намагалася закінчити.

## Перегрупування

Дорогою додому Джефф зателефонував наймолодшому сину Боба – Бену. Він завжди був улюбленим кузенком Джеффа з тієї ж причини, з якої Боб був його улюбленим дядьком. Бен був дуже схожий на свого батька за характером, але не за масштабом діяльності.

Бен був учителем історії і тренером з баскетболу у старших класах середньої школи над долиною у Сейнт-Гелені. Хоча йому було лише сорок, він, здавалося, став чимось на зразок легендарного тренера. Складалось враження, що його команди вигравали частіше, ніж того дозволяли їхні здібності.

Джефф вирішив, що не буде торкатися питань бізнесу, не бажаючи бути бездушним.

– Як ти почуваєшся через батька?

Бен, схоже, не надто цим переймався.

– Все нормально. Я радий, що він про це довідався, коли зробив аналізи. Виходячи з того, що сказав лікар, все з ним має бути добре, якщо він перестане істи цю гидоту і залишиться поза стресами на роботі. Чесно кажучи, я, мабуть, більше через тебе турбуюся.

– Через мене? – Джефф був щиро здивований.

– Так, після того як батько відійшов від справ, мені цікаво, як ти там почуваєшся. І що, на твою думку, буде далі з VB.

На мить Джефф замислився: чим більше переймається Бен – своїм кузенком чи власними фінансовими інтересами.

– Ну, це буде важко, але після сьогоднішньої зустрічі з Клер та Боббі я думаю, що ми впораємося. – Джефф говорив більш упевнено, ніж відчував насправді.

– Я з радістю допоміг би. – Бен здавався щирим.

– Ну, я прийму будь-яку допомогу. У тебе є якісь думки або ідеї щодо таткового бізнесу?

– Боюся, що не дуже розуміюся на тонкощах того, що робить батько. Хотів би, але не розуміюся. Але якщо захочеш зібрати баскетбольну команду, я в твоєму розпорядженні.

Джефф розреготався.

– Добре. Якщо я можу щось зробити для твоєї мами або татка, дай мені знати.

– Так. Головне – молися за них.

– Буду.

Бен посміхнувся.

– Ми всі дуже цінуємо те, що ти робиш для батька. Компанія багато значить для нашої сім'ї, й не лише у зв'язку з фінансами.

– Звичайно, – відповів Джефф, роблячи все можливе, щоб замаскувати напруження, яке відчував дедалі більше.

Кузени домовились випити разом каву на тижні і завершили розмову якраз тоді, коли Джефф під'їхав до дому.

Він ще не розмовляв зі своєю дружиною Морін відтоді, як усе сталося, і прагнув особисто повідомити їй новину. Морін була для нього постійним джерелом суждень і співпереживання, а також оптимізму. Зазвичай Джефф цінував саме оптимізм. Але сьогодні він був дуже розчарований тим, що вона, здавалося, анітрохи не була вражена.

– Я погано розумію Боба, але думаю, що ця робота для тебе насправді – дуже хороша річ, – пояснила Морін.

Джефф подивився на неї так, ніби та з'їхала з глузду.

Вона уточнила:

– Просто послухай. Мені подобається, що тут спокійніше і тобі недовго добиратися до роботи. І що ми тебе частіше бачимо. Але тобі потрібен виклик. Тобі завжди потрібні труднощі.

– Не знаю. – Він зробив глибокий вдих. – Цей виклик занадто тісно пов'язаний із родиною.

Морін трохи здивувалася:

– Ти маеш на увазі родинні зв'язки?

Він кивнув.

– Ніколи не думав, що мій успіх на роботі може вплинути на мої стосунки із сім'єю. Дідько, навіть мій батько знатиме, якщо я облажаюся.

Морін заперечила йому:

– Не будь дурним. Вони всі за тебе вболівають. Ніхто не очікує, що ти будеш суперменом. Просто розбирайся з проблемами по черзі.

Джефф хотів сперечатися, але знав, що вона була права. Якщо думати про все одночасно, то це його розчавить, а справлятися з проблемами почергово – він, напевно, зможе.

На щастя, перше і найважливіше питання буде предметом його завтрашньої зустрічі.

Все шкереберть

Вранці Джефф вирішив зробити гак по дорозі на роботу, зупинившись на будівельному майданчику Oak Ridge, щоб глянути на Боббі і його команду. Коли Джефф під'їхав до трейлера, машини Боббі там не було.

– Він поїхав п'ять хвилин тому, – пояснив один із робітників, що стояв біля трейлера.

Джефф вирішив побути трохи на майданчику, дорогою він вітався з усіма робітниками, кого тільки бачив. Йому просто хотілося скласти краще уявлення про цей колектив. Звісно, це була не перша його поїздка на об'єкт; від самого початку роботи в компанії він узяв собі за звичку кілька разів на тиждень виїздити «в поле». Але Джефф ніколи не був в Oak Ridge, в основному через те, що об'єкт був майже завершений, і там він міг мало чому навчитися порівняно з іншими проектами, що перебували на ранніх стадіях. Але зараз Джефф вивчав нові деталі й оглядав майданчик як генеральний директор, хоч ніхто ще не знав, що він – їхній новий бос.

Коли Джефф повернувся до офісу, Боббі і Клер сиділи за столом дядька Боба.

– Овва, я думав, ти проведеш ранок у Oak Ridge, – сказав Джефф Боббі. – Гадаю, ми з тобою розминулися на кілька хвилин.

Клер піднесла свій відкритий ноутбук до Джеффа і поставила його перед ним.

– Тобі потрібно це прочитати. Ми розішлемо це за кілька хвилин, – трохи з сумом сказала вона.

Джефф трохи розгубився.

– Добре. – Він присів, щоб прочитати електронний лист, який Боб написав до співробітників. Це було зворушливе пояснення його стану здоров'я, розповідь про любов до VB і людей, які там працювали, та про печаль, яку він відчуває через те, що змушений піти. За кілька хвилин у Джеффа навернулися сльози. Боб також повідомляв, що був дуже радий назвати Джеффа новим лідером компанії. Він навіть зазначив, що Клер і Боббі висловили свою довіру до Джеффа і як до людини, і як до керівника.

Коли Джефф закінчив читати листа, то глянув на Боббі та Клер, які, здавалося, відразу ж засумували за Бобом і розхвилювалися через майбутнє компанії.

– Боб хотів розіслати відеозвернення, – пояснила Клер, – але вирішив, що не зможе цього витримати, бо буде надміру емоційним.

– І на той випадок, якщо тобі цікаво, він сказав правду про те, що ми в тобі впевнені, – додав Боббі.

На щастя, Клер порушила мовчанку:

– Добре, хлопці. Нам треба працювати. – Вона зупинилася і глибоко вдихнула. – То що там відбувається в Oak Ridge, Боббі?

– Сьогодні ситуація була нормальна. Ось чому я й приїхав раніше. Я подумав, що треба взятися до роботи якомога швидше.

Джефф підійшов до свого столу і відкрив записник.

– Тоді добре. Поговоримо про персонал. – Він звірився з записами. – Загалом у нас є вісім тижнів, щоб найняти 60 чоловік.

Боббі поморщився.

– О, не кажи про вісім тижнів. Кажи «два місяці». Так звучить довше. – Потім він виправив свого боса. – І найбільш імовірно – 80 чоловік.

Джефф збентежено глянув у записник:

– Зачекай. Вчора ти сказав «60».

Клер пояснила:

– Ми сказали, що нам потрібно більше шістдесяти осіб персоналу для проекту. Тому нам доведеться найняти щонайменше 80.

– Чому?

– Бо щонайменше двадцять із них від нас піде під час будівництва.

Джефф був шокований.

- Але ж виходить, що плинність кадрів становить 33 відсотки.

- Ми теж можемо рахувати, розумний хлопчику, - передражнив його Боббі.

Джефф глянув на Клер.

- Це типово для кожної будівельної компанії? Чому я не знав про це раніше?

Вона пояснила:

- Плинність кадрів на будівництві не рідкість. Але в нас вона набагато вища, ніж у більшості інших компаній.

- Чому?

- Бо ми вимогливіше ставимося до працівників, коли справа стосується їхньої поведінки. Боб не терпить тих, хто не відповідає культурі VB.

- Ти маеш на увазі роботу в команді? - спитав Джефф.

Клер і Боббі кивнули.

Джефф вирішив поки що відкласти питання плинності кадрів.

- Добре, - зітхнув він, - де ми знайдемо цих людей? Давайте почнемо з хлопців, які забивають цвяхи і заливають цемент.

Клер відмахнулася від нього:

- Це не проблема. У нас є джерела і, якщо потрібно, ми можемо найняти працівників нижчої ланки через субпідрядників або на тимчасовій основі. Це буде коштувати нам дорожче, але це не найбільша проблема на даний момент.

- А як щодо бригадирів і керівника проекту?

- Ну от із цим трохи складніше. Ми кілька місяців тому втратили двох бригадирів, тож уже трохи вибилися з графіку.

- Ага, і що з ними сталося?

- Ну, ти вже знаєш, що Oak Ridge будується із запізненням майже на місяць, що не так погано, враховуючи ті проблеми, які ми там мали. Двоє з наших найкращих бригадирів звільнилися через нездорові умови на об'єкті.

Джефф затурбувався:

- Ти ж не хочеш сказати, що там в прямому сенсі токсичні умови.

- Ні, я хочу сказати, що вони несприятливі. У нас був важкий керівник проекту, який працював з однією частиною роботи і дещо нахабні бригадири, які погіршили ситуацію. Атмосфера там певний час була доволі кепською.

- Як так?

Боббі втрутився у розмову:

- Брехливі звинувачення між обома групами, здебільшого на тему «одні байдикують, а інші за них працюють».

- А як щодо «важкого керівника проекту»? Що він робив?

- Вона, - поправила Клер. - Ненсі Морріс. Вона намагалася ігнорувати все це. Просто казала всім, що треба ладнати один з одним і робити свою роботу. Справи погіршувалися.

- Кого звільнили? - поцікавився Джефф.

- Ну, - трохи сором'язливо пояснив Боббі, - нікого. Коли звільнилися два бригадири, ми не могли дозволити собі втратити ще когось, навіть якби хотіли.

Це був повний безлад.

Джефф намагався не бути критичним.

– Отже, ми плануємо й далі тримати на роботі керівника проекту і нікудишніх бригадирів?

– На жаль, так, – відповів Боббі. – Нам будуть потрібні всі люди, які в нас є.

Тепер Джефф не міг стримати свого розчарування.

– Отже, можу припустити, що все те, що ми минулого року робили задля покращення роботи в команді, було все ж таки несправжнім.

Тепер Клер перейшла в оборону:

– Почекай. Це несправедливо. Боб дуже серйозно до цього ставився, і ми теж. Він завжди каже, що краще продасть компанію, ніж триматиме на роботі купу інтриганів та егоїстів.

Боббі додав:

– І це була не просто купа безглузвих плакатів і футболок, якщо ти це маєш на увазі. Ми проводили зустрічі щодо довіри, здорового конфлікту та відповідальності, з якими ти нам допомагав. Але нас просто обсіли справи, і ми перестали далі цим займатися, замість того, щоб поширити цю справу на решту організації. Це, ймовірно, моя провина, оскільки більшість цих людей працювали в моїй групі.

– Мені теж слід було побачити це раніше, – визнала Клер.

Джеффа це не переконало, але він намагався залишатися зосередженим.

– Куди поділися два бригадири? Ті, які пішли.

– Вони працюють за контрактом на іншому кінці долини, – пояснив Боб. – На житлових об'єктах.

– Вони справді хороші фахівці? І якщо так, то чи можемо ми повернути їх на об'єкт?

Боббі знизав плечима:

– Я не впевнений.

Джефф насупився:

– Ти хочеш сказати, що не впевнений, чи вони хороші фахівці?

Боббі похитав головою:

– Ні, я не певен, що нам вдасться вмовити їх повернутися. А наскільки вони хороші фахівці, це залежить від того, що ти маєш на увазі.

– Ну а як щодо роботи у команді? – спитав Джефф, дивлячись на Клер.

Вона знизала плечима:

– А це, мабуть, залежить також від тих, про кого ти питаєш, але я вважала їх надійними.

Джефф був більш ніж стурбований відсутністю ясності у відповідях колег і вирішив, що не може дозволити собі таку розкіш, як затримка зі здачею об'єкта.

Молоток

– Гаразд, якщо можна, то я буду доволі відвертим. – Джефф щосили намагався бути ввічливим.

Боббі та Клер подивилися один на одного з деяким занепокоєнням на обличчях, а потім кивнули.

– Ви, народ, і Боб, фактично злили проект з роботи у команді.

Вони нічого не відповіли, тож Джефф продовжив, зосередившись на Боббі:

– Ти кажеш, що це були не просто плакати та футболки, а що ще було? – Перш ніж вони змогли відповісти, він продовжив. – Тому що ви, здається, не знаєте, що ви маєте на увазі, коли говорите про командних гравців. І тому ви не можете знати, хто, можливо, потребує змін, хто має залишитися, а хто піти.

– Ми не казали... – Клер хотіла щось пояснити, але Джефф їй цього не дозволив.

– Зачекайте. Я забув. – Джефф був саркастичним, але не грубим. – У вас є одне чітке визначення. Людина не повинна бути йолопом.

Вони засміялися, але дещо винувато.

За деякий час Боббі сказав трохи дивні слова:

– Насправді частково ти правий. Але я б сказав: нікчемою або скиглієм. У будь-якому разі така моя думка.

Джефф посміхнувся.

– Давай зупинимося на йолопах детальніше. Отже, як ти розумієш, що певна людина – це йолоп? І як уникнути того, щоб найняти таку особу?

Клер відповіла першою:

– Гадаю, що про це можна дізнатися через певний проміжок часу, коли з цією людиною трохи попрацюєш.

Джефф похитав головою:

– Авжеж, але на той момент робити такі висновки вже запізно. І знаєте, що відбувається, коли ви тримаєте на роботі йолопів довше, ніж варто?

Вони не відреагували, тож він продовжив за них:

– Нейолопи починають звільнятися.

Можливо, цими словами він зачепив і Боббі за живе, бо в того на обличчі з'явився хворобливий вигляд.

Глянувши на Клер, Боббі сказав:

– Саме це й сталося з Карлом та Педро.

Клер пояснила Джеффові:

– Це ті два бригадири, яких ми втратили. Я не знаю щодо Карла, але Педро точно не був йолопом. А от щодо Ненсі та декого з членів її команди – я не дуже впевнена.

– Тепер ви розумієте проблему, так?

Вони кивнули, і Клер із сарказмом запропонувала:

– Може, нам варто зробити нове гасло: «Йолопам вхід заборонено»? Можна було б зробити чудовий плакат.

Боббі взяв ручку і почав писати.

– Я відразу ж цим займуся. «Йолоп» – це одне слово чи два?

Клер не зважала на гумор колег, схоже, на неї найшло одкровення.

– Знаеш, ми завжди просто покладалися на Боба, щоб зрозуміти, хто підходить, а хто ні. Він умів розбиратися в людях. Але навіть він не міг охопити всіх. Він не міг проводити співбесіду з кожним кандидатом і приймати рішення про прийняття

людей на роботу на кожному рівні. Гадаю, все стало занадто нечітким і пішло шкереберть.

Джефф, схоже, раптом пожвавився.

– Ну, гадаю, що це ми вже зрозуміли. Нам потрібно припинити брати на роботу людей, які не вміють працювати в команді. І нам доведеться визначити, скільки таких людей ще працюють тут, і потім змінити їх або звільнити.

Він зупинився і глянув у свої записи.

– Бо якщо ми цього не зробимо, я не бачу, як ми зможемо збудувати готель та нове крило лікарні в найближчі півтора року. – Джефф зупинився і перевів подих.  
– І хоч мені й неприємно це казати, я так само не знаю, як у такому разі ми зможемо втримати VB у бізнесі.

Вивчення обстановки

Джефф вирішив повернутися на майданчик Oak Ridge під час обіду, «щоб подивитися на ситуацію іншими очима», як він пояснив Клер та Боббі.

Дорогою зателефонував своєму кузену Бену.

– Хлопче, пам'ятаєш, я пропонував випити кави наступного тижня? – Не чекаючи відповіді, він продовжив: – Як щодо сьогодні в другій половині дня?

Бен підколов його:

– Ти настільки за мною скучив?

– Знаєш, так. І, можливо, я зможу поставити тобі кілька запитань.

– Про компанію?

– Щось на кшталт. Але не зовсім. Я поясню, коли тебе побачу. О пів на четверту тебе влаштовує?

– Як щодо четвертої? Я завершую роботу в офісі за чверть четверта.

– Тоді зустрінемося у Starbucks. Тій кав'ярні, що біля ресторану A&W збоку від шосе.

На той час, коли Джефф поклав слухавку, він уже під'їхав до нового торгового центру Oak Ridge. «Обожнюю те, що все тут настільки близько», – подумав він.

Оскільки будівельні бригади починають працювати раніше, ніж більшість людей, вони і обідають раніше. Хоча після полудня минуло небагато часу, всі вже працювали, тому Джефф зайшов до трейлера, щоб глянути, хто там є. За імпровізованим столом у кутку просторого трейлера сиділа Ненсі Морріс, порпаючись у паперах.

– Вибачте, – сказав Джефф.

Вона підняла голову і глянула на нього, але нічого не сказала.

– Привіт, я Джефф.

Вона відповіла так, ніби він був постачальником цементу:

– Так, я знаю. Ми якось перетиналася в офісі. Заходьте, будь ласка. – Ненсі вказала на складаний стілець по той бік її столу, але, схоже, ніяк не могла вичавити з себе посмішку. – Гадаю, я маю привітати вас із підвищенням.

– Ну, я хотів би, щоб це відбулося за інших обставин, але все одно дякую.

– Чим я можу вам допомогти? – запитала Ненсі без жодних емоцій.

– «Ну, я просто думаю, чи ти не дурепа?»

Насправді Джефф цього не сказав, але саме ця фраза майнула у нього в голові. Замість цього він вирішив підійти до справи трохи м'якше:

– Як тут ідуть справи?

Не відриваючи погляду від паперів, Ненсі відповіла:

- Ну, це залежить від того, що ви маєте на увазі.

Джефф був трохи здивований її грубістю і трохи спантеличений манерами, до яких не звик у сфері високих технологій.

Ненсі була привабливою, приблизно одного віку з Джеффом, і майже на фут нижча за нього. «Проте, - подумав Джефф, - вона, мабуть, вкладе мене у борцівському поединку. Не так через фігуру чи очевидну силу, як через манеру поведінки - суміш брутальності та впевненості в собі».

Джефф зрозумів, що в нього немає часу на те, щоб бути слабким.

- Ну, по-перше, наскільки ви впевнені у тому, що ми вкладемося у нові терміни?

- Моя ділянка роботи в порядку, але вам треба спитати Крейга. Це інший керівник проекту, він займається малими архітектурними формами та міськими комунікаціями.

- Тобто ви не знаєте, як у нього справи?

Вона похитала головою.

- Не зовсім. Останнім часом нечасто його бачу.

Джеффові не подобалася ця розмова, але він не міг кинути все і піти.

- Ненсі, мені здається, що ви повинні знати про весь проект. Якщо ми пропустимо ще один термін, то не матиме значення, хто відстає.

Ненсі підняла голову і глибоко зітхнула:

- Послухайте, Крейг більше навіть не запрошує мене на зустрічі. Тож я просто нікуди не лізу, працюю без упину і залишаю йому його справи. Я дійсно хочу, щоб цей проект було зроблено вчасно, але тут такий жах, що я буду щасливою, коли

все це скінчиться. Вибачте, якщо фраза погано звучить, але такий зараз у мене реальний стан речей.

Частково Джефф оцінив її чесність, але все-таки більше схилився до того, що вона занадто різка.

– Не знаєте, де мені знайти Крейга?

Вона похитала головою.

– Ні. Але якщо мені треба було б над цим подумати, я сказала б, що він біля головного входу на стоянку. Я бачила його там близько години тому.

Джефф пішов, знаючи, що в якийсь момент йому доведеться вирішувати проблеми Ненсі. І він не згорав від нетерплячки в очікуванні цього дня.

Дві сторони

Так сталося, що Джефф трохи знав Крейга. Їхні діти ходили до однієї школи, і кілька тижнів тому Джефф і Крейг разом хильнули трохи пива на щорічній Міжнародній Парафіяльній ночі Святої Марії.

Крейг помітив, що Джефф іде до нього, і відійшов від групи робітників, які стояли біля входу.

– О, два візити за один день, – сказав він, посміхнувшись. – Все гаразд?

Джефф зрадів тому, що Крейг, здається, був радий його бачити.

– Так, все чудово. Я просто хотів знати, як ідуть справи. – Раптом, вирішивши, що має бути відвертішим, Джефф сам себе виправив: – Насправді, можливо, все не так добре. Не знаю.

Крейг мав занепокоєний вигляд.

– Я чимось можу допомогти?

– Ну, я щойно розмовляв із Ненсі, і схоже, у вас, хлопці, є певні проблеми. – Перш ніж Крейг почав говорити, Джефф продовжив: – Зараз я вже знаю про двох бригадирів, які звільнилися кілька місяців тому, і про все це. Боббі розповів мені у загальних рисах. Мені просто цікаво почути твою думку, чому ви з Ненсі не можете гарно працювати разом.

Крейг насупився.

– Наскільки відверто мені розповідати?

– Хіба я казав, що не треба бути щирим?

– Гадаю, що ні. – Крейг посміхнувся. – Просто я міг би відповісти політкоректно, а міг би коротко.

– Давай коротко.

– Добре, у цієї жінки, – сказав він, вказуючи на трейлер, що стояв у іншому кутку стоянки, – є деякі серйозні проблеми. Я маю на увазі, вона знає свою справу, коли це стосується здачі будівлі, – треба віддати їй належне. Але з нею нелегко працювати. Будь-кому.

Джефф лише слухав, і Крейг продовжував далі:

– Вона звинуватила моїх хлопців у тому, що це через них її підлеглі звільнилися, але це була її провина, так само, як і все інше. Так, ми були до них грубими через те, що вони відставали, але це здебільшого через те, що ніхто з них не міг мати з нею справу. Я не хотів цього казати, – додав він насамкінець, – але вона якась відьма.

Джефф не посміхнувся.

– Я не зовсім упевнений, в чому проявляється те, що вона відьма, Крейгу. Будь трохи конкретнішим.

– Вибач. Просто вона доводить людей до сказу. Своім тоном, манерами, мімікою. Дідько, навіть її постачальники не люблять із нею спілкуватися.

– Ось чому ви не запрошуєте її на свої зустрічі?

Крейг посміхнувся, але не дуже весело.

– Це вона тобі сказала?

Джефф кивнув.

– Я не забороняв їй приходити на зустрічі, – пояснив Крейг. – Я сказав, що не варто приходити, якщо планує всіх роздратувати. Тож вона взагалі перестала з'являтися.

– Ти думаєш, вона це навмисно робить? – вголос поставив питання Джефф.

Крейг зітхнув.

– Не знаю. Але якщо хтось змушує людей почуватися некомфортно, то, можливо, це не випадковість.

– А як щодо тебе?

Крейг збентежився, але не захищався.

– Що ти маєш на увазі?

– Ти робиш щось таке, що може її дратувати?

Він подумав, перш ніж відповісти:

– Не знаю. Мабуть, я не дуже терплячий щодо її манер. І мені слід було б поговорити з нею й відновити робочі стосунки, коли вона перестала приходити на засідання.

– Але ти кажеш, що з технічного боку вона працює добре?

– Так. – Він стелує плечима. – Вона насправді добре розуміє, що потрібно зробити і вміє підтримувати порядок.

– Непомірне самолюбство?

Крейг скривився і почухав потилицю.

– Знаєш, вона як геморой, я б не сказав, що вона егоїстична або егоцентрична. Це дивно. Вона просто біль у дупі, знає вона це чи ні.

Оця фраза, «знає вона це чи ні», зачепила Джеффа.

Хоча він і був так само збентежений, як і півтори години тому, Джефф відчув новий приплив енергії. Це було саме те почуття, що його він переживав, коли давав консультації, схоже на те, що відчуває детектив, коли намагається розкрити злочин. «Може, все не так погано», – запитував себе він. І сподівався на це.

Ретельна перевірка

Коли Джефф повернувся до офісу, він знайшов Клер та Боббі в офісі Боббі. У них була селекторна нарада, тож він прошепотів: «Зайдіть до мене в кабінет, коли завершите».

Вони кивнули, і Джефф пішов шукати що-небудь, що могло б допомогти йому зрозуміти проблеми у VB.

Зупинившись у великій кімнаті відпочинку і взявши напій із холодильника, він побачив кількох адміністративних співробітників, які обідали за одним із великих круглих столів. Джефф познайомився з ними вже у перші місяці свого перебування в компанії і вирішив довідатися від них все, що можна.

– Не заперечуйте, якщо я сяду біля вас?

Вони запросили Джеффа приєднатися до них.

Джефф відкрив пляшку Dr. Pepper і відразу перейшов до справи.

– Мені потрібно дещо у вас запитати.

Трое жінок та двоє чоловіків кивнули, даючи йому дозвіл.

– Що ви думаєте про ситуації прийому на роботу у цій компанії?

Одна з жінок за столом, Кім, яка займалася прийомом відвідувачів і виконувала деяку адміністративну роботу для Клер у відділі управління персоналом, попросила уточнити:

– Ви маєте на увазі сам процес?

Джефф знизав плечима.

– Процес, ефективність, загальну якість. Усе.

Тоді Джефф зрозумів, що вони, можливо, не хочуть казати правду, щоб не зашкодити репутації своїх босів.

– Це не «полювання на відьом» або щось подібне. Я працюю з Клер і Боббі, щоб зрозуміти деякі речі. Ми хочемо бути максимально відкритими і зрозумілими, наскільки це можливо, тому кажіть все, як є.

Коді, менеджер з фінансів, почав першим:

– Думаю, я тут працюю найменше з усіх. – Він обвів поглядом тих, хто сидів навколо стола, і інші кивнули, підтверджуючи його слова. – Тому, можливо, я краще відчуваю процес, як новачок. І, думаю, все було достатньо добре.

– Що ти маєш на увазі під словами «достатньо добре»? – спитав Джефф.

– Ну, всі ставилися до мене доброзичливо, професійно. І це, звісно, спонукало мене працювати тут.

– А як щодо питань, які тобі ставили під час співбесід?

Коді довелося трохи подумати.

– Все було доволі стандартно. Що я робив протягом своєї кар'єри, мої сильні та слабкі сторони.

– Питали щось про відповідність корпоративній культурі? Ставлення до неї?

Коді, схоже, був не дуже відвертим.

– Так, майже забув. Деякі з інтерв'юерів хотіли знати, чи цінував я роботу у команді.

– Що вони питали?

Коді насупився, намагаючись згадати.

– Я думаю, що вони хотіли знати, чи здатен я бути чесним та чутливим до зовнішнього впливу.

Кім приєдналася до розмови:

– Я допомагала формувати папки з матеріалами про кандидатів. Інтерв'юери мали запитати про довіру, про те, чи добре людям вдається впоратися з конфліктами та деякі інші речі.

Тепер Коді пригадав:

– Ага, і від мене ще хотіли довідатися, чи орієнтований я на досягнення результатів. Чи можу я щось розповісти про те, як упорався з важкою справою.

Джефф був вражений трохи більше, ніж очікував і зауважив, що має похвалити Клер та Боббі. Він міг би зробити це швидше, ніж збирався, оскільки в цей момент обидва керівники зайшли до кімнати відпочинку.

- Ось ти де, - сказав Боббі. - Ми пішли до твого кабінету і не знайшли тебе там.

- Перепрошую. Я просто намагався дещо вивідати у вас за спиною щодо прийому на роботу.

Люди за столом засміялися, трохи нервово.

- Сподіваюся, ти не зробила мене цапом відбувайлом, - сказала Клер Кім.

Джефф відповів за неї:

- Не зовсім. Вони просто сказали, що ти нечасто буваєш в офісі, і їм доводиться робити усю адміністративну роботу.

Кім, яка була хоробрішою, ніж це можна було припустити, враховуючи її посаду в компанії, жбурнула у Джеффа зіжмакану серветку.

- Це неправда.

Клер усміхнулася і спитала Джеффа:

- Отже, що ти дізнався?

- Ну, схоже, ви зробили для командної роботи набагато більше, ніж футболки та плакати.

Коді вдавав, ніби засмучений.

- Гей, а мені не дістався плакат про роботу у команді. Я сподівався отримати один із картинкою, де люди разом веслюють у човні.

Боббі додав:

– Або з групою людей, які стоять колом, зімкнувши руки всередині.

Джефф побачив, що сарказм у компанії пішов глибше управлінського рівня.

Клер трохи натиснула:

– Що ще ти дізнався?

Джефф завагався, не бажаючи говорити в присутності співробітників нічого такого, що могло б здатися їм занадто критичним. Та потім відкинув сумніви.

– Ну, як би нам не хотілося бути згуртованою компанією і брати на роботу командних гравців, я не думаю, що ми розуміємо, що це означає. Для мене це здається схожим на лотерею.

Щоб підтвердити свою точку зору, Джефф повернувся до Коді:

– Що ти відповів під час інтерв'ю, коли тебе спитали про довіру та конфлікт?

Той знизав плечима і посміхнувся, майже винувато:

– Ну, припускаю, що я сказав їм, що заслуговую на довіру і не проти участі у дискусіях.

Джефф кивнув, а потім поставив напівриторичне питання:

– Як ти думаєш, а хтось каже: «Мені слід вам сказати, що мені важко довіряти, я не визнаю своїх помилок, і в мене бувають спалахи люті»?

Вони засміялися.

– І я вбиваю сокирою, – додав Боббі, викликавши ще більше сміху.

Клер пояснила:

– Ну, ми оцінюємо кандидатів не лише за тим, що вони кажуть. Важливо й те, як вони це кажуть, як поведуться під час співбесіди.

Джефф не хотів бути надто брутальним або неприємним.

– Ти маеш рацію, Клер. Я це розумію. Мені просто цікаво, чи розуміємо ми, що шукаємо. Які показники свідчать, що кандидати мають п'ять розроблених нами відмінностей у поведінці?

Клер кивнула й одночасно понизила плечима, що могло означати, ніби вона визнала його точку зору.

Джефф подякував групі за їхній час та висловлені точки зору, а потім повів Боббі та Клер до «офісу Боба», як він ще й досі його називав.

Частина третя

Відкриття

Міс очевидність

Джефф почав, перш ніж вони встигли присісти:

– Я переконаний, що ця робота в команді і є ключем до підбору кадрів та всього іншого.

Боббі зреагував першим:

– Згоден. Нам потрібно, щоб наші рекрутери відразу ж узялися за роботу, Клер.

– Зачекайте секунду. – Джефф сів, поклавши ноги на стіл. – Гадаю, що взяти на роботу вісімдесят чоловік буде важче, ніж ми думали. – Перш ніж Клер встигла підтвердити чи спростувати його думку, він продовжив: – Я маю на увазі, скільки

ми найняли торік? Двадцять?

Клер виправила його.

– Майже тридцять.

– Правильно, – пояснив Джефф, – але через плінність кадрів з тридцятьох залишилося двадцять.

Клер кивнула.

Джефф поставив їй наступне запитання:

– Добре, а тепер нам доведеться найняти більш ніж удвічі більше за цю кількість. То як ви гадаєте, нам буде легше чи важче знайти хороших командних гравців?

Вона подумала про це якусь мить, перш ніж відповісти:

– Ну, якби нам і було легше, це не мало б жодного сенсу. Я маю на увазі, більша кількість, більше людей, більше терміновості. Як би мені не хотілося бути оптимістом, я думаю, що це буде складніше.

Боббі кивнув, розуміючи її логіку.

Джефф продовжував:

– А це означає, що нам, імовірно, доведеться найняти дев'яносто або сто людей, щоб із них залишилося шістдесят, так?

Вони не хотіли цього визнавати.

– Ну, народ. Це ж логічно.

Клер поступилася і зітхнула:

– Гадаю, це має сенс.

– Ну, можливо, нам слід трохи змінити стандарти, – запропонував Боббі. – Може, нам потрібно бути менш вимогливими. Ми, звісно, не можемо дозволити собі відкидати або позбуватися людей, які не дуже добре взаємодіють з іншими.

Клер похитала головою:

– У жодному разі. Якщо ми це зробимо, то вляпаємося у ще більшу халепу, ніж мали в Oak Ridge. І під час ремонту школи.

Джефф насупився:

– Що за ремонт школи?

Боббі зітхнув і пояснив:

– Позаторік ми розширювали та ремонтували середню школу у Калістозі[9 - Калістога – містечко в окрузі Напа, штат Каліфорнія (США)]. Звучить як дрібниця, але насправді це була значна робота. У всякому разі на середині проекту ми втратили нашого найкращого інженера, тому що Боб не дозволив нам звільнити найгіршого.

– Зачекайте, – попросив Джефф. – Я пам'ятаю, ви казали, що Боб не терпів тих, хто погано працює в команді.

Клер подивилася на Боббі, ніби питаючи: «Чи слід нам йому це казати?»

– Ну, найчастіше так і було. Але іноді, коли справа стосувалася людей, яким він співчував і яких знав особисто, Боб повадився наче якийсь слабак. Він завжди говорив, що часом йому важко натискати на спусковий гачок.

– І як вирішилася ситуація у школі? – Джеффові хотілося знати.

Боббі роздратовано відповів:

– Хороший інженер звільнився і заснував свою невеличку фірму. І мені довелося гарувати, як на каторзі, щоб упоратися з інженерними недоліками, і це ще було

півбіди, порівняно зі співпрацею з інженером-йолопом.

– І чого ми навчилися з цього? – запитав Джефф.

Боббі закотив очі.

– Та знаю, знаю.

– Ні, скажи це вголос, Боббі Брейді, – підштовхнула його Клер, злегка кепкуючи.

Співочим голосом, що більше нагадував голос семирічного хлопчика, ніж керівника всіх будівельних робіт фірми з капіталом у 30 мільйонів доларів, Боббі слухняно сказав:

– Тримати на роботі йолопів – це погана ідея.

Джефф зняв ноги зі столу і сів на складаний стілець.

– Знаєте, я й досі вважаю, що якби ми просто зрозуміли, як відсіяти більшість тупаків, ситуація тут змінилася б у геометричній прогресії.

– Але тоді нам довелося б найняти ще більше людей, щоб зайняти місця тупаків, яких ми звільнили б, – нагадала йому Клер.

Джефф похитав головою.

– Не думаю, Клер. Я готовий був би поставити на свою посаду, що ми могли б виконати більше роботи з меншою кількістю людей, якби мали справжніх командних гравців.

Джефф зробив паузу, і дав їм кілька секунд поміркувати:

– Подумайте про те, наскільки легше було б виконати всю ту командну роботу, про яку ми говорили минулого року. Довіра, конфлікт, зобов'язання та інше.

– Але як ми будемо це робити, коли тепер маємо вдвічі більше справ? – запротестував Боббі. – Збори з тимбілдингу – це не збори з будівництва готелю.

– Дурниці, – відповів Джефф, – ми говоримо не про те, щоб обіймати одне одного, триматися за руки чи ловити одне одного зі стільців, що падають. Ми говоримо про те, щоб змусити людей визнавати свої помилки під час роботи над проектом. І про те, щоб сперечатися, як правильно зробити справу, не турбуючись про те, що вони когось образять. І дотримуватися зобов'язань, бути відповідальними один перед одним. Нам потрібно навчити цьому всіх.

Джефф розхвилювався і продовжував далі:

– Годі, Боббі. Народ, коли я минулого року змусив вас робити проект у команді, ви що ж думали, що це просто купка пухкого лайна?

Боббі похитав головою:

– Ні. Я вважав, що цей проект має сенс.

– Тоді що сталося? – риторично спитала Клер.

– От саме це я й хочу у вас запитати, народ, – додав Джефф.

Клер і Боббі подивилися одне на одного.

Боббі запропонував пояснення:

– Я думаю, ми просто відволіклися через щоденне «гасіння пожежі».

Кінець ознакомительного фрагмента.

notes

## Примітки

1

The Table Group – консалтингова компанія з питань управління, заснована 1997 року, спеціалізується на розвитку команд, керівників і життєздатності організацій, розташована у Сан-Франциско. Патрік Ленсіоні – її засновник і президент. Серед клієнтів фірми New York Life, Microsoft, Visa, FedEx. (Тут і далі примітки ред., якщо не зазначено інше.)

2

Кремніева (Силіконова) долина – так називають економічну зону від Сан-Франциско до Сан-Хосе включно. У долини немає адміністративних кордонів і вона не позначена на картах. Ця територія на півострові Сан-Франциско в Каліфорнії стала місцем зародження багатьох ключових американських корпорацій, які спеціалізуються на сучасних електронних та інформаційних технологіях. Своею появою долина завдячує Стенфордському університету, який, маючи майже 8 тисяч акрів землі, вирішив здавати її в оренду виключно високотехнологічним компаніям, які могли бути корисними Стенфорду. Назва з'явилася спочатку через виробництво напівпровідників та електронної техніки. Через співзвучність слів silicone (силікон – кисневмісна кремнійорганічна сполука) і silicon (кремній) виник подвійний переклад назви долини. Правильніше все ж говорити Кремніева долина.

3

Прибережне містечко в окрузі Сан-Матео, штат Каліфорнія. (Прим. перекл.)

4

Долина Напа – виноградарська зона, розташована в Напа Каунті, Каліфорнія (США), вважається одним із найкращих виноробних регіонів у світі. Комерційне виробництво вина тут започаткували ще у ХІХ столітті, а виробництво вин вищого гатунку – на початку 1960-х років.

5

Сан-Матео – місто в однойменному окрузі штату Каліфорнія (США). Одне з найбільших передмість на півострові Сан-Франциско.

6

Тут гра слів: в англійській мові слово concrete означає і «бетон», і «конкретний». (Прим. перекл.)

7

Місто в штаті Каліфорнія (США).

8

Ситком – ситуаційна комедія, різновид комедійних радіо- чи телепрограм із постійними персонажами і місцем дії.

Калістога – містечко в окрузі Напа, штат Каліфорнія (США).

----

Купить: [https://tellnovel.me/lens-on-\\_patr-k/deal-niy-komandniy-gravec-yak-rozpoznati-rozvinuti-tri-osnovnih-yakost](https://tellnovel.me/lens-on-_patr-k/deal-niy-komandniy-gravec-yak-rozpoznati-rozvinuti-tri-osnovnih-yakost)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)