

В  
И  
И  
ВЫИТИ

И  
Т

САША 19



СОДЕРЖИТ  
НЕЦЕНЗУРНУЮ  
БРАНЬ

18+

Саша 19

**В ІТ и вЫЙТИ**

«Автор»

2023

## Саша 19

В IT и выйти / Саша 19 — «Автор», 2023

Если вы когда-либо задумывались, как выглядит жизнь внутри современной IT-компании, эта книга станет вашим проводником в корпоративный мир информационных технологий. Автор откровенно рассказывает о том, что происходит за закрытыми дверями офисов, где создаются программные продукты, меняющие нашу жизнь. Главная героиня — амбициозная, целеустремленная и ироничная Сашуля (так зовет ее босс, он же Сюзерен) — искренне болеет за свою работу. Она пытается договориться с командами, найти подход к Сюзерену, растормошить и замотивировать нерасторопных коллег. Однако ряд событий приводят девушку к открытому конфликту с CEO и командой. Как разрешится этот конфликт? Какой выбор сделает Сашуля? Конец истории остается открытым, и только вам решать, что будет дальше.

© Саша 19, 2023

© Автор, 2023

## Содержание

Благодарности	5
Глава 1. Хьюстон, у нас проблемы	6
Глава 2. Приходите завтра	8
Глава 3. Будущее, в которое возьмут не всех	12
Глава 4. Слово пацана	15
Глава 5. Без комментариев	18
Глава 6. Мы – стартап	25
Глава 7. Ничто не ново под луной	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# Саша 19

## В IT и выйти

### Благодарности

В первую очередь я благодарна себе. Я написала книгу. Не бросила ее на третьей главе. Не бросила на седьмой, на десятой, одиннадцатой, двенадцатой. И на девятнадцатой тоже не бросила. Я рада, что дала себе паузу в девять месяцев на созревание и редактирование. Гөө-поди, даже родить проще.

В работе над книгой мне помогли прекрасные люди. Я благодарна:

Лене Поздняковой @lenazwo, которая создала невероятную (лучшую!) обложку.

Инессе Александровой @alexandrova\_inessa за помощь с дизайном в самый ответственный момент.

Саше Столярову за то, что в диалоге натолкнул на суперкрутую идею.

@Flammable за самый сомнительный комплимент в моей жизни и невероятные слова поддержки в очень нужный и важный период. Не знаю кто вы, но я вас люблю.

Пользователям Хабра, которые с упоением читали все мои черновики, плевались, писали комментарии, ставили минусы и плюсы. Некоторые даже «испытывали личную неприязнь к автору», но вопреки всему продолжали читать, комментировать и ставить оценки. Знайте, вы – невероятные. Я бы точно так не смогла. Без тени иронии, моя благодарность к вам «как до луны и обратно».

*Все события и персонажи вымышлены. Любое совпадение с реально живущими или когда-либо жившими людьми случайно.*

## Глава 1. Хьюстон, у нас проблемы

– Понимаешь, наши заказчики жалуются на нас. Они платят нам миллионы, но мечтают уйти, потому что мы задерживаем сроки и не успеваем сделать то, что обещаем. На растущем рынке...

– Сашуля, не учи меня делать бизнес. Это я, не ты, заработал миллионы и создал все это. Писюн у меня, а не у тебя, – говорит мой Сюзерен и CEO перспективной IT-компанияи.

Этого непростого человека я люблю дважды в месяц со звуком push-уведомлений от Альфа-Банка, в остальное время просто не понимаю.

Выйдя из кабинета, я смотрю бесцельно в окно и думаю, что, с одной стороны, прав он, чертяка, когда меряется со мной ниеюном-счетом в банке и тычет в лицо прошлыми достижениями как доказательством своей правоты и высшей степени экспертности. Только к своим миллионам и успеху забывает добавить проблемы, которые тоже его: плохой сервис, пассивность и неслаженная работа команды, инфантильный топ-менеджмент, непрофессионализм друзей-директоров, выгорание сотрудников, высокая текучка, проблемы с бизнес-процессами, невыполнение планов продаж, кассовые разрывы и убыток.

Удача и успех в предпринимательстве воодушевляют. Окрыляют. Наделяют ощущением всесильности. Если к этому добавить миллионы на счете, то ощущение похоже на множественный оргазм, но своими могучими руками. Все как в фильмах про американскую мечту, где главный герой абсолютный self-made.

В последнее десятилетие одним из самых быстрорастущих и емких рынков в России стал рынок IT. Огромный спрос, высокие входные барьеры и отсутствие сильной конкуренции дают собственникам IT-компаний почти безграничное ощущение власти и возможностей. Такой рынок прощает управленцам отсутствие опыта и совершаемые ошибки: стратегические, управленческие, тактические. Бизнес все равно развивается, но не благодаря менеджерским навыкам, а ввиду сложившихся уникальных факторов и органического роста самого рынка.

Из-за того, что предприниматели чаще всего работают только в одной отрасли, для них неочевидно, что аналогичные ошибки в совокупности с монопенисуальным отношением к заказчикам на других рынках приводят к разорению или к продаже своей компании конкурентам.

Предпринимателю психологически сложнее признать роль случайности в личном успехе. Намного приятнее мысль о своей гениальности и избранности. Единичная случайность или комбинация из нескольких факторов, в конечном итоге способствующая благоприятному стечению обстоятельств для появления или развития бизнеса, кажутся закономерным результатом желаний и действий собственника. И лишь убеждают его в своей прозорливости и эффективности.

Существование фирмы при низком уровне конкуренции, росте выручки, одновременно аврале и проблемах (недовольство клиентов, жалобы сотрудников, хаос) дают предпринимателю<sup>1</sup> ложное представление о том, что существующие условия, ритм работы и сам аврал – это нормальное состояние для функционирования бизнеса. Обоснованием для этого является тот факт, что компания существует в таких условиях большую часть своего жизненного цикла, продолжая при этом расти. Интересно, что на первых годах жизни рост выручки может быть кратным в подобных условиях.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее предприниматель как синоним к слову собственник бизнеса, фаундер и пр.

Справедливо заметить, что IT-продукт, который создает компания моего Сюзерена, на самом деле уникальный. Он не имеет по функционалу и техническим возможностям аналогов на российском рынке. Кроме того, высококлассная команда Проектного офиса, разработчиков и тестировщиков успешно реализовала за несколько лет своего существования (даже в режиме аврала) пару десятков уникальных и масштабных проектов для крупного и среднего российского бизнеса.

Грамотная стратегия и тактика, казалось, могли бы не только усилить продукт, увеличить выручку в компании Сюзерена, но и положительно отразиться на ключевых показателях эффективности у заказчиков SEO. Что в свете трансформации рынков и общемировых трендов к изменению экономики является одним из ключевых критериев выживания. Как минимум речь идет об оптимизации операционных затрат, улучшении финансовых показателей, повышении производительности труда, эффективности процессов управления персоналом. Тот самый win-win и синергия, которые способствуют развитию и усовершенствованию систем.

География потребления продукта на IT-рынке, опять же, благодаря случайному стечению обстоятельств (уход зарубежных фирм из России в связи с СВО), может быть расширена при одновременном росте потребности со стороны крупного и среднего бизнеса. Тем не менее смещенный фокус внимания управленческой команды и Сюзерена, в частности, не позволяет последнему не только в наибольшей степени улучшать положение самих заказчиков, но и масштабировать собственный бизнес, менять управленческую модель и укреплять текущие, безусловно, пока еще хорошие в сравнении с конкурентами позиции на рынке.

При всех существующих предпосылках к росту компании SEO возможности не реализуются. Уверенность в неизменной стабильности при любых стрессовых условиях и последующий обязательный рост выручки при слабых конкурентах кажутся нарративом, которым дышит собственник. В свое время в похожем (но о незыблемости курса доллара по 27) жили большинство россиян.

Отсутствие изменений у сильных игроков дает фору слабым, особенно на новых рынках. Время как единственный показатель измерения и изменения чего-либо позволяет одним игрокам усилить свои позиции, продукт и процессы, а другим – их растерять вплоть до полного разорения бизнеса. За это же самое время увеличивается не только спрос и проникновение нового продукта в нишу<sup>2</sup>, но и сама емкость рынка.

Во всем этом самым болезненным, на мой взгляд, является трансформация бунтаря-SEO в нахального монополиста, для которого идея совершенствования мира больше не является мотивацией и стимулом дальнейших действий. Наверное, поэтому вчерашний простой пацан из сибирского города Волгограда, взорвавший некогда рынок IT-технологий, вместо заботы о клиентах и совершенствовании продукта своей компании меряется с коллегами писюном и регулярно повторяет:

- *Да куда они денутся!*
- *Да им, чтобы уйти, нужно вложить в новое решение миллионы.*
- *Они уже столько лет собираются уходить!*
- *Нет никаких проблем. Я уже слышал это тысячи раз.*

И хочется встряхнуть это IT-болото и достучаться до тех, кто когда-то горел, хотел и у кого стоял. Но отчего-то слова: «Давайте любить наших клиентов и то, чем мы занимаемся» не находят отклик у моего Сюзерена и тонут в сомнениях и пассивности его команды.

---

<sup>2</sup> Ниша – это люди, т. е. определенная целевая аудитория рынка.

## Глава 2. Приходите завтра

– Скажи, пожалуйста, когда будет готово описание функционала по нашим IT-продуктам?

– Ну, слу-у-у-у-у-у-шай, сейчас у нас завал. Быстро точно не сделаю. Давай в понедельник? Или лучше во вторник. В крайнем случае в четверг-пятницу. Не на этой, а на следующей неделе, – устало говорит Очень хороший начальник (но пока еще не директор).

– Нам нужна эта информация от вас, чтобы объяснять потенциальным заказчикам разницу в возможностях наших продуктов и политику ценообразования.

– Ага, – говорит он, что в переводе с корпоративного языка нашей компании означает: «Иди в жопу, сейчас вообще не до твоей задачи».

В понедельник разговор с очень хорошим начальником повторяется. Больше двух недель требуется для того, чтобы результат был стабильно нулевым. Низкая скорость обработки запроса для коммерческого отдела демонстрирует не только качество внутренних коммуникаций между подразделениями, но и отсутствие признания важности выстраивания всех бизнес-процессов вокруг продаж. Если степень критичности у запросов со стороны менеджеров по продажам отсутствует, значит, она присутствует у кого-то другого.

Пока задача с описанием функционала продуктов остается нерешенной, любая работа по инициированию коммерческим отделом активностей с целью привлечения новых заказчиков бессмысленна. Потенциальные заказчики негодяи! на встречах задают вопросы, слишком много вопросов:

- можно ли добавить перламутровых пуговиц;
- сколько будет стоить каждая доработка;
- есть ли возможность укоротить подол;
- сколько времени придется ждать;
- почему так дорого;
- а это точно платье?

Ответы на все эти вопросы есть у тех, кто конструирует платья и принимает активное участие в их производстве. Жаль, что времени на то, чтобы рассказать об этом менеджерам по продажам, у них нет, потому что конструкторы и производители заняты... созданием новых и штопаньем старых платьев.

Уходя от дуальности, где каждый участник непременно или хороший, или плохой, можно допустить, что Очень хороший начальник вовсе не злодей или враг, подсланный в ряды нашей (кажется, теперь не нашей, а вашей) команды. Наоборот, этот человек работает, живет в соответствии с принципами, правилами и выстроенными бизнес-процессами фирмы, в которой работает. В его списке приоритетов именно те, что транслируются и исполняются Сюзереном вместе с топ-менеджментом.

Качество персонала, личностные особенности, уровень сознания, эмпатии, профессионализм, система ценностей и мотивации есть средняя величина, напрямую зависящая от совокупности действий, мыслей, идей, ценностей, паттернов поведения СЕО и руководства. Чем выше личностный и профессиональный уровень топ-менеджмента, тем выше качество команды на каждом уровне иерархии. Если в компании на любом из ее уровней транслируемая менеджментом система не находит отклик у сотрудника (грейд и должность в данном случае не имеет значения) или вступает в противоречие с личностной системой, то, как правило, побеждает

тот, чья численность и сила больше. Чаще всего в таком противостоянии выигрывает бизнес и Сюзерен.

Пренебрежительное отношение со стороны Очень хорошего начальника к потребностям менеджеров по продажам объясняется тем, что приоритетом для него являются интересы исключительно своего подразделения. Ничто не ново под луной. Как в свое время производство продукции существовало в отрыве от рынка, т. е. маркетинга и продаж, где руководитель производственного подразделения считал, что его основная задача – выпустить наибольшее число качественной продукции, а продажи этой самой продукции его никак не касаются, так и сейчас разработка и внедрение IT-проектов оторвана от рынка и существует в сферическом вакууме. Возможно, это происходит еще и потому, что закрывающие документы и большая часть оплаты за контракт поступают после завершения этапа внедрения проекта. Таким образом создается впечатление, что IT-компании зарабатывают исключительно благодаря работе Проектного офиса и разработчиков. Весь остальной персонал: продажи, бэк-офис, маркетинг – балласт, не производящий для бизнеса никакой ценности.

Ввиду того, что коммерческий отдел не смог сформировать в глазах топ-менеджмента и CEO свою ценность, являясь при этом центральным звеном, влияющим на формирование выручки и непрерывность производства IT-продукта, он был лишен права голоса и возможности влиять на управленческие решения. Степень приоритетности задач от коммерческого отдела была понижена до уровня «когда-нибудь никогда». Такое искажение часто происходит в системах, создающих продукт, требующий применения гибкого и проектного подхода к управлению, длительного этапа внедрения или в фирмах, существующих на незрелых рынках.

Проектный подход наиболее эффективен при большей зоне неопределенности. Так, интеллектуальный продукт и его возможности могут быть раскрыты в каждом конкретном случае по-разному. От потребности потенциального заказчика зависит полнота и многофункциональность приобретаемого IT-продукта (программного обеспечения, услуги).

За успешное и эффективное внедрение IT-проекта отвечает команда Проектного офиса или IT-департамента. Причем подразумевается, что внедрение будет осуществляться как со стороны заказчика, так и со стороны исполнителя. Чем более мотивированы и заинтересованы команды заказчика и исполнителя, тем быстрее и качественнее будет достигнут результат.

Масштаб команд внедрения на стороне заказчика, как правило, обусловлен следующими факторами:

- 1) сложностью проекта;
- 2) зрелостью компании;
- 3) бюджетом.

Численность команды исполнителя в большинстве случаев определяется лишь его зрелостью. Зачастую IT-команда существует в величине постоянной и вынуждена распределять ресурсы между различными проектами в зависимости от степени приоритизации и масштаба возникающих при внедрении проблем. Это в свою очередь влияет не только на качество самой команды, но и на конечный продукт и степень удовлетворенности заказчика. Последнее, впрочем, при растущем спросе можно какое-то время игнорировать.

Сделка сложного продукта, а IT-продукт, требующий внедрения, является, безусловно, сложным, состоит из нескольких этапов. Внутри каждого происходит своя последовательность шагов и действий.

1. Сделка. Зависит от сложности проекта и его стоимости. Чем более сложен процесс внедрения, тем длиннее цикл сделки. Как правило, для сложных проектов цикл сделки составляет от 9 до 24 месяцев (почти как выносить ребенка или слоненка). Состоит, как правило, из пяти этапов, из которых п. 1.2 и п. 1.3 являются наиболее длительными по времени.

1.1. Первое касание: рекламное объявление, презентация или контакт с целью получения целевого лида<sup>3</sup>.

1.2. Встреча: выявление потребности, работа с болями и продажа следующей встречи для демонстрации возможностей продукта под конкретный запрос потенциального заказчика.

1.3. Демонстрация: знакомство с продуктом, проведение интерактивного демо его функционала, предоставление оффера и работа с возражениями.

1.4. Предварительное согласование этапов будущего проекта, его сроков и стоимости.

1.5. Подписание контракта и получение исполнителем авансового платежа.

2. Запуск проекта. На этапе подготовки к внедрению подключается IT-команда со стороны заказчика.

2.1. Предпроектное исследование и аналитика: сбор данных и формирование пошагового плана реализации проекта.

2.2. Реализация проекта: типовые и нетиповые настройки бизнес-архитектуры IT-продукта, демонстрация и доработки настроек.

2.3. Интеграции с мастер-системами и корпоративными ресурсами, тестирование и миграция на прод<sup>4</sup>.

2.4. Демонстрация работы IT-продукта, обучение пользователей со стороны заказчика и ввод проекта в эксплуатацию.

2.5. Подписание актов приема-передачи и выплата оставшейся суммы исполнителю согласно условиям контракта.

3. Постобслуживание. Аккаунтинг<sup>5</sup>, обновление системы и устранение ошибок. Объем работ зависит от места размещения IT-решения (арендуемые или собственные серверы).

3.1. Обратная связь со стороны заказчика в результате эксплуатации IT-продукта.

3.2. Техническая поддержка в зависимости от SLA<sup>6</sup>.

3.3. Обновление возможностей продукта и регулярная работа над устранением ошибок.

3.4. Апсейл<sup>7</sup>, кроссейл<sup>8</sup>.

На каждом этапе существует свой результат, отчетность и процессы, позволяющие контролировать качество выполненной работы и степень удовлетворенности заказчика. Формат отчетности, процессы и инструменты для измерения обратной связи со стороны заказчика (т. е. рынка) могут отличаться на каждом из этапов. Пристальное внимание третьему пункту уделяется на зрелых рынках с высокой конкуренцией и наоборот: чем менее зрелый рынок и ниже уровень конкуренции, тем меньше внимания и меньшим приоритетом обладает этап постобслуживания для исполнителя.

Такая корреляция объясняется тем, что на развитых рынках с высокой конкуренцией у игроков, как правило, нет возможности влиять на поведение потребителя (вне зависимости от сегмента) с помощью характеристик продукта, грамотного маркетинга или ценовой политики. Продукты зрелых рынков зачастую обладают схожими между собой свойствами, бюджетами и подходом к ценообразованию<sup>9</sup>. Не имея возможности влиять на поведение и степень удовлетворенности потребителя с помощью продуктовых, рыночных и ценовых характеристик, а

---

<sup>3</sup> Контакт пользователя, потенциально заинтересованного в покупке товара или услуги.

<sup>4</sup> Рабочая версия продукта.

<sup>5</sup> Комплексное сопровождение клиентов, предполагающее сбор обратной связи и регулярное взаимодействие заказчика и исполнителя.

<sup>6</sup> Соглашение между заказчиком и поставщиком услуг, описывающее параметры качества предоставления этих услуг (соглашение об уровне сервиса).

<sup>7</sup> Upsale – улучшенный, более дорогой вариант основного продукта.

<sup>8</sup> Cross-sell – предложение докупить дополнительный к основному продукт.

<sup>9</sup> Демпинговая стратегия характерна для новых игроков, которая применяется в попытке заполучить уже поделенный рынок.

также с учетом уже распределенного объема рынка, игрокам остается воздействовать на свою целевую аудиторию через повышение уровня лояльности, а следовательно, уделять пристальное внимание этапу постобслуживания, хотя внутри самого этапа не происходит гарантированных финансовых поступлений, влияющих на рост выручки и эффективность бизнеса. Безусловно, одной из целей на этапе постобслуживания является в том числе: бандлирование, апсейл, кроссейл и др. Эти инструменты позволяют наращивать выручку с ростом лояльности целевой аудитории, расширением и/или построением инфраструктуры (в т. ч. интеграций с системами) и коммуникаций с клиентом.

Кроме того, активная работа на этапе постобслуживания позволяет быстрее реагировать на изменения и запросы со стороны рынка, менять стратегию, замечать тренды и как следствие – эффективнее осуществлять продажу уже новых продуктов или услуг.

Этап постобслуживания для компаний на развивающихся рынках в короткой перспективе не предполагает получения каких-либо сиюминутных крупных выгод, следовательно, фокус внимания на него со стороны исполнителя – наименьший, особенно в условиях высокого спроса и низкого уровня конкуренции, присущего российскому IT-рынку.

Именно этим объясняется тот факт, что в компании моего Сюзерена фокус внимания и силы направлены исключительно на первые два этапа. Так, результатом для сделки (первый этап) становится подписанный контракт и внесение авансового платежа. Запуск проекта (второй этап) завершается вводом программного обеспечения в эксплуатацию, итогом которого являются подписанные акты приема-передачи и поступление оставшейся части средств в рамках подписанного ранее договора. Из-за того, что большая часть платежа поступает именно на втором этапе, его ценность и значимость сильно переоценена. С другой стороны, на этапе внедрения проекта принимает участие большая по численности команда, в состав которой входят разработчики, тестировщики, аналитики и проджект-менеджеры.

Для заказчика второй этап также является одним из важнейших, на который направлено внимание большого числа персонала. Это и топ-менеджмент, и руководитель проекта, и команда IT-департамента, и конечные пользователи. После подписания контракта по сложным, дорогостоящим IT-проектам, его расторжение и уход заказчика к конкуренту маловероятен, т. к. для этого ответственному лицу (лицу, принимающему решение – ЛПР) со стороны заказчика потребуется обосновать перед своим руководством неэффективно потраченные средства, потребность в дополнительных инвестициях, предоставить гарантии по новым рискам в рамках предполагаемых будущих инициатив и контрактов. Это все приведет не только к дополнительным расходам со стороны заказчика (деньги, время, люди), снижению эффективности внедряемого решения, но и к потере доверия со стороны руководства к ЛПРу, т. е. прямой угрозе его личной карьеры.

Для Сюзерена критичность второго этапа в большей степени заключается в репутационных рисках и стабильности денежного потока. Именно поэтому он на постоянной основе подчеркивает важность роли Проектного офиса, транслируя мысль о том, что всем в его компании необходимо пыхтеть и молиться на команду внедрения и Проектный офис, а после подписания актов пить за здоровье их нервной системы и ангельское терпение.

И если французы говорили искать женщину, для бизнеса актуально выражение «ищите денюжки». Пока взор топ-менеджмента с молитвами, ожиданием долгожданных актов направлен на второй этап, остальные никому не нужны. Третий – потому что «да куда они денутся». Первый – потому что менеджеры по продажам заинтересованы в сделках и время от времени и вопреки всему заключают контракты. Наверное, мысль, что нечего будет внедрять на втором этапе, если на первом будет ноль, не столь очевидна, как кажется на первый взгляд.

Принимая в расчет все вышеизложенные факторы, становится понятным барское положение Очень хорошего начальника, Проектного офиса и команды внедрения в компаниях, действующих на растущих рынках.

### Глава 3. Будущее, в которое возьмут не всех

– *Что же теперь с нами будет, Саша?*

– *Я не знаю.*

Если уйти от разговоров о том, как именно будут гореть в геенне огненной компании, которые недооценивают своих конкурентов, то представляется отличная возможность потренировать фантазию, рассуждая о возможностях и профитах, которые может дать кризис.

Во-первых, для топ-менеджмента кризис может стать прекрасной причиной для «обоснования» плохого финансового результата бизнеса, которым они «управляют».

Во-вторых, на общем падении можно выглядеть середнячком или выдавать отсутствие провала на растущем рынке за вау-результат. Чем больше потенциальных причин для падения, тем меньше в финансовом результате ответственности руководства и больше влияния внешних факторов.

В-третьих, кризис через эмоциональную волну (движение из минусового состояния в ноль или небольшой плюс) дает также возможность сравнивать себя с теми бизнесами, кто проиграл или потерял больше, и представлять руководству свои результаты в более выигрышном свете. Так, нулевой результат из минуса кажется достижением, в то время как из плюса или того же нуля это было бы отсутствием результата.

Кроме того, классический трюк, к которому можно прибегнуть не только во времена кризисов – это сравнение показателей в финальной точке без комплексного анализа факторов, которые привели разные компании к «одинаковому» результату. Это означает, что вне зависимости от стартовых позиций, предпринятых действий и условий, при которых каждый конкретный результат был достигнут, соотносится лишь итог. В зависимости от ожидаемого результата итоги сравниваются в относительных или абсолютных показателях. Например, выручка основного конкурента ООО «Седьмой бородавочник» за 2021 год составила 15 000 рублей, а выручка компании Сюзерена – 400 рублей. Темпы прироста по году «бородавочника» сложились на уровне 3 %, а «Сюзерена» – 9 %. Для последних сравнивать абсолютные показатели невыгодно, если целью является желание продемонстрировать великолепные результаты. Зато по относительным показателям бизнес Сюзерена демонстрирует БОЛЬШОЙ рост, что особенно важно в условиях сложной экономической ситуации в мире. Весь мир падает, гиганты-«бородавочники» растут «всего» на 3 %, а Сюзерен – на 9 %!

Что интересно, внешние кризисы и даже падение выручки бизнеса, которым управляет топ-менеджмент, не являются критерием для отсутствия карьерного роста, финансового благополучия и негативной обратной связи со стороны СЕО и/или акционеров к своим управленцам. Как правило, в подобных ситуациях персонал отделяется играми с ключевыми показателями и обещаниями будущих сверхрезультатов. В случае если нет прироста в общей выручке, поиски ведутся в сервисной выручке, среди отдельной группы продуктов или целевой аудитории. Особенно талантливые на падении умудряются выбить себе премии, более высокую з/п, увеличить штат и команду.

– *Мой Сюзерен, прекрасные новости! У нас выручка в этом году осталась на уровне 85 % от прошлого, и это при таких катастрофических событиях!* – докладывает какой-нибудь Директор по операциям.

– *Да, мы не выполнили амбициозный план, но, господи, кто его выполнил? Мир изменился! Часть наших конкурентов сократили персонал, а мы – нет! Это ли не победа, Сюзерен?*

*– Вот в следующем году, мы точно... Для успеха нужно чуть повысить мотивацию, ведь придется больше и упорнее работать. Смотри, вот план...*

Кроме возможностей снять с себя ответственность за плохой результат, для топ-менеджмента это еще и рычаг управления, способ манипулирования, давления и увесистый аргумент для отказа в росте зарплаты и премии линейным сотрудникам. Если подумать, правильно подстраховаться и подружиться с руководством, все не так уж плохо с этими кризисами, как может показаться на первый взгляд.

При этом очевидно, что экономический кризис накладывает большие ограничения, добавляет рисков, проблем, напряжения для любого бизнеса и экономики в целом. Проблема в том, что кризис с черными лебедями смазывает картину, подводя всех под один знаменатель, что позволяет недораеам-некомпетентному топ-менеджменту списать свои неудачи и управленческие ошибки на внешние факторы.

При низком уровне конкуренции и острой потребности в продукте более крупные исполнители имеют хорошие преимущества и возможности, позволяющие удерживать недовольных заказчиков. Как обсуждалось выше, не каждый заказчик будет готов инициировать расторжение контракта даже по объективным причинам (плохой продукт, сервис, нарушены сроки внедрения и т. д.). Кто-то, потому что в этом году уже инвестировал внушительную сумму во внедрение и запуск проекта, кто-то, потому что не имеет ресурсов на создание аналога своими силами, кто-то не уйдет, потому предел терпения еще не достигнут. Возможно, проблема с прогнозированием изменений на рынке IT не столько в том, как сложится кризисный год, сколько в том, как сложатся следующие после наступления поворотного кризисного события годы. Именно там большая зона неопределенности.

Почти эротическая фантазия, которая так никогда и не случится в реальности, а главными героями так никогда и не станут Директор по деньжкам, операциям и CEO:

- Мы все придумали.*
- Вообще все!*
- Мы всех победим! Стопро!*

И дальше тезисно пошаговый план борьбы с кризисом:

1. Срезать все кости<sup>10</sup>, которые потенциально не влияют на создание будущей выручки. К таким расходам относятся: банкеты, страховки, новое ПО, дорогостоящая аренда офиса, печенье-конфетки и безлактозное, соевое, кокосовое и банановое молоко на кухне для разработчиков (всем известно, что разработчики, инженеры и продакты пьют только безлактозное молоко), алкоголь, командировки «для всех». Сюда же относится и отмена бонусов топ-менеджменту при исполнении отрицательного прогноза.

2. Провести нишевание внутри своей целевой аудитории. Описать подробно аватар клиента и удовлетворяющий его запрос продукт. Очевидно, что не все те, кто раньше покупал услуги или продукты компании CEO, могут сейчас и в будущем себе это позволить. Тогда зачем все? Нужны только те, кто готов и будет платить.

3. Оптимизировать внутренние бизнес-процессы разработки, внедрения проектов и продавцов, а также работу по контролю за своевременной пролонгацией договоров и оплатой счетов заказчиками.

4. Развивать новые продукты и/или услуги, требующие наименьших временных и финансовых затрат при одновременном подтверждении от рынка потребности в данном продукте/услуге и потенциала в емкости.

5. Изменить подход к заказчикам, работать над повышением их лояльности и предоставляемым качеством продукта/услуги. Но это задача со звездочкой не для всех.

---

<sup>10</sup> Costs – затраты.

Какие профиты возможны от решений выше?

Например, срезанные косты позволят оптимизировать расходы и перераспределить денежные потоки в зависимости от приоритета задач. При одновременном фокусе на денежных поступлениях возможны оптимизация и более эффективное управление финансами.

Определение новой целевой аудитории поможет сконцентрировать силы, повысить качество переговоров с потенциальными заказчиками (в том числе за счет их уменьшения), что в свою очередь положительно повлияет на конверсию переговоров в сделки.

Оптимизация во внутренних бизнес-процессах позволит снизить число узких горлышек и эффективнее расходовать дорогие и уникальные ресурсы разработки и команды внедрения.

На общем фоне плача Ярославны на b2b-рынке в более выигрышной позиции находятся те компании, кто, во-первых, в наименьшей степени пострадал от введенных санкций и присутствовал на растущем рынке, а во-вторых, кто в ближайшем будущем будет иметь возможность получить поддержку от государства.

Очень вероятно, что канут в Лету компании, ориентированные на «средний класс b2b» (малый/средний), который либо умрет, либо перейдет в сегмент с менее платежеспособной аудиторией.

Еще одним важным трендом (после того, как рынок отойдет от шока) станет кратное повышение спроса на продукты и услуги тех, кто ушел и кого нечем заменить среди существующих российских компаний. Это значит, что «Белорусский хамон» и «Казахстанские устрицы» снова нас спасут (если вы понимаете, о чем я)!

Положительным моментом кризиса станет более осмотрительное отношение к проектам по трансформации бизнесов. Бюджеты многих фирм поредели и будут редеть дальше. Не подкрепленные ничем проекты с громкими словами «автоматизация», «диджитализация» и прочая «-ция» будут ставиться на «паузу». Перераспределение финансовых ресурсов, скорее всего, будет идти рука об руку с наиболее приоритетными проектами и задачами в рамках стратегии выживании, которые в большинстве своем будут связаны с возможностью получения денег в этой жизни, а не в какой-то другой. Хотя, безусловно, госкомпании могут позволить себе шиковать дольше, закрывая глаза на тот факт, что рынок уже изменился и возврат к прошлому, которого нет – все еще невозможен.

Из-за ухода зарубежных и ухудшения положения у отечественных поставщиков, проблема поиска альтернативы на некоторых рынках будет становиться все актуальнее. А это означает, что чем острее проблема и ярче выражена потребность, тем скорее она будет решена.

В свете вышесказанного логичен очередной разворот в сторону рынка и его потребностей. При этом опираться в решениях и стратегии только на сегодняшний спрос рискованно, так как ситуация может в очередной раз кардинально измениться.

Да где же простые решения? Что же делать? Посмотреть, что из имеющегося в продуктовой матрице вашей компании можно раздробить, вычленишь и сделать самостоятельным продуктом или услугой, при одновременном запросе на этот продукт/услугу со стороны рынка и лучше нишеваться.

Классно, если параллельно есть возможность оценить емкость рынка основного продукта и отдельно – вспомогательных. Это позволит сначала понять потенциал имеющихся емкостей, а в последующем прирастать не только за счет роста на основном, но и на вспомогательных рынках. Кроме того, можно задать параметры и индикаторы, которые имеют непосредственное влияние на прогноз будущей выручки и отслеживать их изменения на регулярной основе. Правда, это имеет смысл, если после разработки стратегии и шагов, планируемых к реализации, происходят конкретные действия в рамках все тех же разработанных шагов и стратегии. В остальных случаях это все тлен и дрова – и да пребудет с нами кризис, на который можно спихнуть все неудачи, провалы и нереализованные амбициозные планы по выручке.

## Глава 4. Слово пацана

*– Сашуля, мы согласны все подтвердить. Присылай письмо.*

Спустя полтора месяца торгов и обсуждений появился крошечный шанс, что разным командам внутри компании удалось договориться между собой. Я шла по заснеженной улице и думала: «Может быть, я ошибалась?». Что, если у меня, у CEO, у команды – единые ценности, принципы и мотивация. И все мы хотим изменить мир, делать лучший продукт, быть полезными и нужными, опережая время и тренды. Поправляя рукой шуршащую юбку принцессы и задрвав лицо вверх, я широко улыбалась в ночное зимнее небо.

Уже поздно ночью было отправлено километровое письмо с итогами встречи, дальнейшими шагами в рамках «согласованного» подхода к проекту премирования команды. Но как с боем курантов карета превратилась в тыкву, так и люди с восходом солнца передумали договариваться. И вместо обещанных: «Окей, все подтверждаем», в корпоративной почте образовался письменный коллапс:

*– А почему менеджеры из коммерческого отдела получают премию сразу после подписания контракта и получения аванса от заказчика? – внезапно заинтересовался Очень хороший начальник (чуть-чуть не директор). – Я предлагаю запретить это. Пусть ждут закрытия контракта и получают премию с разработчиками и командой из Проектного офиса.*

*– А я считаю, что надо увеличить бонус за перевыполнение! – пишет Директор по операциям.*

*– А почему мы не обсудили бонус для топ-менеджмента? Какой бонус будет у топ-менеджмента, я вас спрашиваю?*

*– Так, а я забыл, мы с заказчиками контракт на год подписываем или на три? – вспоминает вдруг о важном вопросе Развивающий директор по продукту.*

*– Да вы план продаж видели? Как мы заработаем амбициозные миллионы рублей? – уже негодует в пятом ответном письме Директор по операциям.*

*– Я не согласен. Так-то я согласен, но есть моменты, требующие дополнительного обсуждения, с которыми я не согласен. Давайте соберем новую встречу!*

Читая внезапно появившиеся идеи, вопросы и комментарии, я все никак не могла понять, как все эти люди, дважды подтвердившие свое согласие вчера, сегодня «внезапно» и «вдруг» передумали? Как может данное слово ничего не стоить? Как так получилось, что следование своему слову и пацанские принципы не работают у этих мужчин и женщин с громкими топ-менеджерскими должностями?

Когда проходит первое разочарование (возникающее если не у каждого первого, то каждого второго в этой перспективной IT-компании), причины такого поведения становятся понятны. Люди сторонятся ответственности, отнекиваются от нее и отрециваются. Вслух на встречах, в кулуарных беседах можно соглашаться или не соглашаться с чем угодно, потому что пойдя потом докажи, что было сказано да имелось в виду. А вот письменным согласием (если вдруг что-то пойдет не так) за жопу схватят как здравствуйте.

Читая письма о переносе встреч и бесконечные обсуждения в чате, ощущаешь каким-то восьмым глазом или, может быть, кожей, что вся корпоративная среда компании, в которой работаешь, пропитана недоверием, сомнениями в себе, коллегах и в принимаемых решениях.

Недоверие как кислота отравляет каждого проходящего в коллектив, заражает и уводит в сторону «давайте пообсуждаем еще» или «пусть CEO сам принимает решение».

Если не принимать в расчет печаль, злость и ярость на коллег, о которых так хорошо спел господин Шнур в песне «Надоел», то можно порассуждать как минимум о том, сколько в денежном выражении не получают команды и как работает управленческий подход в современной и перспективной IT-компании, примеряющей ежедневно оленьи рога к лошадиной голове, чтобы стать больше похожей на единорога.

Так, при выполнении плана продаж от минимального значения, средний размер выплачиваемого бонуса на каждого человека составил бы по итогам года как минимум месячный оклад. При выполнении плана в большем объеме размеры премии были бы увеличены, если применять метод средней температуры по больнице (что, безусловно, некорректно в аналитических работах, но допустимо в художественных), размер бонуса по году составил бы более 300 тысяч рублей на человека. Возможно, это небольшие деньги, которые команде не нужны, и прав был Директор по денюжкам, когда эмоционировал в монитор:

*– Да это издевательство, 10 % от годового размера дохода сотрудника в виде премии – это ничто! Забери себе эти копейки! Мои сотрудники пусть без премии вообще останутся, чем с такой мизерной.*

С особой теплотой вспоминаю уровень управления и постановку задачи пару месяцев назад.

*– Сашуля, а ну-к зайди в кабинет, – сказал CEO.*

Там, в кабинете важного человека, в окружении панамок для бейсбола и кубков, мой Сюзерен сообщил доверительным шепотом:

*– В общем, эти там, – катнув глаза к потолку, он продолжил – все никак не принесут мне проект по премированию. Уже 6 месяцев прошло, и никакого результата. Давай, подключись и помоги. Там все просто, только учти параметр 1, 2, 3, 4, 5 и 6. Ах да, и самый главный! Денег на премии в бюджете нет.*

Это потом товарищи топ-менеджеры докинули к задаче дополнительно параметры 7, 8, 9, 10 и закидали обратной связью высокого качества с комментариями:

*– А что это разработка получает премию без привязки к закрытию актов?*

*– А не много ли продажникам денюжек? Нас в Проектном офисе очень много, а их очень немного. Давайте уменьшим им бонус!*

*– Сашуль, у меня бонус раньше был больше, а из-за твоего проекта он уменьшается. Зачем ты так? Что плохого я тебе сделал?*

*– А что это Продажный директор получает за сделку премию? Пусть не получает! Он же топ-менеджер, пусть получает премию только за управление. Я против двойного премирования!*

*– Тестировщиков тоже убирай. Им премиальный бюджет Проектного офиса не положен.*

И столько раз хотелось сказать: «Как же вы заебали!». Вместо этого я сжимала покрепче зубы и как молитву повторяла про себя: «Фокусируйся на проблеме и результате. Только это действительно важно». И вот настал понедельник, когда уже можно сказать, что фин. модель собрана и методология описана.

Для пушкого эффекта на встречу с топ-менеджментом и лицами, принимающими решения, я надеваю юбку принцессы (всем известно, что без волшебства в сложном деле – никак).

Мы садимся в стеклянной переговорке (в которой люди напоминают не то рыб, не то грызунов) и начинаем собрание правильно. С вкусной пиццы. Это ведь научный британский факт, что голодный – злой, а сытый – лояльный.

Там, на доске длиной в 2,5 метра, мы написали свои правила встречи, наши личные цели, проблемы и боли. Я видела перед собой таких уставших, болезненных и небезразличных к работе людей. Было совсем уже поздно, когда мы разобрали проект, рассчитали цифры, приняли комментарии и спросили друг у друга все, что нам казалось важным и непонятным. Стоя у исписанной доски с маркером в руке в пышной фатиновой юбке, я думала, ну вот же, вот! Они нормальные! Все эти мужчины и женщины, люди! Хотят одного и того же. Они как Цой, как я, хотят перемен, прозрачности принятия решений и... действий.

Много часов обсуждений, разъяснений, комментариев, корректировок, дружественного: «Ура» в конце вечера, чтобы наутро не сдержать свое слово и написать:

«На данный момент проект не могу согласовать. У меня комментарий...».

## Глава 5. Без комментариев

– *Да вы охуели!* – написал Сюзерен в спецчатик с топ-менеджментом.

Так проект по мотивации перешел в свою самую драматическую часть.

После того, как стало очевидно, что юбка принцессы не помогла, все главные действующие лица проекта по мотивации замерли, ожидая, что проблема разрешится сама собой. Ну или как минимум, что Сюзерен включится в процесс и все порешает.

Не тут-то было! Проходя мимо наших осторожно вопрошающих глаз, выглядывающих из-за перегородок в опенспейсе, CEO нам сообщал:

– *Коллеги, напоминаю, что дедлайн по задаче премирования – четверг! Не принесете мне согласованный всеми документ, останетесь со своими ПШЕ (производственно-штатные единицы) без денюжек. Хо-хо. С ними (с денюжками) останусь я.*

И, довольный, исчезал за стеклянной дверью своего кабинета.

IT-отрасль, как наиболее молодая и денежная, тяготеет к бирюзовым принципам управления. Как Ленин в свое время искал признаки взрослого капитализма в царской России, так собственники IT-компаний ищут в своих бизнесах черты бирюзовости.

Важными принципами управления бирюзовой организации являются: провозглашенная демократия, свобода слова и возможность в любой момент стать лидером проекта или инициативы. Ничто не ново под луной, и как каждому рядовому продавали мечту о генеральстве, так каждому IT-воротничку сейчас продают идею возможности почувствовать себя немножечко боссом. Эдакий адаптированный коктейль из "Believe in yourself" и "America – is a land of opportunities".

Успех и эффективность управления в бирюзовой организации напрямую зависит от уровня сознательности и культуры самого собственника. Незрелый, закомплексованный собственник, быстро ставший миллионером или акционером перспективной компании, использует красивую идею бирюзовости для манипуляций, удовлетворения эго и доказательства своей важности. Чаще всего это происходит через известную в психологии модель «родитель – ребенок», имитацию ответственности топ-менеджмента с их последующими криками о помощи и спасении ситуации главным героем – CEO.

Вполне возможно, что более зрелый и прокачанный собственник искренне верит, что, предоставляя возможности некоторого или полного самоуправления внутри своей компании, он помогает сотрудникам прокачать менеджерские компетенции и позволяет персоналу расти через самовыражение. Это выгодно собственнику, т. к. находясь в операционке и управлении практически круглосуточно у него нарабатываются рутины, формируется шаблонность взглядов на развитие бизнеса и ограниченности вариантов принятия решений при прочих равных условиях. Доверительная среда и возможность открыто высказаться каждому сотруднику дает шанс новой идее и взгляду реализоваться, чтобы в конечном итоге усилить положение компании. Как говорил мой учитель по экономике Олег Вадимович Григорьев<sup>11</sup>: «Нет такой идеи, которую нельзя было бы испортить». Так вот, любая идея всегда опирается в конкретных людей, которые используют ее с учетом своих целей, принципов, ценностей, амбиций и уровня сознания. А все та же энтропия с течением времени размывает первичные границы любой модели и видоизменяет ее до неузнаваемости. Поэтому даже в современных компаниях

---

<sup>11</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Григорьев,\\_Олег\\_Вадимович](https://ru.wikipedia.org/wiki/Григорьев,_Олег_Вадимович)

с сознательным руководством существуют риски превращения бирюзовой организации в удобную ширму и бирюзовый пшик.

Представьте десять прекрасных, умных, талантливых и амбициозных IT-специалистов. Пусть каждый из них ориентирован на результат и хочет проявить себя, но видит этот процесс по-разному. Даже если кому-то одному пришла в голову гениальная идея, реализация возможна только в случае, если он убедит остальных в ее целесообразности. С большей долей вероятности ему придется преодолевать сопротивление, потратить много сил и энергии, чтобы убедить коллег в том, что именно его идею или проект нужно реализовать. Другие ведь тоже хотят проявить себя и реализовать идеи (правда свои).

Так как практически каждая система имеет ограничения, все проекты, предлагаемые к внедрению, не могут быть реализованы. В работу принимаются только те, что удовлетворяют сформированному собственником или командой набору критериев. Следовательно, каждому, придумавшему идею, требуется убедить команду потратить совместные ресурсы и выбрать именно его инициативу. При этом члены команды могут быть не в контексте проекта, могут не понимать актуальности, быть некомпетентными конкретно в том направлении, о котором идет речь, у них может быть личная неприязнь к человеку или чужому успеху, они могут хотеть в большей степени реализовать чей-то другой проект и т. д. Положительный результат запуска проекта и переговоров напрямую зависит от коммуникабельности, прозорливости, может быть, хитрости, умения манипулировать и понимать людей. Не все талантливые и амбициозные эксперты обладают такими специфическими качествами, но не имея их, сложно воспользоваться благами бирюзовой организации в полной мере. Представьте, сколько разговоров, встреч и взаимодействий совершит человек со среднестатистическими коммуникативными способностями, прежде чем сдастся, разочаруется, устанет от обсуждений, встреч и согласований проекта, которым вдохновлен? Экспертность и возможность реализации проекта (технологии, бизнес-процессов, продукта), положительно влияющие на уровень конкуренции, качество продукта/услуги, развитие рынка и технологий, находятся в прямой зависимости от авторитета и уровня коммуникации владельца данной идеи или проекта. Такая система и высокие требования к уровню мягких компетенций продвигают в большей степени переговорщиков, чем экспертов.

Но ведь что-то же работает в таких концепциях? Конечно. Быстрее всего согласуются и внедряются простые проекты или нововведения, польза и положительный эффект от которых очевидны всем. Кроме того, это могут быть проекты, которые не несут каких-либо серьезных изменений внутри существующих бизнес-процессов компании и не требуют для реализации большого количества ресурсов. Например, очень легко внедрить проект по обустройству и расширению ассортимента на кухне для сотрудников: добавить к чаю с сахаром бананы, кокосы, молоко, печенье без сахара и дошик для тех, кто не успел поесть или задерживается на работе.

В других, более сложных случаях, с большей долей вероятности будут внедряться либо проекты одних и тех же людей (обладающих высокими коммуникативными компетенциями в большей степени), либо процесс будет сопровождаться реками из слез и крови. Второй вариант в конечном итоге снижает побуждение персонала к действию и зачастую сопровождается словами: «В жопу ваши бирюзовые принципы Займусь-ка я лучше делом».

Исходя из этого, можно предположить, что модель управления бирюзовыми организациями работает в более сознательном обществе или требует введения каких-то рамок, ограничивающих бесконечные обсуждения и трату ресурсов в стол. Своего рода элемент теории бережливого интеллектуального производства. Только тут в качестве объекта исследования выступает время и интеллектуальная собственность сотрудников компании. Плохая новость в том, что невозможно решить проблему, которая не считается проблемой.

Причины возникновения и истоки идеи бережливого производства уходят к 1920-м годам, когда Америка переживала Великую депрессию, а СССР начинал электрификацию,

через которую планировалось превратить отсталую аграрную страну в индустриальную. После окончания Второй мировой войны Япония начала восстановление экономики. И если США могли получать доход за счет масштабирования производства (благодаря большей емкости рынка потребления) и новых рынков, не заморачиваясь с оптимизацией затрат и себестоимости, то японцы не имели такой возможности. Точкой роста для них являлась оптимизация затрат и сокращение издержек. Результатом такой работы стало внедрение бережливого производства в японском автопроме. Это позволило эффективнее контролировать производственный процесс, минимизировать затраты и конкурировать с крупными американскими автопроизводителями. Важно, что новый эффективный подход появился как результат решения конкретной проблемы, связанной с рынком и экономическими факторами, а не возник из желания поэкспериментировать ради эксперимента.

Т.к. сегодняшние IT-компании являются представителями емкой развивающейся отрасли (какой в свое время был американский автопром) и имеют в прогнозе стабильно высокий рост как минимум на ближайшие 5–10 лет, характеризующийся низким уровнем конкуренции и высоким спросом, следовательно, вопросы оптимизации процессов управления, сокращения издержек и вопросы разработки бережливого производства (адаптация для интеллектуальной деятельности) не являются для них критически важными, потому что и так но-о-о-орм.

Задача перед игроками таких рынков стоит иная – собрать в максимально короткие сроки жирные сливки (захватить наибольшую долю рынка, расти опережающими рынок темпами, увеличивать кратно выручку и т. д.). Именно поэтому на первый план выходят финансовые показатели и «выпуск» IT-продукта в большем количестве. При существующих параметрах (высокий спрос, низкая конкуренция, налоговые льготы, высокие входные барьеры, особенно при поддержке государства ввиду ограничительных мер и санкций со стороны западных стран) IT-компании имеют при прочих равных условиях более высокую рентабельность бизнеса, что позволяет руководству чувствовать себя свободнее при принятии решений и вместо научного подхода использовать любой другой.

*– Так, коллеги, пора принимать решение. Я вам такую возможность даю. Мало какая компания предоставляет своим сотрудникам столько шансов для самореализации и свободу в принятии решений, – говорит на очередном стратегическом собрании CEO.*

В принципе, бирюзовость Сюзерена могла быть рабочей моделью, если бы обратная связь со стороны ее пользователей была положительной, а результат работы можно было бы охарактеризовать как эффективный (скорость принятия решения, стоимость, гибкость, адаптивность и т. д.). Очень удобно декларировать свободу управления, сулить перспективы, нести свет, благодать, пока руководители и директора всех подразделений на протяжении жизнедеятельности компании регулярно стонут и не видят ее практической применимости:

*– Мне не хватает разработчиков. Что делать?  
– Руководители проектов зашиваются!  
– У нас в QA низкие заработные платы по сравнению с рынком. Может быть, поднимем их?  
– Кажется... кассовый разрыв намечается...*

И ответ Сюзерена на любой вопрос и проблему:

*– Коллеги, за что я плачу вам деньги, если вы не можете справиться с операционкой?*

Ответ Сюзерена будет повторяться до тех пор, пока проблема не станет похожа на вызревший гнойник, малейшее прикосновение к которому может привести к взрыву. В случае надви-

гающей катастрофы именно CEO привлекут к операции спасения, что очень удобно. В случае победы над проблемой собственник станет благодетелем и сможет оправданно тыкать себя в грудь, утверждая, что в компании именно он единственно умный и красивый. Топ-менеджмент в случае победы Сюзерена тоже окажется в плюсе, т. к. ему не придется самостоятельно решать проблему, а последствий удастся благополучно избежать. В случае неудачи ситуация сложится также для всех удобной, потому что в этом случае CEO будет обвинять в провале топ-менеджмент, который довел ситуацию до критической. Топ-менеджмент же будет перекладывать ответственность за неуспех на Сюзерена, взявшего на себя единоличные обязательства по предотвращению катастрофы.

Вопрос Сюзерена к топ-менеджменту о целесообразности зарплаты был бы справедливым и обоснованным, если бы после озвучивания данного вопроса были предприняты какие-либо шаги по устранению выявленной проблемы. Вариантов действий тут могло быть множество: от увольнения до выстраивания здоровых процессов регулярным контролем CEO, его вовлеченностью и личной заинтересованностью в развитии, улучшении бизнес-процессов и качества менеджмента.

Исходя из того, что CEO продолжает платить зарплату своему топ-менеджменту, не меняет его состав и регулярно спрашивает о том, почему он (CEO) это делает, возникает несколько гипотез:

1. Провалы в памяти у CEO. Ему отвечают, но он все время забывает ответ, из-за чего вынужден задавать этот вопрос снова и снова. Чисто У-Януе Полуэктович<sup>12</sup>.

2. CEO устраивает, что топ-менеджмент не в состоянии решать проблемы и договариваться между собой. Вторичные выгоды от некомпетентности руководителей перевешивают для собственника все возможные издержки (финансовые, репутационные, личностные) от этого.

3. Неизвестный или не столь очевидный вариант.

Второй вариант кажется наиболее логичным. Он объясняет отсутствие изменений в процессах компании и дает возможность собственнику, с одной стороны, на регулярной основе подчеркнуть свою значимость, а с другой, столь же регулярно указывать топ-менеджменту на их несостоятельность и некомпетентность. Это в конечном итоге позволяет CEO успешно самоутвердиться за чужой счет.

Высшее менеджерское звено такая модель поведения со временем, безусловно, демотивирует, даже при их добровольном согласии участвовать в этом «Содоме с Гоморрой». Отсюда апатия, раздражение, злость, обиды при одновременном росте неуверенности в себе как руководителе и возрастающем беспокойстве о своей дальнейшей карьере.

Устойчивость системы управления в компаниях с менее сознательным собственником достигается за счет отсутствия обозначенных им зон ответственности у Топов и подтвержденной легитимности их действий. Ну то есть «действуй», но о том, что входит в зону твоей ответственности, никто не знает. В большинстве случаев это ведет к тому, что наиболее критичные задачи (если не все) решаются исключительно благодаря собственнику.

В детско-родительской модели поведения, кроме классического взаимодействия (когда кроха сын приходит к отцу за советом), работает еще несколько вариантов. Например, попытка копирования детьми топ-менеджментом модели поведения отца-спасителя.

Именно по данному сценарию стали разворачиваться события в компании моего Сюзерена. В день дедлайна в корпоративной переписке появился спаситель. Директор по операциям решил взять на себя весь груз ответственности, заявив:

*– Отец, я вырос, я готов. И вообще, мы с тобой одной крови.*

---

<sup>12</sup> Один из героев книги «Понедельник начинается в субботу» Аркадия и Бориса Стругацких.

На корпоративном языке это прозвучало как:

*«Сюзерен, во вложении ты найдешь согласованный всеми проект мотивации. Премимальный фонд составит 35 миллионов при выручке в 570 миллионов рублей».*

Отбрасывая вопросы о том, кто эти все и когда эти все успели все согласовать как неконструктивные, следует углубиться в изучение прикрепленного файла. Файл интересен тем, что представляет собой классическое жонглирование цифрами и в целом (что важно!) соответствует образу результата, который ожидает увидеть CEO.

Ярким примером манипуляций с цифрами является предоставление неполных данных и показателей без возможности их сопоставления. В то время как любая мотивационная схема или любой расчет должны быть привязаны по возможности ко всем параметрам, влияющим друг на друга, и оцениваться как единая модель.

Если исходить из примера с проектом премирования, то денежный поток формируется выручкой, на которую влияют такие критерии как: проценты к выплате в зависимости от выполнения плана, период, тип сделки и доля участия в каждой продаже того или иного производственного подразделения. Проверкой на адекватность модели служит финансовый результат после выплаты всех бонусов и расходов при достижении нижней границы для выплат. Хорошо, если рассчитана точка безубыточности для плана продаж, сценарии, а процентные ставки по бонусам являются динамическими и меняются в зависимости от достигнутого результата и показателей, важных для устойчивости компании.

Когда проект представляет собой одну цифру, презентацию с картинками или слова о том, что: «Вода – мокрая», «Хорошо быть богатым и здоровым, плохо быть бедным и больным», это лишает руководителя (от линейного до CEO) возможности принимать решения, основываясь на данных, прогнозировать объем работ и, как следствие, не позволяет грамотно управлять рисками и потоками внутри фирмы (информационными, денежными, ресурсными).

Важно понимать, что собственники бизнесов, начиная предпринимательскую деятельность, проживают большое количество стрессовых ситуаций: начиная от стадии, когда в его идею никто не верит, до момента, когда его результатам и успехам начинают завидовать. Именно поэтому кредит доверия к топ-менеджменту со стороны CEO высокий. В случае необходимости принятия решения в пользу кандидата на руководящую позицию, Сюзерен выберет человека, с которым дружит, знаком или люди, которым он доверяет, хорошо отзываются о кандидате. Этим объясняется преобладание среди топов друзей, бывших коллег или знакомых CEO.

Любое изменение, даже положительное, не только требует большого количества энергии, но и создает дополнительный стресс для его инициатора. После преодоления стрессовых ситуаций, кризисов и выхода даже на небольшое плато, внутреннее нежелание изменений и психологическое сопротивление на них понятно.

Еще одним доводом статичности служат достигнутые результаты. Искажение заключается в том, что из точки «начало предпринимательской деятельности» в «сегодня», прогресс очевиден и результат есть, но из точки «год назад» в «сегодня» динамика отсутствует. Поэтому чаще всего готовность менять состав топ-менеджмента, систему управления, внедрять регуляторные нововведения демонстрируют люди, обладающие высокой долей стрессоустойчивости, жаждущие дальнейшего развития компании и достижения новых целей в бизнесе в противовес страху изменений.

Фаундеры, продвигающие бирюзовые принципы, так же, как и те, кто этого не делает, сталкиваются с человеческими амбициями. Директора и начальники стремятся продемонстрировать Сюзерену преданность и свои управленческие таланты. В компаниях с низким уров-

нем коллективного сознания у CEO и топ-менеджмента при отсутствии у последних сильных управленческих компетенций это выглядит гротескно.

Как маленькие дети повторяют за родителями их манеру поведения и верят, что, надев взрослые платья и туфли, они становятся взрослыми, так внезапно Директор по операциям решил, что именно он всех спасет. Для этого потребовалось немного времени, волею единорога колдовство в поверпоинте, чтобы сделать две таблички на три столбца. Вуаля! Спасение готово.

Получив письмо от Директора по операциям, никто из руководителей и участников многочасовых заседаний проекта премирования не написал, что вообще-то проект не был согласован, что в нем имеются новые вводные или что хотелось бы увидеть модель целиком. Спросите почему?

О, это классическая многоходовка по перекалыванию ответственности, где:

1. Единоличное решение принял Директор по операциям.
2. Топ-менеджмент решил открыто не вступать в конфронтацию со спасителем и замер в ожидании реакции CEO. В случае чего всегда можно сказать, что материалы не были предоставлены. А если CEO согласовал, то кто такой топ-менеджмент, чтобы ему перечить.
3. CEO принял проект, не углубляясь в детали, потому что ему сообщили, что «все согласовали».
4. Директор по операциям за основу взял модель и подход, которые разрабатывала Сашуля. CEO доверяет Сашуле, если будет просчет, виновата будет Сашуля, потому что сделала плохую модель.

В случае если все пойдет не туда (а это непременно случится при тех изменениях, что внес Директор по операциям), виноватых не будет. Потому что:

1. Директор по операциям взял файл, который разрабатывал не он. Почему тот, кто файл разрабатывал, не предусмотрел все?
2. Топ-менеджмент финальную версию не видел, не изучил и не оценил риски, потому что ему их не предоставили.
3. CEO принял проект без единого вопроса, потому что если он будет все проверять, то за что он платит топ-менеджменту?
4. Даже Сашуля не виновата, потому что в ее модель внесли изменения без согласования с ней.

Вся эта история могла бы закончиться в худшем случае для CEO расчехлением своей записки с параллельным унижением и обвинением во всех смертных грехах причастных к созданию проекта. Но не закончилась.

– *Ой, да все будет нормально,* – лениво отвечает мне Директор по операциям.

– *Погоди-погоди. Вот смотри, тут ошибка...* – сую ему под нос цифры.

– *Отстань. Тебе что, больше всех надо? К тому же я все уже отправил,*

– говорит он и уезжает домой.

Тем вечером я активно бегала по офису, пытаюсь найти поддержку. Не нашла. Оставалось одно: мочить нидорасов-бить тревогу.

*«Господа-товарищи-коллеги!*

*Обращаю ваше внимание на следующие моменты:*

*1. Вам низдец – В модели, которую мы обсуждали, есть изменения, которые делают ее некорректной.*

*2. При внесенном и несогласованном бонусе (возникающем в случае достижения плановой выручки в 100 %-ном размере) компанию ожидает убыток в 11 млн рублей.*

*3. В проект не заложены параметры сделки N, что приводит либо к недополучению выручки в размере 5 млн рублей, либо к невозможности выплаты бонусной части участникам проекта.*

*Вы можете ~~охнуть от масштаба бедствия~~ ознакомиться с данными модели по ссылке. С уважением, ваша Сашуля».*

Я всегда обожала Сюзерена за его развернутые ответы, вовлеченность, открытость и готовность к диалогу. Вот и сейчас он не разочаровал и жажнул на всех развернутое письмо:

*«Без комментариев!*

*С уважением,  
Ваш СЕО.»*

Без комментариев, блять? В смысле без комментариев? Это означает, что что? Что окей, всего лишь 11 миллионов, могло быть и 100500? Или что?

Разочарованный тем, что спасителя из него не вышло, и примерка папкиного пиджака не сделала Директора по операциям уважаемым и авторитетным человеком, он перешел в переписке от задабривания к активному доминированию и унижению всех недовольных-протестующих, то есть меня.

*– Убытка не будет, мамой клянусь, Сюзерен!*

*– Параметр по сделке N я не заложил, потому что не заложил, а бонусы команде за работу над сложным проектом (по оптимистичным прогнозам, длиной в 9–12 месяцев) не предполагаются.*

*– Сюзерен, прости, что тебе приходится это читать (наверняка еще и плакал, когда отвечал на письмо).*

*– Сашуля, вода мокрая есть доходы и расходы, а есть прибыль и убыток.*

*Чтобы рассчитать прибыль, тебе нужно из доходов вычесть расходы.*

*– Это мое решение не платить бонус персоналу за сложную сделку. Я так решил, потому что я – Директор по операциям.*

*– И вообще, Сашуля, ты – врунья.*

Дальнейшие письма Директора по операциям состояли из предложений предоставить скрины телеграма, обвинений в том, что модели не дают возможности прогнозировать денежные потоки, анализировать целесообразность закрепления тех или иных параметров и просто грубость, вызванная сожалением о том, что эпичная победа и непрошеное геройство не удалось.

В момент ожесточенной схватки в корпоративной переписке (кажется, на пятом письме) я подумала, что мериться писюнами у мужской половины моих коллег – какая-то странная привычка или хобби. Может быть, это Сюзерен их заразил или укусил в момент личной беседы?

Пока я предавалась не то чтобы рассуждениям о писюнах моих коллег и бирюзовой бирюзовости, СЕО в спецчатике мочил и крыл хуями свой же топ-менеджмент.

Проект по премированию умер на драматическом Сюзереновском восклицании: «Коллеги, вы охуели???».

## Глава 6. Мы – стартап

– Не-не-не. Мы не будем развиваться так, как развиваются другие компании.

– Что ты имеешь в виду?

– Сашуля, мы – ~~Спарта~~-стартап! У нас свой путь, свое развитие. Мы и раньше кратко росли без этих классических схем, и сейчас так будем.

– Но за прошлый год у нас появилось только три новых контракта. Может быть...

– Ты такая скучная. Я сказал, что мы – стартап, значит, стартап, и будем дальше развиваться и работать в таком формате. Придумай другой план. Все, можешь идти.

Задача, которую поставил мне Сюзерен, заключалась в том, чтобы увеличить выручку по новым клиентам в 7 раз без бюджета, маркетинга, денег и участия самого CEO. По сложности задача схожа с тем, чтобы попытаться сложить из букв УЙХ слово ВЕЧНОСТЬ.

– Я провела конкурентный анализ. Понимаешь, мы в глазах наших потенциальных заказчиков ничем не отличаемся от других компаний. Кажется, мы такие же, как они, но стоим сильно дороже. Нам нужно отстроиться от конкурентов и придумать единую стратегию позиционирования, развития...

Пока я вдохновенно рассказываю, Сюзерен углубляется в телефон, ловко стуча пальцами по гладкой поверхности экрана. Время от времени он морщит лоб и закусывает правый левый ус. Я делаю паузу, чтобы выдохнуть и подобрать еще более отрезвляюще-вдохновляющие слова. Сюзерен отрывается от телефона и говорит:

– Я слушаю. Говори-говори.

– Это большая задача, и нам...

– Я тебя умоляю! Какая большая задача? Сядем как-нибудь вечером и под пиво все сделаем. Нам нужен-то час-два от силы. У тебя все?

– А когда сможем сделать? – кую CEO, пока горячо.

– Давай во вторник, – не глядя на меня, отвечает Сюзерен.

Во вторник ожидаемо не случилось ни пивка, ни стратегии, ни CEO.

Я не могла понять, почему такие важные задачи, как позиционирование, ценообразование и стратегия откладывались и переносились на завтра. Очевидно, что в списке приоритетов Сюзерена они стояли не в топчике. Кроме того, я не могла понять сопротивления CEO, которое вызывало предложение адаптировать работу отдела продаж под классическую схему с обязательными реперными точками по проделанной работе.

– Нет-нет, мы – стартап! Никаких классических скучных схем. Это не будет у нас работать!

– Я хочу, чтобы мы эпатировали наших клиентов.

– Придумай что-то новое, вызывающее. Мы продали на много миллионов рублей и получили контракты только потому, что всегда были не такие, как все.

Прошлый опыт – классный, если его разобрать и понять, что конкретно повлияло на результат. Какие факторы помогли усилить действия? Очевидно, что лучше Сюзерена, горящего идеей и своим проектом, вряд ли кто-то может продавать. Но сейчас, спустя 5, 6, 7, 10 лет

с начала жизни стартапа, мир изменился. Подход к продажам изменился, рынок изменился, как, впрочем, и сам Сюзерен. И скорее всего, все, у кого были свободные бюджеты, кого можно было привлечь к сотрудничеству эпатжем, обещаниями светлого будущего, «закончились». Рынок имеет свои ограничения, и задача бизнеса – адаптироваться под изменения, меняться вместе с рынком.

*– Нет, это просто менеджеры не умеют продавать.*

*– В смысле они не понимают особенности продукта? Пусть разбираются. Это мои проблемы? Лично я продукт понимаю. Вон у нас есть Продажный директор, Директор по людям – это их проблема. Хотя нет, теперь, Сашуля, это твоя проблема!*

Почти каждый разговор с Сюзереном вызывал у меня мысль, что я упираюсь головой в стену, и каждая моя инициатива, предложение или действие вызывает у него одновременно скуку и категоричный протест. Я думала, что, наверное, я как-то не так: говорю, рисую схемы, пишу, делаю презентации. Что нужно только подумать, и вот тогда, тогда я пойму, как сделать так, чтобы СЕО и топ-менеджмент меня услышали. Мне было важно, чтобы меня услышали. И словно чувствуя моменты, когда следует дать мне надежду, Сюзерен снисходительно говорил:

*– Я же готов к изменениям. Просто тебе нужно применить необычный подход к решению задачи.*

Мне хотелось изменить рынок, хотелось улучшить продукт и сделать так, чтобы внутри работала эффективная команда. Я была уверена, что несмотря ни на что, мы не только сплотились, но и покажем в конце года отличные результаты. Эта мысль добавляла смысла работе и давала силы решать задачу, ответ на которую я не знала.

*– Сашуля, нет. Денег на маркетинг я тебе не дам.*

*– Скажи, пожалуйста, я правильно понимаю, что денег на маркетинг ты не дашь, расширять коммерческий отдел ты не планируешь и сам подключиться к работе не сможешь, потому что...*

*– Да! У нас УЖЕ работает четыре менеджера по продажам. Несколько лет назад мы с моим дружкой Мойшей вдвоем продавали больше, чем сегодня делает вся команда. И я не ходил ни к кому и не просил дать мне денег на маркетинг и на увеличение штата.*

Было бы странно, если бы Сюзерен попросил сам у себя денег и сам бы себе не дал. Но я вспомнила, что я – мудрая женщина и спорить сейчас с СЕО не нужно.

*– А как увеличить в 7 раз выручку, не имея ресурсов? – спросила с сомнением у СЕО.*

*– Сашуля, епте, за что я тебе плачу зарплату? Или ты хочешь, чтобы я выполнял ТВОИ обязанности и решал ТВОИ задачи?*

Уже на выходе он окрикнул меня:

*– И помни, мы – стартап!*

В коучинге есть правило слушать не что, говорит клиент, а как он говорит. Одной из компетенций коуча является слышание того, что важно человеку напротив. Сюзерен твердил мне из раза в раз, что он-его компания – это стартап, а я все не могла понять, почему он отрицает очевидный факт, что фирма уже давно переросла эту стадию. Прожив больше пяти лет на рынке, имея команду численностью более сотни человек, набрав бюрократии как среднестатистический МУП с ГУПом, став неповоротливой, сомневающейся и апатичной, компания СЕО давно перестала быть стартапом. Даже если Сюзерен кричит на каждом углу, что он – стартап. От того, что вы будете называть кога бегемотом, он не станет бегемотом. Он будет котом.

Если углубиться в значение слова «стартап», то первое, что приходит на ум – это тесная и плотная работа команды, большое количество аврала, проблем и ручного управления. Это все происходит потому, что предприниматели только получают свой первый опыт в новом статусе. А это означает, что им предстоит пройти через собственные ошибки и наработать практические знания, через которые они в идеале вырастят себя, команду и компанию.

Если вы хвастаетесь тем, что с легкостью решаете пример «1 + 3», это не означает, что вы – гений. Это говорит лишь о том, что, научившись решать такие примеры, пора переходить на следующий уровень, на класс выше.

И если перевести желание Сюзерена оставаться стартапом на человеческий язык (в то время как на самом деле его фирму по российским меркам можно смело отнести к мелкому бизнесу), то это будет означать, что хотя Сюзерен и обрел финансовую свободу, закрыл базовые потребности и может регулярно устраивать манишауэр, ему хочется быть заодно с командой, чтобы как раньше, можно было под пивко придумывать крутые идеи, побеждать врагов и вызывать восхищение у тех, кто находится рядом.

И если он не может сократить число персонала, не имеет столько амбиций и побуждения, чтобы менять мир, то хотя бы создавать ситуации, где спасение будет контролируемым и зависеть от него одного, он еще может.

Ведь любой менеджер по продажам всегда будет плох в сравнении с CEO, особенно если взять новичка, человека не из своей отрасли, почаще напоминать о том, как он – менеджер – плох и никак не помогать с адаптацией.

Ручной режим включается автоматически, когда срабатывает триггер. А он срабатывает, потому что система управления не имеет ограничений, критериев, согласованного механизма принятия решений, а топ-менеджмент исполняет свой функционал номинально. В том числе по причине того, что легитимностью, открытостью и полномочиями CEO де-факто никого не наделил. Так, лишь за закрытой дверью, в кулуарных беседах или в процессе питья крепкого чая из блюдечка обещал когда-нибудь посвятить в рыцари или дать статусе любимой жены.

Именно поэтому любая попытка уменьшить число аврала в компании может встречать на первый взгляд нелогичное сопротивление переменам, которые должны были бы упростить всем жизнь. Собственники, заинтересованные в большей степени в личной компенсаторике, предпочитают минимизировать любые изменения внутри существующих процессов, регламентов и порядков. Если вы понимаете, что в открытую невозможно победить соперника, нужно признать поражение. И сменить тактику.

*– Сюзерен, у меня прекрасные новости! Мы – стартап, и я знаю, как выстроить работу коммерческого отдела без привлечения денег на маркетинг и найма новых людей.*

*– Да? Наконец-то! Прекрасно, действуй!*

Это была моя первая «победа» в переговорах с Сюзереном.

## Глава 7. Ничто не ново под луной

– Скажи, пожалуйста, каких результатов ты хочешь? – спрашиваю я Сюзерена.

– Ну как? Хочу роста по проектам и выручке, – отвечает он и смотрит в мою сторону настороженно.

– Слушай, я тоже хочу этого. Хочу менять рынок и подход к задаче, которая беспокоит наших заказчиков. Давай попробуем вместе выстроить внутри эффективную систему и постепенно менять то, что мы можем для достижения результата? Хочешь, чтобы мы развивались как стартап? Хорошо, мы будем искать свой путь и двигаться в своем векторе.

– Продолжай...

– Оставим штат как есть, не будем пока тратить бюджет на маркетинг, сконцентрируемся на том, что мы можем изменить – эффективность работы коммерческого отдела. Вот здесь и будет фокус нашего внимания. Что думаешь? – с замиранием спрашиваю я у CEO.

– От меня-то что нужно?

...

Это был второй раз, когда мне удалось договориться с Сюзереном. Он разрешил привлечь стороннего эксперта для краткосрочного проекта. И если в первый раз на эту же самую просьбу он ответил хуй тебе нет, то сейчас великодушно сообщил:

– Хорошо, я встречу с этим твоим чудо-экспертом. Организуй встречу.

В тот день я порхала по офису. Вне зависимости от результата будущей встречи – это был успех. Успех, потому что вместо привычных «нет», «никогда», «ни за что», «это твоя проблема» и «за что я тебе плачу», было «окей, давай попробуем».

В продажах люди часто забывают о том, что четко выявленная проблема оппонента, умение работать с болями и установленный раппорт позволяют не прибегать к неэффективному: «Вам нужно это купить!». Разговаривая с любым человеком и понимая, что он хочет и как конкретно ему можно помочь, вам не придется ничего продавать, потому что оппонент сам это сделает.

Именно поэтому работа с экспертом в большей мере строилась на том, чтобы ввести его в курс дела и четко описать масштаб проблемы. Эксперт действительно был экспертом, действительно знал и умел решать ту проблему, с которой я к нему обратилась. Именно поэтому встреча вместо получаса заняла полноценный час и закончилась тем, что Сюзерен запросил коммерческое предложение, план работ и детальную смету.

Почти множественный оргазм я испытала, когда CEO подписал договор и согласовал объем работ с денюжками. Это означало, что одной очень большой проблемой как будто бы стало меньше. А дальше виделся почти сентиментальный роман с четко выраженным запахом хэппи-энда.

Когда кто-то начинает разбираться в процессах, задавать вопросы и проявлять активность, это почти всегда означает, что те, кому эти вопросы задаются, вынуждены отвечать на них, тратить свое время и терять концентрацию на том, что им кажется важным. Особенно это раздражает в системах с плохим менеджментом, потому что малейшее отклонение от ручного управления по их невнимательности и ввиду высокой загруженности может привести к ухудшению отношений с заказчиком или другим проблемам в проектах, а значит, создать угрозу.

Кажется, на пятнадцатой встрече я окончательно утомила Очень хорошего начальника своими вопросами и нытьем:

– *Я все понимаю. CEO сказал, что у нас нет ресурсов на расширение штата. Хорошо, я согласна. Нет так нет. Значит, я и менеджеры по продажам должны будут перенять твой опыт, опыт твоей команды и научиться отвечать на технические вопросы новых заказчиков.*

– *Но это займет слишком много времени,* – тихо и грустно ответил Очень хороший начальник.

– *Я понимаю. В среднем такой проект реализуется в районе 3–6 месяцев. Ну что ж, значит, мы будем обращаться за помощью и экспертизой к тебе, выстроим пока программу обучения, и ты нас всему научишь.*

Видимо, такая перспектива его несильно обрадовала:

– *Нет, это слишком долго,* – видимо, проработав в несколько раз больше меня в IT-компании, он видел сроки реализации такого проекта менее оптимистично. – *Нам нужен более быстрый вариант. Я поговорю с Сюзереном на тему расширения штата и вывода под ваши задачи отдельного специалиста, например, пресейла<sup>13</sup>.*

Представьте, что вам предстоит вплотную работать три (что говорить про шесть!) месяца с отделом, с которым вам совершенно не хочется работать, и делать то, что вам совсем не хочется делать. Думаю, вы бы тоже (как Очень хороший начальник) испытали приступ отчаяния, паники или ужаса, в зависимости от того, на какой стадии депрессии-оптимизма вы находитесь, и предприняли бы невероятные усилия, чтобы этой многомесячной участи избежать.

– *Серьезно? Ты уверен? Может быть, мы сами попробуем? Все-таки это будет крутой опыт по выстраиванию системы обучения, и менеджеры по продажам благодаря твоему вовлечению в проект станут более подкованными в технических вопросах. Я уверена, что мы справимся своими силами! Рано или поздно.*

– *Нет-нет! У нас амбициозный план продаж, и я настаиваю на том, что для большей эффективности нужен отдельный человек. Я беру этот вопрос на себя.*

– *Хм, договорились.*

Возможно, сила желаний обладает какой-то поистине магической силой или дар убеждения Очень хорошего начальника безграничен, но еще до наступления пятницы мне объявили:

– *Сашуля, Сюзерен одобрил наем технического специалиста в команду коммерческого отдела.*

Кажется, это был второй множественный оргазм за последнее время. Не то чтобы я считала, но создалось впечатление, что работа стала приносить мне намного больше удовольствия, чем раньше. Ах, это волшебное чувство, которое появляется, когда вам удается сдвинуть с мертвой точки что-то очень важное и тяжелое. Начинает слегка кружить голову, и в теле появляется легкость. В этот момент кажется, что вам все по плечу. Вообще, блять, все! Вы как Человек-паук, Бэтмен, Дэдпул, Флэш, Тор и Халк, вместе взятые. И ни одной даже самой перенективной IT-компании вас-супергероя не победить!

Я с головой окунулась в проект и работу с экспертом. Зачастую первый шаг в любой аналитике или мыслительной деятельности начинается со сбора информации. В работе с коман-

---

<sup>13</sup> Pre-sale – сотрудник со стороны заказчика, в обязанности которого входит анализ и консультирование технической составляющей при продаже продукта (в т. ч. анализ будущего бизнес-процесса, интеграций и т. д.).

дами, позиционировании и особенно при оптимизации бизнес-процессов важно понимать, что решение и информация уже есть у тех, кто с этими проблемами работает регулярно. Именно поэтому важно не придумывать ответ или решение, а грамотно и в полной мере собрать данные.

Огромное внимание требуется уделять выстраиванию диалога с людьми, обладающими актуальной информацией. Чаще всего такая работа представляет собой заполнение анкеты с последующей беседой и уточняющими вопросами для каждого участника. Как правило, структура анкеты состоит из трех частей:

1. Раппорт<sup>14</sup>: как дела у кота, как сам?
2. Общие вопросы: а как у вас тут, а как устроено там?
3. Личное мнение: в чем главная проблема, что вы думаете о проблеме, каким видите решение?
4. Что следует изменить в первую очередь и почему?

Работа закипела. Фокус-группа была собрана из числа топ-менеджмента и людей, максимально близко знакомых с продуктом, проектами и понимающих особенности работы компании Сюзерена.

К тому моменту, когда работа перешла на стадию сбора информации, проект по мотивации умирал в жалких конвульсиях (подробнее об этом в предыдущих главах). Возможно, поэтому Директор по операциям и Очень хороший начальник были настолько заняты, что не нашли времени, чтобы заполнить анкету для эксперта. С другой стороны, очень много денюжек эксперту за проект платили не они, а CEO. Фраза «инициатива наказуема», наверное, по их мнению, работает в обе стороны. Но тс-с-с-с, об этом Сюзерену ни слова. Плохие новости он не любит и чуть что, сразу начинает крыть гендерными принадлежностями всех, кто попадает ему под рѳт руку.

К тому моменту, когда выяснилось, что «слово пацана» – пустышка, а культура деловой переписки опирается на аргументы типа: «не было такого» и «сама дура», разочарование от того, что взрослые люди играют в «сделаю вид, что проблемы нет», уже было не таким болезненным. Скорее, закономерным и понятным.

Удивительным было другое. Результаты анкетирования. Стало понятно, что проблема менеджмента отражается на работе всего персонала. Отсутствие открытости и прозрачности сверху не позволяло сделать понятными и открытыми процессы уровнем ниже. Разработчики и тестировщики не имели точек соприкосновения с коммерческим отделом и не знали, как то, что они делают, в последующем взаимодействует с рынком.

*– А для чего им это знать, Сашуля? Они ж просто разрабы и тестировщики.*

*– Для того, чтобы в команде и компании было единое информационное поле и у каждого было понимание того, что задачи создаются и решаются не в вакууме, а в быстро меняющемся мире для конкретных людей и рынка. Для понимания важности того, что команды делают. Ведь то, что они делают, нужно конкретным людям и бизнесу!*

Знаете, по тому, как люди отвечают на вопросы анкеты, можно сделать вывод о том, насколько комплексно они понимают не только вопросы, находившиеся в их компетенции, но и сам бизнес, насколько уважают чужую работу и готовы вкладываться в команду. Даже в «стартапах» (а фирма Сюзерена, как вы помните, самый всамделишный многолетний стартап) люди тем откровеннее отвечают на вопросы, чем менее звонкая у них должность.

---

<sup>14</sup> Установление контакта.

Во время сбора информации я в очередной раз удивилась тому, как работает у некоторых людей перенос в вопросах, связанных с брендом компании. Например:

– *Пожалуйста, опишите максимально подробно идеального кандидата.*

*Как он выглядит, одет, говорит, какие у него качества.*

– *Это голубоглазый блондин в джинсах и худи. Он уверен в себе...*

И дальше следует подробный список характеристик, которыми хочет обладать или уже обладает тот, кто отвечает на этот вопрос. Люди всегда говорят о себе. Во всем, что их окружает, в том, как они интерпретируют события или поступки людей, они видят себя. Мы – удивительные, потому что любим тех, кто на нас похож и ненавидим тех, кто имеет схожие с нами черты. Поэтому, выбирая работодателя мы ищем в нем себя и самую презентабельную свою версию. Ежедневные, маленькие, незначительные на первый взгляд поступки и решения команды являются фундаментом для корпоративного вайба и среды в компании. Сначала тональность и правила задает Сюзерен, а остальные через принятие и повторение их усиливают.

Так же, как Сюзерен принял несколько моих предложений, так и команда топ-менеджмента согласилась на несколько инициатив, в которых я принимала участие. Произошедшее, безусловно, можно было бы списать на совпадение, чудо, просветление, начало большой трансформации, потрясающе слаженную командную работу, мой талант убеждения или навыки манипулирования. На самом деле – нет. Все объясняется слишком просто: ничто не ново под луной, а сказка «Каша из топора» была рассказана задолго до моего рождения.

\* \* \*

– *Нет у тебя чего для каши, старуха? Есть так хочется.*

– *Нет, милоч. Ничего тебе не дам. Ни крупу, ни масло, ни соль.*

– *Это ничего, бабулечка. Сейчас такую кашу из топора забацаю, пальчики оближешь!* – обещает солдат прижимистой бабке.

Намывает топор, кладет в кастрюлю с водой и... варит. Когда вода нагревается, солдат помешивает на огне варево и приговаривает:

– *Ох и наваристая каша получается.* – хитро улыбается и облизывая ложку.

– *Вот те на-а-а-а! Вкусно?* – удивляется старуха.

– *Вкусно, бабусечка. Ой, вкусно! А нет ли, милая, у тебя щепотки соли?* – спрашивает он, продолжая помешивать топор в кастрюле.

– *Как же, милоч, соль-то есть. Что ж соль-то тебе не дать? На-ка, возьми.* – бабка протягивает солдату пакет и с интересом смотрит в кастрюлю, ожидая, что будет дальше.

\* \* \*

Как только я перестала угрожать управленческой конструкции, что обеспечивало возможность Сюзерену быть самым умным и красивым, мне удалось договориться о небольших изменениях, которые при повторении мантры: «Мы – стартап! Мы – стартап!» казались незначительными и целесообразными для достижения практических целей и желаний СЕО.

Как только я начала повторять команде вторую мантру: «СЕО сказал то, СЕО сказал это, делаем, как сказал СЕО» при одновременном увеличении частоты запросов на разные темы ответственным лицам, произошло чудо. Ответственные лица решили, что дополнитель-

ная ответственность им ни к чему, а так как я – человек, уважающий Сюзерена, можно и про-  
давить для меня нужное решение. Главное для них – уменьшить давление в свою сторону и  
сохранять минимум изменений.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.