

Бен Хоровиц

ЛЕГКО НЕ БУДЕТ

Как построить бизнес,
когда вопросов больше,
чем ответов

Перевод с английского Эльвиры Кондуковой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

[>>>](http://kniga.biz.ua)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1. ОТ КОММУНИСТА К ВЕНЧУРНОМУ КАПИТАЛИСТУ	11
ГЛАВА 2. Я БУДУ ЖИТЬ	28
ГЛАВА 3. НА ЭТОТ РАЗ ПО ЛЮБВИ	50
ГЛАВА 4. КОГДА ВСЕ ВОКРУГ РУШИТСЯ	69
Борьба.....	72
СЕО должен говорить людям правду	76
Как правильно увольнять персонал.....	80
Как правильно уволить топ-менеджера.....	85
Дружба или интересы компании?	94
Ложь проигравших	98
Свинцовые пули.....	101
А кого это интересует?.....	104
ГЛАВА 5. ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ЛЮДЯХ, ПРОДУКТЕ И ПРИБЫЛИ — ИМЕННО В ТАКОМ ПОРЯДКЕ.....	106
Хорошее место для работы.....	113
Почему следует обучать своих сотрудников стартапам	119
Реализация программ обучения.....	124
Допустимо ли приглашать на работу сотрудников компании вашего друга?	129

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Почему трудно привлечь в стартап топ-менеджеров из крупных компаний.....	134
Наем менеджеров: можно ли нанять подходящего менеджера, не имея опыта работы в его области	140
Если сотрудники не понимают менеджеров.....	146
Управленческий долг	151
Оценка эффективности менеджмента.....	156
ГЛАВА 6. О КОНЦЕПЦИИ НЕПРЕРЫВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	160
Как свести к нулю интриги в вашей компании.....	164
Правильно ориентированные амбиции.....	172
Должности и продвижение по службе.....	177
Когда умные люди оказываются плохими сотрудниками.....	183
Опытные менеджеры.....	188
Один на один	194
Как создать корпоративную культуру	197
Откровенно о росте масштабов бизнеса	203
Ловушка будущего роста	212
ГЛАВА 7. КАК ОСТАТЬСЯ ЛИДЕРОМ, НЕ ЗНАЯ, КУДА ИДЕШЬ.....	216
Самый ценный талант CEO.....	220
Тонкая грань между страхом и отвагой.....	228
«Первые» и «вторые».....	234
Следовать за лидером.....	239
CEO для мира и CEO для войны.....	244
Как стать CEO.....	250
Как оценивать работу CEO.....	256
ГЛАВА 8. ПЕРВОЕ ПРАВИЛО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА —	
НЕТ НИКАКИХ ПРАВИЛ.....	264
Дилемма «ответственность vs креативность».....	270
Управленческий прием «чумовая пятница».....	274
Как остаться великой компанией	276
Должны ли вы продать компанию?.....	280
ГЛАВА 9. КОНЕЦ НАЧАЛА.....	287
ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ПО ПРОДАЖАМ	299

ГЛАВА 4

КОГДА ВСЕ ВОКРУГ РУШИТСЯ

Существует несколько подходов к решению проблемы детерминированности и недетерминированности. Математический подход состоит в противопоставлении функциональной и статистической зависимости. В детерминированном мире доминирует функциональная зависимость. Вы всегда можете рассчитать заданные показатели с необходимой степенью точности. Если вы посылаете ракету на Луну, то ее траектория движения должна быть точно рассчитана. Итерационный подход, когда вы запускаете ракету на основе некоторых предварительных подсчетов, а затем начинаете рассчитывать ее траекторию шаг за шагом, здесь не подходит. В 1990-х годах было много компаний, рассчитавших свой старт, но не имевших планов приземления.

Недетерминированное будущее — это будущее, в котором главную роль играет вероятность и статистика. Они придают смысл миру. В общественном сознании происходит сдвиг в том направлении, что именно статистический способ мышления будет превалирующим в будущем.

ПИТЕР ТИЛЬ (АМЕРИКАНСКИЙ БИЗНЕСМЕН И ИНВЕСТИТОР)

Пытаясь продать часть бизнеса Loudcloud по разработке программного обеспечения для «облачных» расчетов, я встречался с Билом Кэмпбеллом, чтобы рассказать о ходе переговоров по заключению сделки. Последняя имела огромное значение, поскольку в случае ее провала компания практически наверняка должна была обанкротиться.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Выслушав подробный отчет о ситуации в переговорах с обеими заинтересованными партиями — IBM и EDS, Билл минуту помолчал. Потом посмотрел мне в глаза и сказал: «Бен, тебе следует предпринять еще кое-что помимо этой сделки. Придется сделать это в одиночку, советуясь только с директором юридической службы. Ты должен подготовить компанию к банкротству». Если бы кто-то наблюдал за этой сценой со стороны, то, наверное, решил бы, что Билл рассудительно рекомендует мне разработать план на случай непредвиденных обстоятельств. Но что-то в его глазах и голосе говорило о другом. В них читалась уверенность в том, что этот план вскоре станет нашим *единственным*.

Эта беседа заставила меня вспомнить об истории, рассказанной другом о его брате, молодом докторе. К нему на прием пришел тридцатипятилетний мужчина. Он выглядел очень плохо — в глазах пустота, кожа пепельно-бледная. Молодой доктор сразу понял, что с пациентом что-то случилось, но не мог понять что. Тогда он пригласил старшего коллегу, чтобы тот помог поставить диагноз. Опытный врач обследовал пациента и отпустил его. Затем повернулся к молодому врачу и сказал: «Пациент мертв». Молодой доктор испытал шок: «О чем вы говорите?! Он только что вышел отсюда на своих ногах!» Опытный врач ответил: «Он этого еще не знает, но он мертв. У него был инфаркт, а если человек в таком молодом возрасте переживает инфаркт, то его тело не обладает достаточной приспособляемостью, чтобы восстановиться. Он не поправится. Он мертв». Через три недели пациент умер.

Я чувствовал, что Билл пытается сказать мне, что я уже мертв, но еще об этом не знаю, хотя и пытаюсь всеми силами завершить сделку. Ему было очень трудно это сказать, и только лучший друг мог найти в себе мужество сообщить такие печальные новости. Еще труднее мне оказалось это слышать. Билл сказал мне это, чтобы я мог эмоционально подготовиться сам и финансово подготовить компанию к неизбежным похоронам. Вероятность заключения спасительной сделки в условиях той атомной зимы, которая царила в отрасли, приближалась к нулю. Похоже, я был уже мертв.

Я так и не разработал этот план. Делая практически невозможные вещи — реализуя проект С и готовя компанию к акционированию, — я усвоил одну важную вещь: СЕО стартапа не должен полагаться на теорию вероятности. Если вы создаете компанию, то должны верить, что

это возможно, а не подсчитывать шансы на успешный исход. Вы просто должны добиться успеха, вот и все. Не важно, составляют ли ваши шансы девять из десяти или один из тысячи, — ваша задача остается той же самой. В конце концов, я нашел правильный ответ: мы заключили сделку с EDS, и компания осталась на плаву. Я вовсе не злился на Билла и до сих пор искренне признателен за честный рассказ о моих шансах. Но я не верю в статистику. Я верю в расчет.

* * *

Меня всегда спрашивают: «В чем секрет успеха CEO?» Как ни печально, такого секрета не существует, но зато есть одно качество, отличающее успешных CEO от посредственных, — они могут сосредоточиться и сделать правильный выбор, когда кажется, что никакого выбора нет вообще. Именно в тот момент, когда вам больше всего хочется спрятаться или умереть, и решается, какой вы CEO. В этой главе я расскажу о кое-каких уроках, которые, может быть, помогут вам бороться и не сдаваться, даже если выхода нет.

Большинство книг по менеджменту учат, как правильно управлять компанией, чтобы не потерпеть неудачу. Мы же поговорим о том, что следует делать после того, как вы *уже* потерпели неудачу. Могу вас порадовать — у меня большой опыт по этой части, как и почти у каждого CEO.

Я начну эту главу с рассказа о некоторых важных проблемах, возникающих уже в конце игры, — например, как правильно уволить топ-менеджера или сократить персонал. В таких вопросах я следую первому принципу бусидо — «пути воина»*: всегда помни о смерти. Если воин всегда помнит о смерти и живет так, будто это его последний день, он станет поступать правильно в любых ситуациях. Точно так же если CEO всегда помнит о нескольких изложенных далее правилах, то будет правильно поступать в ситуациях с наймом, подготовкой и увольнением сотрудников, формированием корпоративной культуры.

* Бусидо, или «путь воина», — кодекс самурая, свод правил, рекомендаций и норм поведения истинного воина в обществе, в бою и наедине с собой, воинская философия и мораль, уходящая корнями в глубокую древность. *Прим. ред.*

БОРЬБА

Каждый предприниматель создает бизнес, четко понимая, в чем будет заключаться его успех. Вы формируете уникальный моральный климат, нанимаете самых талантливых людей. Вместе вы разрабатываете великолепный продукт, который приведет в восторг потребителей и сделает мир чуть-чуть лучше. Это прекрасно!

Затем вы трудитесь днем и ночью, чтобы воплотить эту мечту в реальность, но однажды просыпаетесь с мыслью, что все идет не так, как задумывалось. Ваша компания не набирает обороты, как это описывал Джек Дорси* в своих лекциях, которые вы слушали, прежде чем приступить к делу. У вашего продукта технические проблемы, и с ними очень тяжело справиться. Рынок оказывается вовсе не таким, как вы полагали раньше. Ваши сотрудники теряют веру в успех, и кое-кто начинает увольняться. Причем некоторые из уволившихся — наиболее толковые. Оставшиеся тоже начинают задумываться, правильно ли они делают. Вам постоянно не хватает наличности, а ваш венчурный инвестор сообщает, что найти ее ввиду разворачивающегося в экономике Европы кризиса очень трудно. Вы проигрываете конкурентную борьбу, теряете лояльных покупателей и лучших сотрудников. Фундамент вашего дела начинает рушиться. Что вы делаете неправильно? Почему компания не показывает тех результатов, которые планировались? Может быть, вам не хватает способностей, чтобы достичь цели? Когда ваши мечты превращаются в ночной кошмар, вы понимаете, что попали в эпицентр отчаянной *борьбы*.

* Джек Дорси — американский архитектор программного обеспечения и бизнесмен, известен как создатель Twitter. *Прим. ред.*

НЕМНОГО О БОРЬБЕ

Жизнь есть борьба.

КАРЛ МАРКС

Борьба — это когда вы задаете себе вопрос, зачем вам понадобилось создавать компанию.

Борьба — это когда люди спрашивают вас, почему бы не отказаться от этой затеи, а вы не знаете, что им ответить.

Борьба — это когда ваши сотрудники считают, что вы им врете, а вы думаете, что, возможно, они правы.

Борьба — это когда еда теряет вкус.

Борьба — это когда вы думаете, что не стоило занимать должность CEO в собственной компании.

Борьба — это когда вы знаете, что сделали все, что могли, но заменить вас никто не может.

Борьба — это когда окружающие считают вас идиотом, но уволить вас некому.

Борьба — это когда неуверенность в себе превращается в ненависть.

Борьба — это когда вы беседуете с друзьями и не слышите ни слова из того, что они говорят, поскольку и сейчас вы в гуще борьбы.

Борьба — это когда вам хочется, чтобы эта боль исчезла.

Борьба — это несчастье.

Борьба — это когда вы берете отпуск, надеясь почувствовать себя лучше, а чувствуете, что становится хуже.

Борьба — это когда в гуще людей вы чувствуете себя одиноким.

Борьба никого не щадит.

Борьба — это страна невыполненных обещаний и разрушенных иллюзий.

Борьба — это холодный пот.

Борьба — это ваш желудок, сжимающийся так сильно, что вы, кажется, вот-вот начнете харкать кровью.

Борьба — это еще не поражение, но она может им завершиться. Особенно если вы слабы. Всегда, когда вы проявляете слабость.

Большинство людей не настолько сильны, чтобы все это выдержать.

Любой великий предприниматель, от Стива Джобса до Марка Цукерберга, прошел через борьбу и выдержал это — так что вы не одиноки.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Но это не значит, что и вы выдержите. Возможно, вас ждет провал. Потому это и называется борьбой.

Именно в борьбе рождается величие.

СОВЕТЫ, КОТОРЫЕ, ВОЗМОЖНО, ПОМОГУТ, А ВОЗМОЖНО, И НЕТ

Нет рецепта, как победить в борьбе, но есть вещи, которые в свое время мне помогли.

- *Не взваливайте все на свои плечи.* Часто считается: то, что беспокоит предпринимателя, еще больше тревожит его сотрудников. Это не так. Справедливо обратное. Никто не переживает неудачи острее, чем тот, на ком лежит ответственность. Никто не чувствует это так, как вы. Вы не можете взять на себя бремя всех своих сотрудников, но старайтесь разделить между ними бремя, которое несете сами. Привлекайте как можно больше умов к решению проблем, даже если эти проблемы носят экзистенциальный характер. Когда я руководил компанией Opsware и мы теряли слишком много выгодных сделок, я звонил кому только можно и всей компании заявлял, что мы вылетим в трубу, если это не прекратится: мы и дальше будем так истекать кровью и в конце концов умрем. Никто и глазом не моргнул. Команда лишь сплотилась, разработала конкурентный продукт и тем самым спасла мою глупую задницу.
- *Это вам не шашки, а чертовы шахматы.* Высокотехнологичный бизнес обычно очень сложен. Базовая технология все время совершенствуется, конкуренция обостряется, рынок колеблется, люди переходят из компании в компанию. В результате все это постоянно находится в движении и напоминает игру трехмерными шахматами в сериале Star Trek*. Вы думаете, что у вас нет выхода? А как насчет акционирования компании с объемом продаж в 2 миллиона

* Star Trek — популярная научно-фантастическая медиафраншиза, включающая на сегодняшний день шесть телевизионных сериалов (в том числе мультипликационный), двенадцать полнометражных фильмов, сотни книг и рассказов, огромное количество компьютерных игр. *Прим. ред.*

долларов и 340 сотрудниками, а также планом продаж 75 миллионов долларов на следующий год? Я нашел выход. Я сделал это в 2001 году, известном как худшее время для акционирования высокотехнологичной компании. Я сделал это, когда наличности было всего на шесть недель. Выход есть всегда.

- *Оставайтесь в игре как можно дольше, и рано или поздно вам повезет.* В высокотехнологичных отраслях завтра выглядит совершенно иначе, чем сегодня. Если вы протянете достаточно, чтобы увидеть завтра, не исключено, что в нем найдется решение проблемы, кажущейся неразрешимой сегодня.
- *Не принимайте все на свой счет.* Если вы попали в затруднительное положение, то это, скорее всего, ваша вина. Вы нанимали людей. Вы принимали решения. Но вы ведь знали, что это непростая работа, когда брались за нее. Ошибки бывают у всех. Любой СЕО совершает тысячи ошибок. Самокопание и выставление самому себе двоек за работу ничем не помогут.
- *Помните, что соблюдение этих несложных правил отличает талант от посредственности.* Если вы хотите стать великим, то должны принять вызов. Если вы не хотите стать великим, то не стоило и создавать компанию.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если вы попали в эпицентр борьбы, вам придется трудно и иногда вы не сможете отличить правильные вещи от неправильных. Вы окажетесь в бедне и, возможно, никогда не сможете выбраться. По собственному опыту могу сказать, что, скорее всего, потерпел бы неудачу, если бы не помощь и неожиданное везение.

Потому всем, кто варится в этом котле, могу пожелать сил и гармонии с самим собой.

СЕО ДОЛЖЕН ГОВОРИТЬ ЛЮДЯМ ПРАВДУ

Один из наиболее важных уроков управления для основателей/СЕО трудно поддается логическому объяснению. Я сделал самый большой шаг вперед в совершенствовании навыков управления именно в тот день, когда перестал демонстрировать сотрудникам излишний оптимизм.

Как начинающий СЕО, я находился под постоянным давлением со стороны зависящих от меня сотрудников, прессингом от незнания того, что, собственно, нужно делать, грузом ответственности за десятки миллионов долларов, принадлежащих инвесторам. В результате любая неудача выбивала меня из колеи. Если нам не удавалось заключить сделку с клиентом, или мы не успевали выполнить работу к оговоренной дате, или поставляли продукт, имевший недостатки, то все это тяжким грузом ложилось на мои плечи. Я считал, что сделаю только хуже, если попытаюсь передать часть этого бремени своим сотрудникам. Вместо этого я старался излучать позитивное солнечное настроение и вести ничем не отягощенных сотрудников от победы к победе. Как же я ошибался!

Вся глубина этой ошибки стала ясна во время разговора с моим шурином Кортни. На тот момент Кортни работал в телекоммуникационной компании AT&T линейным монтером (он из тех парней, которых можно увидеть карабкающимися на телефонные столбы). У меня только что состоялась встреча со старшим менеджером AT&T Фредом Джонсоном,

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

и было очень интересно выяснить, знает ли его Кортни. Тот сказал: «Да, я знаю Фреда. Он заявляется к нам примерно раз в квартал, чтобы показать нам сияющие вершины». Стало ясно, что своим чрезмерным оптимизмом я только раздражаю сотрудников.

Мне-то казалось, я воодушевляю коллектив, подчеркивая наши успехи и замалчивая неудачи. Но коллектив знал, что в действительности у нас намного больше проблем. Люди отлично понимали, что мир вокруг нас не так прекрасен, как в моих рассказах, но вынуждены были и дальше выслушивать мантры о светлом будущем на каждой встрече.

Как я мог совершить такую ошибку и насколько она серьезна?

ПОЗИТИВНЫЕ ИЛЛЮЗИИ

Как старший по должности в компании, я считал, что никто не сможет справиться с разочарованием от плохих новостей лучше меня. Оказалось, как раз наоборот: никто не реагировал на них острее, чем я. Программисты с легкостью выбрасывали из головы новости, заставлявшие меня ночь напролет мучиться от бессонницы. Но, в конце концов, я же основатель компании и ее СЕО. Я просто «был женат» на своей работе. Если дела шли совсем плохо, то все могли уйти — все, кроме меня. В результате сотрудники воспринимали плохие новости гораздо спокойнее.

Что еще более глупо, я почему-то считал, что это моя и только моя обязанность — беспокоиться о проблемах компании. Если бы я мыслил более здраво, то, наверное, понял, что не имеет никакого смысла стремиться взвалить все тревоги и заботы о компании на свои плечи. Например, если продукт не отличался надлежащим качеством, то это потому, что я не написал вовремя код, способный исправить его недостатки.

Существует гораздо более эффективный подход: поручить решение проблемы людям, которые не только способны, но и стремятся это сделать, имеют соответствующую мотивацию. Еще один пример: если мы теряли многообещающий контракт, то вся компания должна была понимать, почему это случилось. Тогда можно было решить проблемы продукта, организации маркетинга и сбыта. Если я стремился все контролировать лично, то возможности ускорения этого процесса резко сокращались.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПОЧЕМУ СОВЕРШЕННО НЕОБХОДИМО ГОВОРИТЬ ПРАВДУ

Существуют три основные причины, по которым имеет смысл откровенно рассказывать сотрудникам об имеющихся у компании проблемах.

1. Доверие

Если нет доверия, то коммуникация теряет свою эффективность. Это означает следующее: в любых отношениях между людьми необходимость во взаимном общении обратно пропорциональна уровню доверия, установившегося между сторонами.

Представьте себе следующую ситуацию. Если я полностью вам доверяю, то не требую пояснений или комментариев к любым вашим действиям, поскольку знаю, что все они предпринимаются с учетом моих интересов. С другой стороны, если доверия между нами нет, то любые мероприятия, информация и объяснения не произведут на меня никакого впечатления, поскольку я считаю, что вы все равно не скажете правду.

Применительно к компании это особенно важно. По мере ее роста организация коммуникации становится все более серьезной проблемой. Если сотрудники доверяют своему CEO в глобальных вопросах, то процессы коммуникации в компании оказываются гораздо более эффективными, чем в том случае, когда такого доверия нет. Но для того чтобы оно появилось, CEO должен говорить коллективу неприукрашенную правду. Разница между эффективно и неэффективно управляемыми компаниями зачастую состоит именно в умении CEO со временем установить доверительные отношения с коллективом.

2. Чем больше умов трудится над решением проблемы, тем лучше

Чтобы создать великую компанию в отрасли высоких технологий, надо нанять множество очень талантливых людей. Совсем нерационально иметь в распоряжении компании первоклассные умы, но не привлекать их к решению наиболее трудных проблем. Как бы ни были умны сотрудники, они не смогут решить проблему, о существовании которой не подозревают. В сообществе разработчиков программного обеспечения с открытым исходным кодом об этом говорят так: «При достаточном количестве глаз все баги выплывают на поверхность».

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

3. Хороший моральный климат в коллективе — все равно что старый сетевой протокол: плохие новости распространяются быстро, а хорошие медленно

Если проанализировать опыт компаний, потерпевших неудачу, то окажется, что многие сотрудники в них знали о серьезных проблемах задолго до того, как эти проблемы погубили компанию. Если сотрудники о них знали, то почему ничего не предприняли? Очень часто ответ в том, что компании блокируют распространение плохих новостей, поэтому информация остается тайной до тех пор, пока не становится слишком поздно что-либо делать.

Здоровый моральный климат в коллективе побуждает сотрудников обсуждать плохие новости. Если в компании говорят о проблемах свободно и открыто, то, скорее всего, они будут быстро решены. Если же проблемы замалчиваются и скрываются, то это раздражает всех, кто причастен к их решению. Что в таком случае должен сделать CEO? Ответ: сформировать моральный климат, в котором поощряется, а не наказывается стремление людей открыто обсуждать и решать проблемы.

В качестве рекомендации можно посоветовать не обращать внимания на традиционную мудрость, ограничивающую свободное движение информации в компании. Например, вспомним о старом правиле менеджмента: «Не говорите мне о проблеме, если не знаете, как ее решить». А что если сотрудник не может решить серьезную проблему в одиночку? Например, программист обнаруживает серьезный сбой в системе сбыта продукта. Вы действительно хотите, чтобы он никому об этом не говорил? Подобные управленческие трюизмы теоретически способны вдохновить сотрудника на решение отдельно взятой проблемы, зато препятствуют свободному распространению информации. А это может оказаться критически важным для выживания и благополучия компании.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАВЕРШЕНИЕ

Если вы руководите компанией, то наверняка находитесь под значительным психологическим прессингом, заставляющим вас обнаруживать только положительные новости. Боритесь с этим прессингом. Осознайте свои страхи и преодолите их. Говорите сотрудникам правду.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

КАК ПРАВИЛЬНО УВОЛЬНЯТЬ ПЕРСОНАЛ

Вскоре после продажи Opsware компании Hewlett-Packard я беседовал с венчурным инвестором Дугом Леоне из Sequoia Capital. Он хотел услышать историю о том, как мы прошли путь от сумасбродных мечтателей в глазах окружающих до компании стоимостью 1,6 миллиарда долларов, не прибегая при этом к рекапитализации.

Я в подробностях рассказал Дугу о том, как мы несколько раз находились на грани банкротства, как курс акций падал до 0,35 доллара за единицу, а у прессы были лишь мрачные прогнозы, о трех волнах сокращения персонала, когда мы потеряли около 400 человек. Больше всего ему понравился рассказ о том, как мы увольняли людей. За более чем 20 лет в инвестиционном венчурном бизнесе он никогда не слышал о компании, которой удалось выжить после таких массированных сокращений и, более того, выйти на миллиардную капитализацию. Он готов был поспорить, что это никому не удастся. Поскольку мой опыт составлял исключение из правил, требовалось собрать больше информации. Я спросил Дуга, почему остальным стартапам не удалось пережить подобную ситуацию. Он ответил, что массовые увольнения разрушают моральный климат в компании. При виде того, как увольняют коллег, человек не в состоянии собраться и предпринять отчаянные усилия для спасения компании. Еще Дуг заметил, что, хотя компания может пережить отдельно взятое сокращение персонала, вряд ли она способна после этого добиться большого успеха. Создание первоклассного бизнеса после трех подряд сокращений

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

персонала, да еще сопровождаемых негативной кампанией в прессе (о нас публиковали душераздирающие истории на первой странице Wall Street Journal и BusinessWeek), — это поправление всех законов венчурного бизнеса. Он хотел знать, как нам это удалось. Мне тоже пришлось задуматься над этим вопросом, и я пришел к следующим выводам.

В ретроспективе мы смогли сохранить культурную преемственность и удержать лучших сотрудников после нескольких массированных сокращений персонала, потому что увольняли людей правильно. Это может показаться парадоксальным: как можно делать нечто глубоко ошибочное правильно? Попытаемся ответить на этот вопрос.

ШАГ 1. НАСТРОЙТЕСЬ НА ПРАВИЛЬНУЮ ВОЛНУ

Если компания не в состоянии реализовать свои финансовые цели и вынуждена прибегнуть к сокращению персонала, нанятого в свое время с огромными затратами времени и денег, то это неминуемо ложится тяжелым грузом на плечи CEO. Во время первой волны сокращений в нашей компании мне на электронную почту приходили копии сообщений, которыми обменивалась группа сотрудников. Один из наиболее талантливых наших программистов писал друзьям: «Бен или лжет, или просто дурак, а может, и то и другое одновременно». Помню, как я читал эти сообщения и думал: «Конечно, дурак, что уж тут говорить». В такие времена очень трудно сосредоточиться на будущем, поскольку потрясения прошлого не отпускают вас — но именно это вы обязаны сделать.

ШАГ 2. НЕ ОТКЛАДЫВАЙТЕ

Если вы уже решили, что сокращение персонала неизбежно, то следует провести его как можно быстрее. Когда слухи о сокращении просочатся в коллектив (а это неминуемо, если вы будете медлить с реализацией принятого решения), то у вас возникнет целый ряд дополнительных проблем. Сотрудники начнут атаковать вопросами менеджеров. Если те ничего не знают, то будут выглядеть глупо в глазах своих подчиненных, а если знают, то окажутся вынуждены или лгать им, или выдавать дополнительную информацию, образовывая еще один канал утечки, или хранить молчание,

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

что еще больше встревожит людей. В Loudcloud/Opsware мы пренебрегли этим правилом во время первой волны сокращений, но зато учли свои ошибки, когда настало время второй и третьей волн.

ШАГ 3. ОТДАВАЙТЕ СЕБЕ ОТЧЕТ, ПОЧЕМУ ВЫ ДОЛЖНЫ УВОЛИТЬ ЛЮДЕЙ

Иногда, принимая решение о сокращении персонала, члены совета директоров пытаются ободрить топ-менеджеров, предлагая им позитивно взглянуть на эту процедуру. Они говорят что-то вроде: «Мы получим прекрасную возможность повысить эффективность деятельности и упростить бизнес-процессы». Это даже может быть правдой, но не позволяйте подобным рассуждениям заслонить истинную причину увольнений или неправильно сформулировать ваше сообщение сотрудникам. Вы увольняете людей только потому, что компания не выполнила первоначальные планы. Если бы проблема состояла только в чьей-то недостаточно эффективной работе, вы бы прибегли совсем к другим мерам. Именно компания не сумела достичь поставленных целей. Это отличие в мотивах критически важно, поскольку нельзя доносить до компании и увольняемых работников мысль вроде следующей: «Вот и отлично, наконец-то мы повысим продуктивность труда». Она должна быть озвучена так: «Команда не смогла реализовать поставленные цели, поэтому мы вынуждены расстаться с несколькими отличными сотрудниками». Учитывая, что провал вряд ли можно счесть большим коммерческим успехом, это заявление сводится к короткому послы: «Верьте мне». Именно это СЕО почти каждый день говорит сотрудникам: «Верьте мне. Это будет отличная компания. Верьте мне. Увольнение будет новым этапом в ваших карьерах. Верьте мне. Так лучше для вас и вашей жизни. Верьте мне». Увольнения разрушают доверие, потому особенно важно его восстановить.

ШАГ 4. ПОДГОТОВЬТЕ ВАШИХ МЕНЕДЖЕРОВ

Но самый важный этап в процессе сокращения персонала — подготовка менеджеров. Если вы оставите их в этой крайне неприятной ситуации без всякой подготовки, то наверняка почти все они провалят задание.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Подготовка начинается с усвоения золотого правила: «Каждый менеджер лично увольняет своих подчиненных». Они не смогут поручить эту миссию отделу по персоналу или более жестким коллегам. Вы не можете нанять аутсорсинговую фирму, чтобы провести эту неприятную процедуру, как в кинофильме «Мне бы в небо»^{*}. Каждый менеджер сам увольняет своих подчиненных.

Почему следует соблюдать это правило? Потому что люди вряд ли будут помнить каждый день, проработанный в вашей компании, но они совершенно точно запомнят тот день, когда их оттуда уволили. У них в памяти запечатлется каждая мелкая деталь этого дня, и эти детали впоследствии приобретут огромное значение. Репутация вашей компании и ваших менеджеров зависит от того, сможете ли вы встать лицом к лицу со своими сотрудниками, доверявшими вам и усердно работавшими на вас. Если вы наняли меня на работу, то я жду, что вы найдете в себе мужество уволить меня лично.

После того как все менеджеры поймут, что им придется сделать это лично, можно переходить к некоторым основным правилам процедуры.

1. Менеджеры должны кратко объяснить каждому увольняемому, что произошло, подчеркнув, что это не его личная неудача, а провал компании, не сумевшей реализовать поставленные цели.
2. Они должны четко заявить, что сотрудник попадает в число увольняемых и это не подлежит обсуждению.
3. Они должны располагать полной информацией о компенсациях и формах помощи при трудоустройстве, которые компания предоставляет увольняемому сотруднику.

ШАГ 5. ОБРАТИТЕСЬ КО ВСЕМУ КОЛЛЕКТИВУ

Прежде чем проводить сокращение, CEO должен обратиться ко всем сотрудникам компании и изложить основные причины происходящего. Если вы правильно построите это обращение, то менеджерам будет гораздо

^{*} Главный герой фильма, Райан Бингэм, работает в фирме, которая сообщает сотрудникам разных компаний, что их должности больше нет и они уволены. *Прим. ред.*

проще сделать свою работу. Помните о том, что сказал мне бывший СЕО компании Intuit Билл Кэмпбелл: *«Обращение предназначено тем, кто остается»*. Остающиеся сотрудники обратят пристальное внимание на то, как вы обошлись с их увольняемыми коллегами. У многих уволенных с остающимися работниками гораздо более тесные дружеские отношения, чем у вас, поэтому обращаться с ними следует максимально уважительно. Но помните, что компания должна двигаться вперед, поэтому слишком активные извинения тоже неуместны.

ШАГ 6. ОСТАВАЙТЕСЬ НА ВИДУ

После того как вы обратитесь к коллективу с сообщением об увольнении части сотрудников, вам, скорее всего, вовсе не захочется ходить из отдела в отдел и разговаривать с людьми. Можно поручиться, больше всего вы будете стремиться оказаться где-нибудь в баре и выпить несколько порций текилы. Но не поддавайтесь этому искушению. Оставайтесь с людьми. Пусть вас видят. Будьте доброжелательны. Люди хотят видеть вас. Им хочется знать, переживаете ли вы из-за происходящего, сохранят ли они хорошие отношения с вами и с компанией. Поговорите с ними. Помогите отнести их вещи в машину. Скажите, что вы цените их усилия.

КАК ПРАВИЛЬНО УВОЛИТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Нанимая на работу топ-менеджера, вы рисуете радужную картину его будущего в вашей компании, подробно и в самых розовых тонах расписывая, как будет прекрасно, если он примет ваше приглашение и насколько оно выгоднее для него/нее по сравнению с предложениями любой другой компании. Но затем в один прекрасный день вы поймете, что топ-менеджера придется уволить. Попробуйте привыкнуть к этой мысли.

Обычно оказывается, что само по себе увольнение топ-менеджера проходит намного проще, чем увольнение сотрудников. Топ-менеджеры сами имеют опыт пребывания по другую сторону баррикад, поэтому ведут себя весьма профессионально. Но уволить топ-менеджера правильно — несколько более сложно и очень важно. Если вы не извлечете из этого надлежащих уроков, то вскоре опять столкнетесь с необходимостью проводить эту процедуру.

Как и во многих других ситуациях, секрет правильного увольнения топ-менеджера состоит в тщательной подготовке. Рассмотрим четыре основных этапа этого процесса, следование которым поможет вам справедливо отнестись к топ-менеджеру и одновременно усовершенствовать некоторые функции вашей компании.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ШАГ 1. ГЛУБОКИЙ АНАЛИЗ ПРИЧИН

Иногда топ-менеджера приходится увольнять за неподобающее поведение, лень или некомпетентность, но такие случаи относительно редки и просты. К сожалению, если только процесс найма сотрудников в вашей компании не отличается крайней неэффективностью, увольнять топ-менеджера приходится совсем по другим причинам. В настоящее время почти каждая компания проводит тщательную проверку наличия необходимых профессиональных навыков, мотивации и опыта работы у кандидатов. Поэтому если вам приходится увольнять, скажем, начальника отдела маркетинга, то не потому, что он лентяй, — скорее, потому, что лентяй *вы*.

Иными словами, неверно считать причиной увольнения топ-менеджера его плохую работу. Правильный взгляд на эту ситуацию состоит в том, что увольнение топ-менеджера — результат неэффективного функционирования процедуры собеседований и интеграции нового сотрудника в коллектив. Поэтому прежде всего вам следует выяснить, почему на работу приняли не того человека. Это может случиться по целому ряду причин.

- *Чаще всего причина — неправильное или неполное определение требований к кандидату.* Если вы сами не знаете, чего хотите, то вряд ли это получите. Слишком часто СЕО нанимают менеджеров, исходя из собственных абстрактных представлений о том, какими они должны быть. Результатом такого подхода зачастую бывает отсутствие у принятого на работу менеджера необходимых ключевых качеств.
- *Менеджер приглашается на работу по причине отсутствия видимых недостатков, а не по причине наличия необходимых достоинств.* Особенно часто это случается, если процедура найма основана на согласовании кандидатуры претендента несколькими экспертами. Эти эксперты способны выявить недостатки претендента, но они не придают первостепенного значения тем областям, в которых кандидат — специалист мирового уровня. В результате на работу приглашается человек без видимых недостатков, но посредственный профессионал именно в тех областях, где требуются выдаю-

щиеся качества. Однако если у вас нет таких специалистов именно там, где они необходимы, то вы никогда не станете компанией мирового класса.

- *На работу приглашается менеджер с «запасом квалификации».* Наиболее распространенный вредный совет от венчурных инвесторов и агентов по найму персонала начинающим CEO состоит в том, чтобы нанять на работу более компетентного специалиста, чем требуется в настоящий момент. Обычно это звучит так: «Подумайте, какой компанией вы станете в следующие три-пять лет». Конечно, это прекрасно нанимать людей, способных управлять крупной компанией, — если у вас она есть. Еще лучше нанимать людей, знающих, как быстро расширить масштабы деятельности имеющейся компании — если вы готовы к бурному росту. Но если вашу компанию нельзя назвать крупной и вряд ли она резко расширится в обозримом будущем, то вам потребуется человек, способный выполнять имеющийся объем работы в течение ближайших 18 месяцев. Если вы пригласите человека, способного проявить свои выдающиеся качества только через 18 месяцев в условиях крупной компании и в эти 18 месяцев действующего неэффективно, то компания отторгнет его еще до того момента, когда проявятся все его преимущества. Это вызовет удивление у остальных сотрудников: почему этому менеджеру предоставляются щедрые опционы и другие привилегии, ведь он не приносит компании никакой пользы. От таких вопросов невозможно просто отмахнуться. Оказывается, венчурные инвесторы и агенты по персоналу отнюдь не глупы. Просто они извлекли неверные уроки из краха других стартапов. Чтобы извлечь правильные уроки, прочтите далее в этой главе о деловых ситуациях «Проблема масштаба» и «Быстрый рост компании».
- *Приглашается менеджер, соответствующий типичным представлениям о данной профессии.* Не существует таких понятий, как «великий CEO», «выдающийся руководитель отдела маркетинга» или «выдающийся руководитель отдела продаж». Существует такое понятие, как «выдающийся руководитель отдела продаж для вашей компании на следующие год-два». Эта должность — совсем не то же

самое, что должность руководитель отдела продаж в компаниях Microsoft или Facebook. Не пытайтесь заполучить типичного менеджера от актерского агентства Central Casting. Это не кино.

- *Амбиции топ-менеджера не соответствуют интересам компании.* В главе 6 я расскажу о различиях в амбициях, служащих на благо компании, и амбициях, способствующих извлечению собственной выгоды. Если топ-менеджер ориентирован исключительно на собственные интересы, то стоит отклонить его кандидатуру независимо от уровня его компетенции и опыта.
- *Топ-менеджеру так и не удалось стать частью компании.* Интегрировать нового топ-менеджера в коллектив компании нелегко. Сотрудники тут же начнут обсуждать новичка, его ожидания могут не совпадать с вашими, а поле деятельности не быть четко определено. Расставшись с топ-менеджером, не забудьте пересмотреть и усовершенствовать меры по интеграции новичков в коллектив.

ДЕЛОВАЯ СИТУАЦИЯ «ПРОБЛЕМА МАСШТАБА»

Достаточно частая причина увольнения топ-менеджера — то, что он оказывается неспособным эффективно работать в условиях резкого расширения масштабов деятельности компании. Суть этого явления состоит в том, что расширение масштабов деятельности наполняет управленческие функции совершенно новым содержанием. В результате менеджерам нужна переквалификация: их старая и новая должности — не одно и то же. Управление глобальной торговой компанией с 200 сотрудниками существенно отличается от управления региональной сбытовой группой, состоящей из 25 человек. Если вам особенно повезет, то человек, приглашенный управлять региональной группой сбыта из 25 человек, за это время узнает все необходимое для управления глобальной торговой компанией, получит определенные навыки. Если же нет, то придется искать нового менеджера на новую должность. Такую ситуацию не следует расценивать как свидетельство провала топ-менеджера или провала системы найма — просто такова жизнь в большом городе. Не пытайтесь уклониться от решения этой проблемы — она лишь усугубится.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ДЕЛОВАЯ СИТУАЦИЯ «БЫСТРЫЙ РОСТ КОМПАНИИ»

Если вы разрабатываете первоклассный продукт, которого с нетерпением ждет рынок, то столкнетесь с необходимостью быстро расширить масштабы деятельности вашей компании. Ничто не будет способствовать вашему успеху больше, чем приглашение топ-менеджера, уже имеющего успешный опыт управления быстрорастущей компанией. Отметим, что это совсем не то, что получить большую компанию «в наследство» от предыдущего CEO или сделать карьеру топ-менеджера крупной компании в ее недрах.

Следует убедиться, что топ-менеджер, которого вы приглашаете, обладает необходимыми качествами для управления изначально небольшой компанией на этапе бурного роста. Не имеет смысла нанимать такого топ-менеджера, если вы не готовы предоставить ему необходимые финансовые ресурсы для обеспечения быстрого роста. Успешный топ-менеджер, способный провести компанию через этап быстрого роста, настолько важен для развития стартапа, что венчурные инвесторы и рекрутеры часто советуют CEO приглашать его на работу еще до того момента, как компания будет готова к расширению.

Правильно определить проблему означает создать основу для последующих действий.

ШАГ 2. ИНФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБ УВОЛЬНЕНИИ ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Это довольно щепетильная задача, и существует риск столкнуться со множеством обстоятельств, еще более ее усложняющих.

- Возможно, это пятый или шестой топ-менеджер, которого вы собираетесь уволить.
- Это уже третий топ-менеджер, которого вы собираетесь уволить с данной должности.
- Топ-менеджер был принят на работу по рекомендации кого-нибудь из членов совета директоров, причем тот заявил, что это настоящая суперзвезда менеджмента.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Следует отдавать себе отчет, что при наличии любого из этих обстоятельств совет директоров будет, по меньшей мере, встревожен и вы ничего не сможете с этим поделать. Имейте в виду, что выбор у вас небогатый: а) взволновать совет директоров заявлением об увольнении топ-менеджера; б) оставить неэффективного менеджера в прежней должности. При этом первый вариант не сулит ничего хорошего, но все же намного лучше второго. Оставить в должности не справляющегося с обязанностями топ-менеджера — значит обречь на деградацию целое подразделение или отдел компании. Если вы это допустите, то совет директоров будет встревожен. На заседании совета директоров вы должны решить три задачи.

- *Получить поддержку и обеспечить понимание трудности своей проблемы.* Сначала следует убедиться в том, что члены совета понимают причины сложившейся ситуации, а также содержание вашего плана по ее исправлению. Это внушит им уверенность в вашей способности успешно нанимать топ-менеджеров и руководить ими со стороны.
- *Обеспечить содействие совета и участие в выработке условий компенсационного пакета.* Это приобретет решающее значение на следующем этапе. Компенсационные пакеты топ-менеджеров обычно больше, чем у рядовых сотрудников, и это понятно: топ-менеджер тратит на поиск нового места работы примерно в десять раз больше времени.
- *Оберегать репутацию увольняемого топ-менеджера.* Неудачу потерпел не столько он, сколько команда, и лучше придерживаться именно этой версии. Вы будете выглядеть не в лучшем свете, поливая грязью человека, который упорно трудился на вас. Более зрелый подход к этой проблеме укрепит совет директоров в мысли о вашей собственной способности выполнять функции CEO. Кроме того, это справедливый и благородный поступок.

Наконец, увольнение топ-менеджера — новость, которую лучше сообщать в частных телефонных разговорах, чем драматически объявлять на заседании совета директоров. Возможно, оповещение по телефону потребует несколько больше времени, но результат стоит затраченных усилий. Индивидуальные собеседования с членами совета директоров

особенно важны, если кто-то из них в свое время пригласил этого топ-менеджера в компанию. Поскольку согласие каждого директора получено в индивидуальном порядке, окончательные условия увольнения можно согласовать на заседании совета директоров.

ШАГ 3. ПОДГОТОВКА К СОБЕСЕДОВАНИЮ

Выяснив, в чем причина неудачной работы топ-менеджера, и сообщив о предполагаемом увольнении совету директоров, надо по возможности быстрее переговорить с самим топ-менеджером. В процессе подготовки к этому разговору я рекомендую записать или отрепетировать то, что вы хотите сказать, чтобы не возникло недоразумений. Топ-менеджер надолго запомнит эту беседу, поэтому важно провести ее правильно.

В качестве одной из составляющих подготовки можно просмотреть все аттестационные листы или записи бесед по итогам работы менеджера, чтобы выявить случаи взаимного непонимания.

Чтобы сделать это правильно, следует иметь в виду три обстоятельства.

1. *Четко сформулируйте причины увольнения.* Вы долго и упорно размышляли над этим вопросом: не увиливайте от ответов и не пытайтесь подсластить пилюлю. Совет директоров заслуживает того, чтобы услышать откровенное сообщение CEO о том, что он думает по данному вопросу.
2. *Формулируйте мысли решительно.* Не оставляйте вопрос открытым. Это не обсуждение результатов работы менеджера — это увольнение. Используйте слова и фразы вроде «Я решил...», а не «Я думаю, что...».
3. *Подготовьте компенсационный пакет в связи с увольнением и добейтесь его одобрения советом директоров.* Когда топ-менеджер узнает о ваших планах, он сразу перестанет думать о делах компании и займется исключительно собственными проблемами и проблемами своей семьи. Будьте готовы детально обсудить условия компенсационного пакета.

Наконец, топ-менеджер обычно очень заинтересован в том, как именно новость о его увольнении будет преподнесена коллективу компании

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

и деловому миру. Лучше всего оставить выбор за ним. Билл Кэмпбелл дал мне отличный совет: «Бен, ты не можешь позволить ему сохранить свою работу, но ты вполне можешь позволить ему сохранить самоуважение».

ШАГ 4. ПОДГОТОВКА СООБЩЕНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ

Проинформировав топ-менеджера, следует по возможности быстро сообщить о грядущих переменах коллективу компании. Оптимальный порядок информирования таков:

- 1) непосредственные подчиненные топ-менеджера, поскольку на них перемены отразятся наиболее сильно;
- 2) ваши непосредственные подчиненные, поскольку им придется отвечать на вопросы;
- 3) остальные сотрудники компании.

Все эти встречи должны состояться в один и тот же день, желательно в течение пары часов. Сообщая непосредственным подчиненным топ-менеджера об увольнении их начальника, вы должны знать, кому конкретно они будут подчиняться до появления преемника уволенного и как именно нового руководителя будут искать: проведут собеседования, произведут реорганизацию, место займет кто-то из сотрудников или другие варианты. На время поиска нового топ-менеджера СЕО может взять руководство его подчиненными на себя. Если так и произойдет, то руководство придется осуществлять в полном объеме: проводить встречи, собеседования с сотрудниками, ставить задачи и тому подобное. Это обеспечит преемственность руководству командой топ-менеджера и существенно повлияет на ваш выбор кандидата на освободившуюся должность.

Как и в процессе общения с советом директоров, старайтесь поддерживать позитивный настрой и воздерживайтесь от того, чтобы перенести ответственность за все ошибки на уволенного топ-менеджера. Скорее всего, его лучшие подчиненные были с ним достаточно близки. Если вы будете плохо отзываться об их бывшем коллеге, то они могут решить, что они — следующие в очереди на увольнение. Вы действительно хотите, чтобы они так думали?

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Реорганизуя компанию, вы беспокоитесь, что сотрудники неправильно поймут ваши действия и решат, что у вас большие проблемы? Не стоит. Если вы относитесь к своим сотрудникам как ко взрослым людям, то они и вести себя станут соответственно. Если же вы относитесь к ним как к детям, то готовьтесь к тому, что повседневная жизнь вашей компании будет напоминать сюжеты мультфильмов о мишке Барни.

НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Каждый CEO любит говорить, что управляет выдающейся компанией. Трудно сказать, так ли это, до тех пор пока компания или CEO не оказываются в действительно трудной ситуации. Увольнение топ-менеджеров — отличный тест.

ДРУЖБА ИЛИ ИНТЕРЕСЫ КОМПАНИИ?

Учредив Loudcloud, я пригласил на работу лучших людей, каких только знал. Всех их я уважал, любил и доверял им. Как и я, многие из них не имели большого опыта в той работе, которой им пришлось заниматься, но они трудились день и ночь, чтобы постичь тонкости профессии, и сделали для компании очень много. Однако пришел день, когда мне потребовалось пригласить на работу кого-то еще, человека с большим опытом, чтобы поручить ему работу, которую ранее выполнял мой верный друг. Черт побери! Как же это сделать?

НАДО ЛИ ВООБЩЕ ЭТО ДЕЛАТЬ?

В таких случаях в голову сразу же приходит вопрос: «А действительно ли стоит это делать? Смогу ли я найти человека, который будет работать столь же упорно и верить в компанию так же сильно?» Как ни грустно, но если вы задаете себе такой вопрос, то, скорее всего, уже знаете ответ. Если вы собираетесь создать глобальную торговую компанию, то ваш старый приятель, заключавший для вас первые сделки, почти наверняка не лучший выбор. Как бы ни тяжело это было, но вам придется освоить конфуцианский подход к таким вещам. Надо считаться в первую очередь с интересами всех остальных сотрудников и только во вторую — с интересами вашего друга. Интересы индивида придется принести в жертву интересам коллектива.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

КАК СООБЩИТЬ ОБ ЭТОМ?

Если вы приняли решение, надо довести его до сведения сотрудников. Иногда это бывает нелегко. Следует учитывать, что ваш друг, скорее всего, будет испытывать два чувства.

- **Смущение.** Не надо недооценивать силу этого чувства и его влияние на принятие решений человеком. Все его друзья, родственники и знакомые знают, кем он работает. Они знают, как упорно он трудился, чтобы этого добиться, и сколь многим пожертвовал для компании. Как он объяснит им, что больше не занимает должность топ-менеджера?
- **Предательство.** Ваш друг наверняка подумает о том, что работал в компании с самого начала и всегда стоял рядом с вами плечом к плечу. Как же вы могли так поступить с ним? В конце концов, вы и сами не идеальны в должности CEO, как же вы можете с такой легкостью предать его?

Эти эмоции настолько сильны, что вам придется выдержать неприятный разговор. Как ни парадоксально, но успех в эмоциональном разговоре зависит от того, сумеете ли вы удержать эмоции под контролем. Чтобы добиться этого, следует четко знать, что вы решили и чего хотите добиться.

Самое важное — осознать, что вы действительно хотите это сделать. Если вы начнете разговор, не имея окончательного решения, то лишь испортите и личные, и рабочие отношения с этим человеком. Приняв окончательное решение, вы должны смириться с тем, что ваш друг может просто уволиться из компании. Учитывая бурные эмоции, которые он наверняка испытает после вашего сообщения, никаких гарантий, что он останется, нет. Если вы не можете себе позволить его потерять, то лучше вообще отказаться от этой идеи.

Наконец, вы можете найти ему другую должность в компании. Самый очевидный вариант — предложить ему продолжать работать в том же отделе под руководством нового босса. Но это может стать не лучшим выходом и для вашего друга, и для его нового босса. Кроме того, он по-прежнему располагает большим объемом информации о компании, конкурентах, потребителях и рынке. Возможно, этих знаний его новому боссу пока

не хватает. С одной стороны, это неплохо, поскольку ваш друг может помочь своему преемнику быстро войти в курс дела. С другой стороны, он только что испытал сильнейшие чувства смущения и предательства — вы можете столкнуться с саботажем.

Еще одна проблема состоит в том, что с точки зрения служебной иерархии нынешняя необходимость работать на нового босса для вашего друга — не что иное, как понижение по службе. Альтернативным вариантом может стать перевод в другую сферу деятельности компании, где его навыки, способности и знания пригодятся. Такой перевод позволит ему расширить свои знания, выработать новые навыки. Для молодых сотрудников возможность расширить кругозор, получив опыт работы в смежных сферах деятельности, обычно очень привлекательна.

Но и это может не подействовать. Возможно, он не захочет менять сферу деятельности, а возможно, одержим своей нынешней работой. К этому следует быть готовым.

Если вы твердо решили нанять другого топ-менеджера вместо своего друга и определили, что можно предложить отстраненному в качестве альтернативы, пришло время приступить к собеседованию. Помните: вы не можете ни при каких обстоятельствах оставить друга на прежней должности, но будьте при этом честны и справедливы. Полезно помнить некоторые правила.

- **Выберите адекватный стиль сообщения.** Дайте понять, что настроены решительно. Используйте предложения вроде «Я решил...» вместо «Я думаю...» или «Мне бы хотелось...». Тогда собеседник не окажется в неловкой ситуации, размышляя, стоит ли попытаться отстоять свою нынешнюю работу или это бесполезно. Вы не можете сказать то, что он хотел бы слышать, но можете быть честным.
- **Признайте очевидное.** Если вы CEO-основатель, как был я в свое время, то ваш друг, скорее всего, прекрасно понимает, что вам так же не хватает навыков и опыта для вашей работы, как и ему. Не стоит отрицать этот факт. Просто скажите, что если бы вы были более опытным CEO, то могли бы обучить его необходимым навыкам, но два одинаково неопытных человека в данной ситуации — верный шанс обанкротиться.

- **Признайте его заслуги.** Если вы хотите, чтобы он остался в компании, то можно со всей очевидностью сказать, что вы желаете помочь ему построить карьеру и стать еще более полезным. Сообщите, что вы знаете, как много он уже сделал для компании, и ваше решение связано лишь с необходимостью смотреть в будущее, а не с недовольством его работой. Очень хорошо сочетать сообщение о понижении в должности с сообщением о повышении заработной платы. Это убедит человека в том, что его ценят и ждут от него дальнейшего развития.

Но что бы вы ни делали и ни говорили, вряд ли удастся скрыть реальную суть происходящего и предотвратить глубокое разочарование вашего друга. Ваша задача заключается не в том, чтобы сделать это разочарование не таким сильным, а в том, чтобы оставаться справедливым, честным и эффективным менеджером. Возможно, в тот момент ваш друг этого не оценит, но с течением времени он обязательно вас поймет.

ЛОЖЬ ПРОИГРАВШИХ

Когда компания начинает проигрывать решающие битвы, первой жертвой зачастую становится правда. СЕО и сотрудники прилагают колоссальные усилия и проявляют немалую изобретательность, лишь бы не смотреть в лицо очевидным фактам. Но, несмотря на их творческие способности, многие компании терпят крах из-за попыток неправдиво представить ситуацию.

ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩАЯСЯ ЛОЖЬ

«Она ушла, но мы все равно собирались ее уволить или дать отрицательный отзыв о ее работе». Высокотехнологичные компании обычно классифицируют увольняющихся работников по трем категориям:

- 1) уволившиеся по собственному желанию;
- 2) уволенные по инициативе администрации;
- 3) уволившиеся по собственному желанию, к радости администрации, все равно собиравшейся с ними расстаться.

Это удивительно, но, когда компания борется за выживание, последняя категория становится многочисленной гораздо быстрее, чем первая. Вдобавление ко всему, внезапная волна увольнений в связи с малоэффективной деятельностью обычно случается в компаниях, которые декларируют сверхжесткий отбор самых талантливых сотрудников. Каким же образом

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

эти звезды внезапно превращаются в бездарей? Возможно ли, чтобы при увольнении высококвалифицированного специалиста вы не успевали сказать, что это нежелательная потеря для компании, а его непосредственный руководитель уже подробно объяснял, что тот работал плохо?

«Мы должны были выиграть, но другие парни получили сделку, которая должна была быть нашей». «Потребитель считает, что наш продукт лучший по техническим параметрам, но конкуренты продают свой продукт за смешную цену. Мы просто не можем продавать так дешево, ведь это повредит нашей репутации». Любой менеджер, когда-либо руководивший отделом продаж, не раз слышал эту ложь. Менеджер по продажам связывается с покупателем, отчаянно старается продать товар и проигрывает. Не желая брать ответственность за провал на себя, он обвиняет «продавца подержанных машин» из другой компании. СЕО, не желая признавать, что продукты компании теряют конкурентоспособность, предпочитает верить агенту. Если вы слышите подобную версию, попытайтесь проверить ее, поговорив с покупателем. Могу поспорить, вам это не удастся.

«Срыв сроков выполнения промежуточных этапов вовсе не означает, что мы не успеем завершить работу над продуктом вовремя». На встречах технических специалистов всегда чувствуется жесткий прессинг в отношении соблюдения сроков — покупатели требуют продукт, от его выпуска на рынок зависят результаты квартала, конкуренты не дремлют, поэтому каждому хочется слышать хорошие новости. Когда реальное положение дел отнюдь не располагает к оптимизму, сообразительный менеджер всегда найдет возможность преподнести факты так, чтобы поднять настроение коллегам — хотя бы до следующей встречи.

«У нас очень высокая текучесть потребителей, но если мы организуем рассылку коммерческих предложений потребителям из нашей базы данных по электронной почте, то они вернуться». Кто бы сомневался. Потребители уходят и не возвращаются исключительно по той причине, что мы рассылает им мало спама. Мне сразу все становится понятно.

Откуда происходит эта ложь?

Чтобы ответить на вопрос, я вспомнил состоявшуюся много лет назад беседу с неподражаемым Энди Гроувом.

Вернемся к концу великого краха доткомов в 2001 году, когда большинство высокотехнологичных компаний стали нести колоссальные убытки

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

по итогам каждого квартала. Я поймал себя на мысли, что не понимаю, почему никто не сумел предвидеть наступления этого кризиса. Логично предположить, что после краха доткомов в апреле 2001-го такие компании, как Cisco, Siebel и HP, неминуемо столкнутся с сокращением объема продаж, поскольку многие их потребители разорились. Но, несмотря на, возможно, самые очевидные и широко известные признаки грядущего краха, каждый CEO продолжал действовать в прежнем ключе, до тех пор пока не сталкивался с резким снижением прогнозных показателей очередного квартала.

Я спросил Энди, почему эти великие CEO предпочитали заблуждаться относительно надвигающегося провала.

Он ответил, что CEO лгали не инвесторам, а скорее, самим себе. Энди объяснил, что людям, а особенно тем, кто двигает мир вперед, свойственно обращать внимание только на основные сигналы хороших новостей. Например, если CEO слышит, что темпы роста спроса на программное обеспечение его компании в какой-то месяц возросли еще на 25% по сравнению со средними показателями, то немедленно нанимает дополнительных программистов, чтобы удержаться на волне спроса. С другой стороны, если спрос в какой-то месяц упадет на 25%, CEO тут же найдет тысячу причин, объясняющих эту неудачу: «Сайт очень медленно загружался в этом месяце, кроме того, было четыре праздничных дня, а еще мы внесли некоторые изменения в пользовательский интерфейс, что и породило все эти проблемы. Во имя всего святого, не надо паниковать!»

Оба ключевых индикатора могут вводить в заблуждение или, наоборот, объективно отражать действительность, но наш гипотетический CEO — как и почти любой другой CEO — предпринимает действия, руководствуясь исключительно позитивными индикаторами. Если же события приобретают плохой оборот, CEO ограничивается поиском более или менее убедительных объяснений.

Если этот совет кажется вам знакомым и вы удивляетесь, почему ваши сотрудники лгут вам, то ответ прост: они лгут не вам, а самим себе.

И если вы им верите, то и вы лжете самому себе.

СВИНЦОВЫЕ ПУЛИ

В начале моей работы в Netscape мы поняли, что новый сервер от Microsoft обладает всеми теми качествами, что и наш, но при этом работает в пять раз быстрее и предоставляется пользователям в пакете с другими программами бесплатно. Я немедленно приступил к работе, пытаясь расширить нашу линию программного обеспечения для серверов так, чтобы можно было продавать хотя бы какие-то продукты. Позже мы с великим Майком Хоумером усиленно трудились над созданием сети партнерств путем слияний и поглощений, что поспособствовало бы расширению продуктовой линии, и стремились сделать программное обеспечение для серверов достаточно функциональным, что могло помочь выдержать конкурентную борьбу.

Я воодушевленно изучил разработанный план вместе со своим партнером — программистом Биллом Турпиным, смотревшим на меня так, будто я маленький ребенок, которому еще многому предстояло научиться. Билл был закаленным ветераном войны с Microsoft еще с тех пор, как работал в компании Borland. Он понимал, что именно я пытаюсь сделать, но не слишком в это верил: «Бен, эти серебряные пули, которые ты пытаешься отыскать, конечно, хороши, но наш сервер работает в пять раз медленнее. Не существует серебряной пули, которая могла бы решить эту проблему. Нет, нам придется использовать множество свинцовых пуль». Вот оно!

Последовав совету Билла, мы сосредоточили усилия команды программистов на решении проблем серверных приложений и одновременно разрабатывали другие направления. В итоге мы превзошли показатели

[>>>](http://kniga.biz.ua)

сервера Microsoft и заработали на программном обеспечении для серверов 400 миллионов долларов. Нам никогда не удалось бы этого добиться, если бы не свинцовые пули.

Этот урок я запомнил на долгие годы. Шесть лет спустя, став CEO в компании Opsware, я столкнулся с тем, что наш крупнейший конкурент, BladeLogic, начал постоянно выигрывать у нас крупные сделки. Мы являлись акционерной компанией, поэтому скрывать убытки не представлялось возможным. Что еще хуже, нам очень нужны были эти сделки, чтобы выполнить прогнозные показатели и оправдать ожидания Wall Street, поэтому компания находилась под жестким прессингом. Многие наши талантливые сотрудники приходили ко мне с предложениями относительно того, как избежать конкурентной борьбы:

- «давайте разработаем облегченную версию программы и попробуем захватить рынок небогатых потребителей»;
- «давайте приобретем компанию, обладающую продуктом с более простой архитектурой»;
- «давайте сфокусируемся на поставщиках услуг».

Все эти предложения привели только к тому, что я понял: мы имеем дело не с сокращением рынка. Потребители продолжали покупать — только они покупали *не наши* продукт. Поэтому я говорил всем приходившим одно и то же: у нас нет серебряной пули для решения этой проблемы, есть только свинцовые. Они не хотели это слушать, но следовало внести ясность: мы должны создать лучший продукт. Другого выхода нет — ни окна, ни дыры, ни задней двери, ни аварийного люка. Мы должны выйти через парадную и отогнать большого и наглого парня, который там караулит. Свинцовая пуля.

Через девять месяцев упорного труда по жесткому графику разработки нового продукта мы вернули лидирующие позиции на рынке и со временем создали компанию рыночной стоимостью 1,6 миллиарда долларов. Если бы не свинцовые пули, думаю, ее стоимость не превысила бы и десятой части от этой суммы.

В бизнесе нет ничего более страшного, чем угроза гибели компании. Это настолько страшно, что многие делают все, чтобы не столкнуться

с ней. Сотрудники будут искать любой выход, любую возможность не ввязываться в кампанию, в которой можно все проиграть. Я часто встречал такое отношение персонала стартапов. Обычно разговор складывается примерно так.

Предприниматель: На данный момент мы располагаем лучшим на рынке продуктом. Все наши покупатели любят его и отдают предпочтение ему, а не продукту конкурента X.

Бен: Тогда почему у конкурента в пять раз больший объем продаж?

Предприниматель: Мы вынуждены привлекать партнеров и поставщиков комплексного оборудования, поскольку не можем создать прямой канал сбыта, как конкурент X.

Бен: Почему нет? Если ваш продукт лучше, почему бы не сжать кулаки и не вступить в схватку?

Предприниматель: Ну-у-у...

Бен: Хватит искать серебряную пулю.

У каждой компании наступает время, когда ей приходится бороться за выживание. Если вы собираетесь сбежать, когда надо бороться, то стоит спросить себя: «Если наша компания недостаточно хороша, чтобы победить, то зачем ей вообще существовать?»