

## ГЛАВА 7

# КАК ОСТАТЬСЯ ЛИДЕРОМ, НЕ ЗНАЯ, КУДА ИДЕШЬ

Это для гетто

Супер кот и дон Нэс.

Понятно...

НЭС, THE DON

**П**родав бизнес Loudcloud компании EDS, мы немедленно попали в очередной кризис. Наши инвесторы не могли понять, что достойного для инвестирования могло остаться у компании после продажи продукта, генерировавшего практически весь объем сбыта и привлекавшего всех покупателей. В результате институциональные инвесторы продали все принадлежавшие им акции Opsware, курс которых упал до 35 центов за единицу. Этот показатель заслуживает внимания еще и потому, что рассчитанная на его основе рыночная капитализация была равна половине суммы наличности, лежавшей на нашем счете в банке. Это говорило о том, что инвесторы считали бизнес Opsware не имеющим никакой ценности и думали, что половину оставшейся наличности мы еще успеем пустить на ветер, прежде чем спохватимся и вернем им оставшиеся деньги. Чтобы сделать жизнь совсем невозможной, NASDAQ прислала извещение, гласившее, что, если в течение следующих 90 дней я не сумею поднять курс наших акций выше 1 доллара, нас исключат из листинга и отнесут акции к бросовым ценным бумагам.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Я сообщил эти «радостные новости» совету директоров и предложил три варианта на выбор.

1. *Консолидация акций.* Мы можем консолидировать акции в пропорции 10:1 и получить в десять раз меньше акций с одновременным увеличением стоимости каждой из них в десять раз.
2. *Отказ от борьбы.* Мы можем согласиться на переход наших акций в разряд бросовых.
3. *Борьба.* Я могу попытаться найти покупателей на наши акции в количестве, достаточном для трехкратного роста курса.

Совет директоров проявил большое понимание ситуации и был открыт к обсуждению любых предложений. Энди Раклефф подчеркнул, что негативные последствия консолидации акций с точки зрения влияния на поведение инвесторов значительно ослаблены благодаря их большой численности. Марк предположил, что в эпоху интернет-экономики факт исключения компании из листинга фондовой биржи уже не имеет прежнего значения.

Тем не менее я не хотел проводить консолидацию акций. Такой шаг более чем что-либо другое походил на капитуляцию и наглядно свидетельствовал о слабой позиции компании. Консолидация акций даст понять рынку, что я действительно считаю, что наша компания стоит не более половины суммы наличности, находившейся на наших счетах. Кроме того, я не хотел исключения компании из листинга фондовой биржи. Я считал, что, возможно, когда-нибудь в будущем точка зрения Марка возобладает, но также знал и то, что на сегодняшний день многим институциональным инвесторам запрещено приобретать бросовые акции. Я решил бороться.

Это означало, что требовалось решить первый серьезный вопрос: «За кого следует бороться?» На тот момент большинство институциональных инвесторов не рискнули бы вкладывать средства в акции стоимостью менее 10 долларов за единицу, не говоря уже об акциях стоимостью менее 1 доллара. Поэтому мы с Марком позвонили нашему гуру по сетевым технологиям, знаменитому предпринимателю и бизнес-ангелу Рону Конвею, чтобы услышать его совет. Мы рассказали ему все, особенно подчеркнув, что сам по себе контракт с EDS, приносящий 20 миллионов долларов

в год, уже придает нашему бизнесу некоторую ценность, а ведь у нас есть еще отличная команда и интеллектуальная собственность на огромную сумму. Поэтому мы не видим причины, по которой наша капитализация должна оцениваться всего лишь в половину суммы наличности на счетах. Рон внимательно выслушал и сказал: «Я думаю, вам стоит встретиться с Гербом Алленом».

Мне приходилось слышать об инвестиционном банке Герба Allen & Company, но о нем самом я знал очень немного. Allen & Company славился проведением лучших деловых конференций в мире. На них можно было попасть только по специальному приглашению, поэтому там бывают люди, которых вы никогда не встретите на какой-либо другой конференции, например, в числе их постоянных гостей — Билл Гейтс, Уоррен Баффет\* и Руперт Мердок\*\*. Allen & Company привлекает больше VIP-гостей, чем все остальные деловые конференции вместе взятые, — так хорошо они организованы.

Мы с Марком прибыли в офис Allen & Company на Манхэттене, расположенный в здании компании Coca-Cola. Отец Герба Герберт проработал в совете директоров этой компании много лет. Если можно описать офис Allen & Company одним словом, то это будет слово «классный» — прекрасно, но без излишней роскоши декорированный, он смотрелся элегантно и комфортабельно.

Герб выглядел под стать своему офису — одновременно скромно и элегантно. Он начал разговор с комплимента Рону, сказав, что любая его рекомендация для него особенно важна. Затем мы с Марком подробно рассказали Гербу историю Loudcloud — как мы продали сервисный бизнес EDS, сохранив за собой право собственности на программное обеспечение, ключевых сотрудников, а также контракт на 20 миллионов долларов ежегодно за право использования программного обеспечения. Помимо этого, компания свободна от долгов, и, уж конечно, ее акции стоят больше тех 35 центов, которые платят на бирже. Герб внимательно выслушал наш

---

\* Уоррен Баффет — американский бизнесмен, генеральный директор холдинга The Berkshire Hathaway. *Прим. ред.*

\*\* Руперт Мердок — австралийский и американский предприниматель, медиамагнат. *Прим. ред.*

рассказ до самого конца, а затем сказал: «Мне бы хотелось вам помочь. Посмотрим, что я могу сделать». Я понятия не имел, что он имел в виду: то ли, как большинство инвесторов Кремниевой долины, что-то вроде «Убирайтесь, я не покупаю бросовые акции», то ли именно то, что сказал. Но очень скоро это стало ясно.

Через пару месяцев Allen & Company и лично Герб купили акции Opsware, а несколько клиентов Allen & Company стали нашими крупнейшими акционерами. Все это привело к тому, что курс наших акций возрос с 35 центов до 3 долларов за единицу буквально за несколько месяцев. Мы избежали исключения из листинга фондовой биржи, опять заручились поддержкой акционеров и внушили сотрудникам надежду на светлое будущее. Все это случилось во многом благодаря одной-единственной встрече с Гербом Алленом.

Несколько лет спустя я спросил Герба, почему он поверил в нашу компанию тогда, когда никто больше в нее не верил. Я заметил, что на тот момент Allen & Company не занималась высокотехнологичными компаниями, не говоря уже о такой узкой области, как автоматизация управления базами данных. Герб ответил: «Я ничего не понимал в вашем бизнесе и очень мало знал об отрасли, в которой вы работаете. Все, что я видел, — это двух парней, пришедших поговорить со мной, когда все остальные инвесторы отказались иметь с ними дело. Но вы не просто решились прийти, но и были куда больше уверены в успехе и убедительны, чем те, кто руководит гигантскими компаниями. Мне было нетрудно решиться инвестировать в мужество и решимость».

Это и есть способ ведения бизнеса от Герба Аллена. Именно поэтому только идиот откажется от шанса делать с ним бизнес.

Наверное, самую важную вещь, которую я узнал как предприниматель, можно выразить одним предложением: главное в бизнесе — сосредоточиться на том, что надо сделать, и перестать беспокоиться о том, какие ошибки вы уже совершили или еще совершите в будущем. В этой главе мы рассмотрим эту идею с нескольких точек зрения и попробуем дать рекомендации насчет того, как правильно относиться к некоторым важным вещам.

## САМЫЙ ЦЕННЫЙ ТАЛАНТ СЕО

---

Вплоть до сегодняшнего дня я считаю самым ценным талантом СЕО уметь справиться с собственными психологическими мотивами. Организационная структура компании, разработка бизнес-процессов, выбор показателей, наем и увольнение сотрудников — всему этому не так уж трудно научиться по сравнению с умением держать под контролем свой разум и эмоции. Начиная предпринимательскую деятельность, я думал, что тверд как камень. Но оказалось, что это не так. Я был мягким.

В течение многих лет я беседовал с сотнями СЕО, обладавшими примерно таким же опытом, как и я. Но лишь несколько человек сказали об этой проблеме, и я не встречал упоминания о ней в деловой литературе. Это напоминает бойцовский клуб менеджмента: главное правило СЕО в состоянии психологического упадка — не говорить о своей слабости.

Рискуя нарушить это священное правило, я попытаюсь описать состояние психологического упадка СЕО и некоторые способы борьбы с ним, которые помогли мне. В конце концов, это ведь самая важная и личная битва, которую должен выиграть СЕО.

### ЕСЛИ Я ОТЛИЧНО РАБОТАЮ, ПОЧЕМУ Я ТАК ПЛОХО СЕБЯ ЧУВСТВУЮ?

В целом СЕО не становятся те, кто не имеет четкого понимания стоящих перед ним целей и не чувствует глубокой личной причастности к тому, что делает. Кроме того, СЕО должен быть достаточно опытным

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

или достаточно умным, чтобы люди захотели работать под его руководством. Никто не стремится стать плохим СЕО, руководить неэффективной компанией или погрязнуть в бюрократии, рано или поздно приводящей компанию к краху. Но ни один СЕО не может похвастаться гладкой и проторенной дорогой к управлению великой компанией. На данном пути многое обычно идет не так, как планировалось, причем по большей части этого можно было бы избежать.

Первая проблема состоит в том, что научиться работать как СЕО можно, только заняв эту должность. Никакая стажировка на должности менеджера, топ-менеджера или любой другой не может подготовить вас к управлению компанией. Это означает, что вы неминуемо столкнетесь с целым рядом проблем, для которых у вас нет решений и, кроме того, нет необходимых навыков для их решения. Тем не менее окружающие ожидают, что вы знаете, как это делается, — вы ведь СЕО. Помню, когда я впервые стал СЕО, инвестор попросил меня прислать ему «таблицу капитализации». Я смутно понимал, чего он хочет, и понятия не имел, как эта таблица должна выглядеть, какие показатели надо включить или исключить. Я потратил впустую много времени, составляя эту глупую таблицу.

Но даже если вы знаете, что делать, добиться желаемого бывает трудно. Трудности возникают неминуемо, поскольку создать многофункциональную организацию — это очень сложно. Если бы можно было построить график успешности выборки СЕО по столбальной шкале, то его средним значением стало бы 22 балла из 100. Человеку, окончившему университет на пятерки, трудно это воспринять. Но особенно трудно это воспринять потому, что никто вам не сообщит, что среднее значение равно 22.

Если вы управляете командой из десяти человек, то, вполне возможно, вам удастся не совершить серьезных ошибок и не столкнуться с дурными поступками. Если вы руководите организацией с тысячей сотрудников, это практически невозможно. После достижения определенных масштабов деятельности в компании начинают происходить настолько негативные события, что вы и представить не могли, что будете связаны с подобными случаями некомпетентности. Ситуации, когда сотрудники выбрасывают на ветер деньги компании, бесцельно тратят время друг друга и делают бесполезную работу, наверняка становятся причиной вашей депрессии. Если вы СЕО, то от всего вышперечисленного можете даже заболеть.

Но добавит вам соль на рану и сделает жизнь невыносимой осознание того, что все это — ваша вина.

## НЕКОГО ВИНИТЬ

Нельзя винить джазменов

Или Дэвида Стерна\* с его проблемами в НБА.

НЭС, НIP НOP IS DEAD

Если сотрудники моей компании время от времени жалуются, что та или иная вещь, например дорогой в исполнении процесс отчетов вышестоящим менеджером, не работает, как надо, я обычно шучу, что это моя вина. Шутка звучит особенно забавно потому, что в ней есть доля истины. Любая проблема в компании — это моя вина. Как основатель и CEO, я оказываю влияние на принятие любого решения, наем любого сотрудника и на все, что происходит в компании. В отличие от наемного руководителя, который приходит в компанию и первым делом обвиняет предшественников во всех возможных ошибках и просчетах, мне просто некого винить.

Если кого-то повысили в должности незаслуженно, значит, это моя вина. Если мы не смогли выполнить квартальный план по прибыли, это моя вина. Если лучший программист уволился, то это тоже моя вина. Если специалисты по продажам выдвигают необоснованные претензии к структуре продукта, это моя вина. Если в программе обнаруживается слишком много багов, это моя вина.

Нести ответственность за все в компании и получить по шкале успешности всего 22 балла — это очень сложно психологически.

## СЛИШКОМ МНОГО ПРОБЛЕМ

Учитывая постоянное состояние стресса, CEO часто делают одну из двух ошибок:

- 1) принимают все на свой счет;
- 2) не принимают ничего на свой счет в достаточной мере.

---

\* Дэвид Стерн — комиссар НБА с 1984 по 2014 год. *Прим. ред.*

В первом случае СЕО воспринимает любую проблему крайне серьезно и как собственную вину, вследствие чего немедленно пытается ее решить. Учитывая количество проблем, в этой ситуации возможны два исхода. Если СЕО направляет свою энергию на окружающих, то рано или поздно его террор обернется тем, что никто уже не захочет работать в его команде. Если СЕО старается все сделать сам, то впадет в депрессию и поймает себя на мысли, что ему не хочется утром идти на работу, где столько проблем.

Во втором случае СЕО пытается как-то приглушить чувство надвигающегося на компанию кризиса и занимает позицию Поллианны\*, искавшей причины для радости даже в самых бедственных ситуациях. Возможно, это не самый плохой вариант. Исходя из такого подхода, ни одна проблема не серьезна настолько, насколько представляется сначала, поэтому не требует немедленного решения. Эмоционально отстранившись от трудностей, СЕО чувствует себя лучше. Но в этом случае проблема состоит в том, что СЕО и не решает вовремя ни одной проблемы, а сотрудники, видя это, чувствуют все возрастающее раздражение, потому что руководство игнорирует даже самые серьезные конфликты интересов. В итоге такая политика может привести компанию к краху.

В идеале СЕО должен действовать быстро, но при этом обдуманно. Он может проявлять напор и решительность без того, чтобы чувствовать себя виноватым во всех трудностях. Если ему удастся отделить осознание серьезности проблемы от личной вины за ее появление, то, скорее всего, он избежит обвинений во всех грехах в свой адрес или в адрес своих сотрудников.

## ЭТА РАБОТА ПРИНОСИТ ОДИНОЧЕСТВО

В самые мрачные моменты работы в должности СЕО обсуждение базовых вопросов выживания компании с сотрудниками имеет очевидные негативные последствия. С другой стороны, обсуждение этих вопросов с советом директоров компании или внешними консультантами может дать полезные результаты. Информационный провал между вами и ими

---

\* Речь идет о героине знаменитого романа Э. Портер «Поллианна». *Прим. пер.*

настолько велик, что вряд ли удастся заставить их в полной мере поставить себя на ваше место и дать рекомендации по выходу из положения. Вы оказываетесь одиноки.

Когда случился массовый крах доткомов и большинство наших потребителей обанкротились, это подорвало наш бизнес в Loudcloud и резко снизило ликвидность и устойчивость компании. Вернее, это один из вариантов описания нашего положения в то время. Второй, официальный вариант выглядел следующим образом: на нашем счете в банке по-прежнему находится более чем достаточная сумма средств, и подписание контрактов с нашими традиционными заказчиками из промышленного сектора идет впечатляющими темпами.

Какой из этих вариантов изложения ситуации ближе к правде? Не имея человека, с которым можно было бы откровенно обсудить наши проблемы, я бесчисленное множество раз задавал этот вопрос самому себе. (Если смотреть со стороны, то снова и снова задавать кому-то один и тот же вопрос — это плохая идея.) Вернее, в данном случае у меня было два одинаково сложных вопроса.

1. Что если официальная интерпретация нашего положения слишком далека от правды? Что если я ввожу в заблуждение всех окружающих — начиная от сотрудников и заканчивая инвесторами? Тогда меня следует убрать с должности CEO немедленно.
2. Но что если официальная интерпретация все же верна и я понапрасну свожу себя с ума, думая исключительно о проблемах? Возможно, я сбиваю компанию с правильного пути, без конца подвергая сомнению избранное направление? Тогда меня следует убрать с должности CEO немедленно.

Как это обычно бывает, выяснить, какой из двух вариантов правильный, удалось только много времени спустя. Оказалось, что оба в той или иной степени ошибочны. Новые заказчики нас не спасли, но зато мы нашли другой способ выжить и в итоге преуспеть. Для того чтобы получить нужный результат, следовало воздерживаться от окончательных решений, не важно, по каким причинам.

Мой друг Джейсон Розенталь стал CEO компании Ning три года назад. Сразу после назначения на эту должность он столкнулся с острой

нехваткой наличности и должен был выбрать один из трех вариантов: 1) резко сократить масштабы деятельности компании; 2) продать компанию; 3) привлечь капитал за счет значительного разводнения акций\*.

Давайте рассмотрим плюсы и минусы каждого варианта.

1. В первом случае ему пришлось бы уволить значительную часть талантливых сотрудников, и это при том что на их поиск и приглашение на работу он потратил много времени, сил и денег. Понятно, что моральное состояние оставшихся в этом случае очень сильно пострадало бы.
2. Во втором случае он потерял бы всех своих сотрудников, с которыми работал бок о бок несколько последних лет (Джейсон был продвинут на должность CEO с должности топ-менеджера в этой же компании). Продажа компании лишала его и сотрудников всех шансов на реализацию их миссии.
3. В третьем случае резко сократилась бы доля акций, принадлежащая сотрудникам компании, что сделало бы их труд экономически бессмысленным.

Именно в ситуации столь трудного выбора проверяется зрелость человека. Маленький совет честолюбивым предпринимателям: если вы не любите выбирать между очень плохим и катастрофическим, не становитесь CEO.

Джейсон обратился за советом к одному из наиболее известных экспертов в отрасли, однако на нем одном лежал груз принятия окончательного решения. Никто не мог дать ему единственно правильный совет, и, каким бы ни было решение, именно Джейсону предстояло жить с его последствиями. Но на данный момент уже понятно, что его решение сократить персонал, уволив в первую очередь недавно нанятых сотрудников, оказалось правильным. Объем продаж Ning уверенно растет, и моральный климат в коллективе отличный. Однако если бы преодолеть кризис не удалось, то ответственность легла бы исключительно на Джейсона и именно ему пришлось бы искать другие возможности. Когда я встречаю Джейсона,

---

\* Разводнение акций — выпуск новых акций компании в количестве, не соответствующем стоимости ее материальных активов. *Прим. ред.*

то всегда говорю ему: «Добро пожаловать на шоу». В итоге Джейсон продал Ning компании Glam.

В тяжелые времена очень важно помнить, что в истории любой компании бывают моменты, когда решается, выживет она или нет. Мой партнер по Andreessen Horowitz Скотт Вайсс считал, что это настолько неоспоримая истина, что существует даже специальное обозначение для таких моментов — WFIO, что означает «Мы летим в тартарары, игра окончена»\*. Это произносится как «уифф-ии-ооу». По его словам, любая компания за свою историю переживает такие моменты минимум дважды, а максимум пять раз (хотя лично я уверен, что у Opsware их было не меньше десятка). Во всех случаях сотрудники переживают WFIO намного тяжелее, чем стоило бы, а особенно это касается CEO.

## НЕСКОЛЬКО СПОСОБОВ УСПОКОИТЬ НЕРВЫ

Психологическое состояние в такие моменты у каждого свое. Учитывая эту истину, я в течение многих лет выработал несколько способов, действенных для меня. Надеюсь, вы тоже найдете их полезными.

*Поддерживайте дружеские отношения.* Хотя почти невозможно получить компетентный совет относительно трудных проблем, с психологической точки зрения крайне полезно время от времени обсуждать их с людьми, которым тоже приходилось принимать подобные судьбоносные решения.

*Постарайтесь перенести ваши соображения на бумагу.* Когда передо мной встала необходимость объяснить совету директоров, что поскольку мы акционерная компания, то будет лучше продать всю нашу клиентскую базу, подавляющую часть продукта и радикально изменить бизнес; это просто сводило меня с ума. Чтобы сформулировать это решение, я подробно изложил логику своих рассуждений на бумаге. Процесс написания этого документа помог отделить логическую составляющую от эмоций и быстро принять решение.

Сосредоточьтесь на возможностях, а не на препятствиях. Когда вы учитесь водить гоночную машину, то один из первых уроков состоит в том,

\* We're F\*cked, It's Over (англ.).

что, проносясь по кругу на скорости более 300 километров в час, нельзя думать о стене — надо думать о дороге. Если вы будете думать о препятствиях, то не сумеете их преодолеть. Если же будете думать о дороге, то она поведет вас за собой. Управление компанией напоминает езду на гоночном автомобиле. Всегда есть тысяча дел, которые могут пойти не так и потопить корабль. Если вы чрезмерно сосредоточитесь на них, то сойдете с ума сами и приведете компанию к краху. Лучше думайте о том, чего надо достигнуть, а не о том, чего следует избежать.

## НИЧЕГО НЕ БОЙТЕСЬ И НЕ СДАВАЙТЕСЬ

На протяжении вашей карьеры CEO вам наверняка много раз захочется все бросить и уйти. Я видел CEO, пытавшихся справиться со стрессом при помощи выпивки, ухода с должности и даже увольнения. В каждом случае они могли логично и убедительно объяснить причины, побудившие их уйти, но никто из них не относился к числу выдающихся CEO.

Выдающиеся CEO умеют держать удар. Им тоже приходится проводить ночи без сна, обливаться холодным потом и терпеть то, что мой друг, легендарный основатель и CEO компании BEA Systems, Альфред Чуанг называет пытками. Каждый раз, когда мне доводилось встречаться с успешными CEO, я спрашивал, как им это удается. Посредственные CEO говорили о своих гениальных стратегических ходах, или глубокой деловой интуиции, или о каких-нибудь еще уникальных собственных качествах. Выдающиеся CEO оказались на редкость однообразны в своих ответах. Все они говорили: «Я отказался сдаваться».

## ТОНКАЯ ГРАНЬ МЕЖДУ СТРАХОМ И ОТВАГОЙ

---

Я объясняю моим детям, в чем заключается разница между героем и трусом. Какая разница между страхом и отвагой? Абсолютно никакой. Только лишь то, что ты делаешь. Но в остальном и герои, и трусы чувствуют себя одинаково. Они все боятся смерти и травмы.

Трус отказывается противостоять тому, чему он должен противостоять. Герой более дисциплинирован, способен преодолеть чувство страха и сделать то, что должен сделать. Но и трус, и герой чувствуют себя одинаково. Окружающие судят о вас по тому, что вы делаете, а не по тому, что вы чувствуете.

КУС Д'АМАТО (ЛЕГЕНДАРНЫЙ ТРЕНЕР ПО БОКСУ)

Когда мы с партнерами встречаемся с предпринимателями, ищущими финансирования, то обращаем внимание на два основных качества: мужество и талант. На основе собственного опыта работы СЕО я понял, что наиболее важные решения в гораздо большей степени требуют мужества, чем интеллекта.

Зачастую правильное решение очевидно, но страх совершить ошибку подавляет волю. Обычно это начинается с малого.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Когда собственники стартапа — один в должности CEO, а другой президента — обращаются к нам за финансированием, то разговор зачастую складывается следующим образом:

— Кто руководит компанией?

— Мы, — отвечают они хором.

— За кем остается последнее слово?

— За нами.

— И как долго вы собираетесь так руководить компанией?

— Всегда.

— Но вы фактически затрудняете работу своих сотрудников, поскольку никак не можете решить, кто из вас главный. Вы считаете, это правильно?

Обычно этот вопрос остается без ответа.

С точки зрения логики понятно, что сотрудникам легче иметь дело с одним человеком, принимающим решения, чем с двумя. Сделать такой вывод несложно. К несчастью, явное и ощутимое давление общественного мнения затмевает долгосрочные преимущества правильной организации управления компанией. Поскольку у собственников не хватает мужества решить, кто возьмет на себя всю полноту ответственности, каждый сотрудник вынужден тратить лишние силы и время на согласование решений с двумя руководителями.

Что еще хуже, страх перед принятием решений только возрастает по мере роста масштабов деятельности компании. Когда мы решили акционировать Loudcloud, несмотря на то что объем продаж составлял всего лишь 2 миллиона долларов, то умом понимали, что это единственно возможное решение и альтернативой может стать лишь банкротство. И все равно было очень страшно делать что-то такое, что большинство сотрудников, почти все журналисты и многие инвесторы считали совершенно безумной затеей.

## КОГДА ПРИНЯТИЕ ПРАВИЛЬНОГО РЕШЕНИЯ ТРЕБУЕТ ИНТЕЛЛЕКТА И МУЖЕСТВА

Иногда решение само по себе достаточно сложно, и его принятие требует еще большего мужества, чем обычно. CEO располагает уникальным набором данных, знаний и видения будущего по сравнению с любым

другим сотрудником компании. Зачастую некоторые члены совета директоров и сотрудники обладают большим опытом, а иногда и просто умнее CEO. Единственная причина, по которой CEO способен все-таки принять более обоснованное, чем кто-либо другой, решение, — его уникальные знания.

Еще хуже, что, когда CEO приходится принимать особенно важное решение, ему бывает сложно решить, какой вариант лучше. Например, 54% за прекращение продуктовой линии, а 46% — за сохранение выпуска продукта. Если действительно умный человек в совете директоров или кто-то из сотрудников выскажется за другой вариант, чем тот, который выбрал CEO, то это серьезная проверка его характера. Как он может остановить выпуск продукта, если и сам не уверен в правильности этого решения, а его лучшие сотрудники против? Если он ошибется, то его обвинят в том, что не послушал мудрого совета, а если окажется прав — кто об этом узнает?

Не так давно крупная компания предложила купить акции одной из наших портфельных компаний. Сделка обещала стать очень выгодной и привлекательной, если учесть прогресс портфельной компании и динамику ее объема продаж. Основатель, он же CEO (назовем его Гамлет — имя изменено), считал, что продажа компании в настоящий момент нецелесообразна, поскольку перед ней открываются грандиозные перспективы завоевания рынка. Тем не менее он хотел быть уверенным в том, что это наилучшее решение для сотрудников и инвесторов. Гамлет хотел отклонить предложение о покупке, но как бы не от своего имени, а по причине сторонних обстоятельств. Ситуацию усложнял еще и тот факт, что большинство членов совета директоров и топ-менеджеров придерживалось противоположного мнения. Более того, и те и другие имели куда больший опыт предпринимательской деятельности, чем Гамлет. В результате Гамлет провел немало бессонных ночей, размышляя, не совершает ли он ошибку. Он понял, что невозможно знать это наперед, но обрести покой и сон все равно не смог. В конце концов Гамлет принял лучшее и наиболее смелое решение в своей жизни: он отказался продать компанию. Думаю, в скором времени станет ясно, что это был переломный момент в его карьере.

Интересно, что совет директоров и топ-менеджеры сразу же восприняли объявление о принятом Гамлетом решении положительно. Почему?

Если в стремлении поскорее продать компанию они настаивали на том, чтобы CEO отказался от своей мечты, то почему же они так быстро сдались и поменяли точку зрения? Оказалось, что наиболее серьезным аргументом в пользу их первоначального мнения о необходимости продажи компании стали как раз колебания и неуверенность самого CEO — команда поддерживала то решение, к которому, *по их мнению*, склонялся CEO. Не понимая этого, Гамлет решил, что их желание продать компанию основано на глубоком анализе ситуации. К счастью для всех заинтересованных лиц, у него нашлось достаточно мужества, чтобы принять правильное решение.

Глобальная проблема в данном случае заключается в матрице социального доверия, представленной ниже. Ожидаемое общественное поощрение в случае принятия лоббируемого окружением решения куда больше того, которое последует за принятием решения, правильного на ваш взгляд.

	<b>Вы оказываетесь правы</b>	<b>Вы ошибаетесь</b>
<b>Решение вопреки мнению окружения</b>	Лишь немногие помнят, что вы приняли это решение, но компания преуспевает	Каждый помнит, что решение было вашим. Вы оказываетесь в изоляции, с подпорченной репутацией, а то и уволены
<b>Решение, лоббируемое окружением</b>	Каждый принимавший участие в обсуждении помнит, что решение было общим, и компания преуспевает	Вас не слишком винят за ошибку, но компания терпит неудачу

Со стороны кажется, что если решение влечет за собой слишком серьезные последствия, то безопаснее пойти на поводу у окружения. Но в действительности, если вы угодите в эту ловушку, то попадете под влияние

общественного мнения и окажется, что соотношение аргументов «за» и «против» 70:30 в пользу принятия решения выглядит уже как 51:49. Именно поэтому мужество имеет решающее значение для CEO.

## МУЖЕСТВО, КАК И ХАРАКТЕР, МОЖНО РАЗВИВАТЬ

Принимая все трудные решения во времена работы в Loudcloud и Opsware, я никогда не чувствовал в себе достаточно мужества. По сути дела, довольно часто я был до смерти напуган. Это ощущение так никуда и не исчезло, но с течением времени я научился не обращать на него внимания. Этот процесс обучения можно также назвать *процессом воспитания в себе мужества*.

В жизни каждому из нас приходится сталкиваться с необходимостью выбора между легким, популярным и тем не менее ошибочным решением, с одной стороны, и трудным, непопулярным, но правильным — с другой. Проблема обостряется во много раз, если вы управляете компанией, поскольку и последствия ваших решений становятся многократно более значимыми. Как и у обычных людей, у CEO всегда найдется множество причин, позволяющих оправдать принятие ошибочного решения.

Оправдания в жизни	Оправдания для CEO
И другие умные люди совершали эту ошибку	Это была очень сложная ситуация
Все мои друзья этого хотели	Моя команда выступила против моего намерения, а я не мог пойти против команды
Все крутые ребята это делают	Все компании отрасли так поступают; я не знал, что это незаконно
Я знал, что несовершенен, потому и отказался от борьбы	Нам никогда не удавалось разработать продукт, полностью соответствующий требованиям рынка, поэтому мы и не пытались его продавать

Каждый раз, принимая трудное, но правильное решение, вы становитесь немного храбрее. Каждый раз, соглашаясь на легкое и ошибочное решение, вы становитесь чуть трусливее. Если вы CEO, то ваш выбор определит, будет ваша компания трусливой или отважной.

## НЕСКОЛЬКО СЛОВ В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последние десять лет научно-технический прогресс резко снизил финансовый барьер для создания новой компании, но барьер необходимого мужества для создания выдающейся компании остается таким же высоким, как и всегда.

## «ПЕРВЫЕ» И «ВТОРЫЕ»

---

В бестселлере «От хорошего к великому»\* Джим Коллинз на основе обширных исследований и углубленного анализа показал, что с точки зрения успешности CEO кандидаты, выдвинутые из числа сотрудников компании, гораздо предпочтительнее, чем сторонние претенденты, и ключевая причина — в наличии знаний. Знания о технологии, принявшихся ранее решениях, культуре, сотрудниках и тому подобном намного труднее получить, чем навыки, необходимые для управления более крупной компанией. Однако Коллинз не уделяет столь же пристального внимания анализу причин, по которым иногда не справляются «доморощенные» CEO. Я попробую восполнить этот пробел. Ограничимся анализом двух ключевых навыков, необходимых для управления компанией. Во-первых, CEO должен знать, что делать. Во-вторых, уметь заставить компанию делать то, что считает необходимым. Выдающийся CEO обязан обладать обоими навыками, но большинство CEO считают, что вполне достаточно любого из них. Топ-менеджеров, у которых лучше получается определять направление движения компании, я называю «первыми», а тех, кто лучше справляется с организацией текущей деятельности компании, — «вторыми».

---

\* *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

## ЧТО ЛЮБЯТ И ЧЕГО НЕ ЛЮБЯТ «ПЕРВЫЕ»

«Первые» любят проводить основную часть времени, собирая информацию из самых разных источников, начиная от сотрудников, потребителей и заканчивая конкурентами.

«Первые» любят принимать решения. Хотя они предпочитают иметь исчерпывающую информацию для принятия решения, но при необходимости могут делать это и на основе очень небольшого объема данных.

«Первые» обладают выдающимся стратегическим мышлением и ничего так не любят, как хорошую партию в восьмимерные шахматы с наиболее сильными конкурентами.

Иногда «первым» скучно принимать многочисленные важные текущие решения, необходимые для обеспечения деятельности компании, в частности такие, как разработка бизнес-процессов, постановка целей, разграничение сфер ответственности менеджеров, обучение персонала и управление текущей эффективностью деятельности компании.

Большинство основателей-СЕО относятся к числу «первых». Если СЕО-«первый» терпит неудачу, то чаще всего потому, что не захотел тратить время на то, чтобы глубоко разобраться в задачах, решаемых «вторым», и эффективно направлять его деятельность на решение глобальных задач. В результате деятельность компании становится слишком хаотичной для того, чтобы реализовать свой потенциал, и рано или поздно СЕО увольняют.

## ЧТО ЛЮБЯТ И ЧЕГО НЕ ЛЮБЯТ «ВТОРЫЕ»

«Вторые» очень любят заниматься обеспечением текущей эффективности деятельности компании. Они настаивают на постановке ясных и понятных целей и предпочитают не менять их, равно как и направление движения компании, без крайней необходимости.

«Вторые» любят участвовать в обсуждении стратегических вопросов, но часто затрудняются выработать стратегию развития компании самостоятельно. Если «первые» с удовольствием проводят один день в неделю за чтением, изучением и размышлениями, то «вторых» такая деятельность нервирует, поскольку они вообще не считают ее работой. «Вторых» крайне

раздражают мысли обо всех бизнес-процессах, нуждающихся в совершенствовании, сотрудниках, требующих контроля для того, чтобы действовать в соответствии с установленными требованиями, и звонках потребителям, которые следовало бы сделать, вместо того чтобы просто сидеть и размышлять о стратегии.

Глобальные решения беспокоят «вторых» куда больше, чем «первых». Обстоятельства часто заставляют и тех и других принимать важные решения на основе недостаточного объема данных, но «первые» обычно принимают это гораздо спокойнее и не склонны слишком переживать о последствиях. «Вторые», в противоположность этому, нервничают, попав в такую ситуацию, и иногда склонны до невозможности усложнять процесс принятия решения только для того, чтобы получить видимость тщательного анализа вариантов.

СЕО, принадлежащие к числу «вторых», несмотря на свою любовь к действиям, могут иногда задержать процесс принятия решений в компании вплоть до его полной остановки.

## **ВЫДАЮЩИМСЯ СЕО НУЖНО БЫТЬ «ПЕРВЫМ» И «ВТОРЫМ» ОДНОВРЕМЕННО**

Хотя каждый человек скорее или «первый», или «второй», но при должной дисциплине и упорной работе те, кто от природы относится ко «вторым», смогут достаточно хорошо освоить задачи, обычно решаемые «первыми». А те, в свою очередь, могут разобраться в сути деятельности «вторых». Если СЕО игнорирует ту сторону деятельности топ-менеджера, в которой он менее силен, то обычно терпит неудачу. «Первые» ввергают компанию в хаос, а «вторые» не могут определить направление движения, когда это необходимо.

## **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ «ПЕРВЫЕ»**

Зачастую «вторые» действуют как «первые» по отношению к своим непосредственным обязанностям СЕО, но как «вторые» в качестве членов управленческой команды. Например, директор по продажам единолично принимает решения, касающиеся организации сбыта на местах,

но предпочитает выбирать направление развития в соответствии с общим планом компании. Это лучший из возможных типов лидера, поскольку направления развития ясны, а текущие решения принимаются быстро и эффективно.

## КАК УСТРОЕНЫ КОМПАНИИ

Главная цель построения организационной иерархии в компании заключается в обеспечении эффективной процедуры принятия решений. Так сложилось, что большинство СЕО по характеру являются «первыми». Если человек на вершине организационной иерархии не любит принимать исключительно сложные и трудные решения, бизнес-процессы компании станут медленными и негибкими.

Если вы «первый», то приглашать на должность топ-менеджера еще одного «первого», возможно, нецелесообразно, поскольку он обязательно захочет навязать компании свое видение направлений развития компании, вместо того чтобы следовать вашему. Такая стратегическая рассогласованность сбивает компанию с толку и направляет усилия сотрудников в разные стороны. В результате многие выдающиеся «первые» СЕО имеют в своем подчинении преимущественно «вторых» или функциональных «первых».

## ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ ПРИ ВАШИХ ПРЕЕМНИКАХ?

Все это подводит нас к вопросу о преемственности. Поскольку большинством компаний управляют «первые» при поддержке подотчетной им команды «вторых» (иногда функциональных «первых»), то заменить СЕО бывает очень трудно. Будете ли вы продвигать на эту должность кого-то из топ-менеджеров, несмотря на то что они в основном являются «вторыми»? Microsoft это сделала в 2000 году, заменив Билла Гейтса, классического «первого», на Стива Балмера, традиционного «второго» при ярком лидере. Или вы проведете более подробный анализ сотрудников компании и найдете потенциального «первого» где-нибудь в нижележащих слоях организационной иерархии? Это сделала General Electric, назначившая в 1981 году на пост СЕО Джека Уэлча. На редкость смелый шаг со стороны

компании, продвинувшей в обход всех руководителей менеджера, не только находившегося на тот момент двумя уровнями организационной иерархии ниже, но и к тому же самого молодого CEO за всю историю General Electric. Большинство членов советов директоров просто не допускают вероятности существования где-то глубоко в организационной структуре «первого», да еще более компетентного в деле управления компанией, чем кто-либо из находящихся на самом верху.

Оба метода выбора CEO имеют свои недостатки. Первый метод предполагает, что компания переходит под управление «второго». По мере того как она сталкивается с трудностями, процесс принятия решений замедляется, и компания может потерять устойчивость. Кроме того, работающие в ней «первые» от природы (в случае с Microsoft это звездные CEO Поль Мориц и Брэд Силверберг), скорее всего, уволятся.

Второй метод, то есть продвижение на высший пост кого-то с нижних уровней организационной иерархии, вероятно, приведет к массовому перемещению менеджеров с одних должностей на другие. По сути дела, в очень короткий срок после назначения Джека Уэлча в General Electric сменились почти все топ-менеджеры. В диверсифицированном конгломерате, каковым является эта компания, такая массовая ротация возможна. Но в высокотехнологичных компаниях, работающих в супердинамичной отрасли, высокая текучесть топ-менеджеров — гораздо более опасное явление.

## ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Боюсь, что главный вывод станет большим разочарованием для тех, кому нужен рецепт подбора CEO. Ответ состоит в том, что легких путей в этом деле нет. Заменить CEO всегда трудно. Приглашая постороннего человека, вы снижаете свои шансы на успех. Продвигая кого-то из «своих», сталкиваетесь с феноменом «первых» и «вторых». В идеале вы должны назначить на эту должность «первого», а остальная команда — бурно радоваться этому назначению. Слишком плохие вещи редко удается сделать идеально.

## СЛЕДОВАТЬ ЗА ЛИДЕРОМ

---

Не существует идеального CEO. Они могут представлять собой совершенно разные типы личности — вспомните Стива Джобса, Билла Кэмпбелла, Энди Гроува — и, несмотря на это, добиваться одинаково превосходного результата. Возможно, наиболее необходимое для успешного CEO качество — умение быть лидером. Но что такое лидерство и как мы должны его понимать в контексте работы CEO? Великими лидерами рождаются или становятся?

Большинство людей определяют лидерство так же, как судья Верховного суда Поттер Стюарт в свое время определил порнографию, заявив: «Я ее узнаю, когда увижу». Но для наших целей критерием лидерства можно признать количество, качество и разнообразие личностей людей, которые захотят последовать за тем или иным лидером.

Но что заставляет людей следовать за лидером? Думаю, что это три основных качества:

- способность внятно сформулировать видение будущего;
- правильно ориентированные амбиции;
- способность реализовать видение будущего на практике.

Рассмотрим их в этом же порядке.

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

## **СПОСОБНОСТЬ ВНЯТНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО — ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА СТИВА ДЖОБСА**

Способен ли лидер сформулировать увлекательное, динамичное и притягательное видение будущего? Что еще важнее, способен ли он это сделать, когда вокруг все рушится? В частности, в ситуации, когда компания дошла до точки, после которой подавляющему большинству сотрудников не имеет финансового смысла продолжать работать, сможет ли лидер сформулировать видение, достаточно притягательное для того, чтобы побудить сотрудников остаться?

Я считаю, что величайшее достижение Джобса как лидера-провидца состояло в том, что он сумел заставить огромное количество суперталантливых людей в NeXT следовать за ним еще долгое время после того, как компания пошла на спад. Точно так же он сумел заставить сотрудников Apple верить в его видение будущего, даже когда компания была в двух шагах от банкротства. Трудно представить, что любой другой лидер оказался бы столь же вдохновляющим, чтобы реализовать эти задачи одну за другой. Именно поэтому мы считаем лидерство отличительной чертой Стива Джобса.

## **ПРАВИЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЕ АМБИЦИИ — ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА БИЛЛА КЭМПБЕЛЛА**

Одно из величайших заблуждений в нашем обществе состоит в том, что обязательные условия восхождения на должность CEO — эгоизм, грубость и бесчувственность. По сути дела, верно как раз обратное, и причина этого очевидна. Первое, что должен сделать любой успешный CEO, — привлечь на работу действительно выдающихся специалистов. Но такие специалисты вряд ли захотят работать на человека, не думающего о них и не принимающего их интересы близко к сердцу.

Большинство из нас убедились в этом на собственном опыте: яркие, амбициозные и трудолюбивые топ-менеджеры, на которых, как ни странно, ни один хороший специалист не хочет работать, встречаются нередко. В итоге результаты их труда оказываются намного хуже, чем можно было бы ожидать.

Действительно великие лидеры создают атмосферу, в которой сотрудники чувствуют, что СЕО куда больше заботится о них, чем о себе самом. В такой атмосфере иногда случаются чудесные вещи. Огромное количество сотрудников верят в то, что это *их* компания, и ведут себя соответственно. По мере роста масштабов деятельности эти сотрудники становятся своего рода системой внутреннего контроля для всей компании: устанавливают стандарты эффективной работы, и все позже поступившие на работу сотрудники вынуждены на них ориентироваться. Обычным явлением становится что-то вроде: «Эй, тебе надо обработать эти данные лучше, ты вредишь моей компании».

Я называю это свойство отличительной особенностью Билла Кэмпбелла, поскольку именно он умел создавать такую атмосферу лучше, чем кто-либо еще. Если вы поговорите с человеком, работавшим в одной из множества компаний, которыми управлял Билл на протяжении своей долгой карьеры, то наверняка не раз услышите «моя компания» или «моя организация». По большей части Кэмпбелл обязан этим успехом своей абсолютной естественности и искренности. Он совершенно спокойно и с радостью готов был пожертвовать благополучием, славой, популярностью и наградами ради своих сотрудников. Когда вы говорите с Биллом, то чувствуете его глубокую заботу о вас, интерес к тому, что вы скажете, потому что это так и есть. И эти чувства проявляются во всех его действиях и свершениях.

## СПОСОБНОСТЬ РЕАЛИЗОВАТЬ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО НА ПРАКТИКЕ — ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ЧЕРТА ЭНДИ ГРОУВА

Наконец, последняя опора нашей конструкции лидерства — компетентность, простая и глубокая. Если я верю в будущее компании и знаю, что лидер заботится обо мне, то считаю ли я, что он действительно сможет реализовать все, что задумал? Последую ли я за ним в джунгли, не имея карты, и уверен ли в том, что он выведет меня обратно?

Я часто отмечаю это качество лидера как отличительную черту Энди Гроува. Этот человек навсегда останется для меня эталоном компетентного СЕО. Энди получил докторскую степень по электротехнике,

написал лучшую книгу по менеджменту, которую я когда-либо читал (неоднократно упомянутую мной «Высокоэффективный менеджмент»), и неустанно шлифует свое мастерство управления. Он не только пишет отличные книги по менеджменту, но и на протяжении всего срока своей работы в компании Intel преподает искусство менеджмента сотрудникам.

В своей классической книге «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания»\* Гроув рассказывает, как сумел провести Intel по трудной дороге перехода от производства блоков памяти к изготовлению микропроцессоров. Чтобы добиться этого, ему пришлось свести почти к нулю объем продаж компании. Он великодушно приписывает другим стратегическое озарение при выборе дальнейшего пути еще до того, как оно снизошло на него, но честь плавного и успешного управления компанией в опаснейший период ее деятельности принадлежит именно Энди Гроуву. Взять и заменить ключевой бизнес 16 лет успешно работавшей, огромной акционерной компании — это не могло не вызвать массу вопросов.

Энди описывает инцидент с одним из своих сотрудников: «Один из них агрессивно обратился ко мне с вопросом, не считаю ли я возможным, чтобы Intel оказалась вне бизнеса по производству блоков памяти? Я с трудом сглотнул и ответил: “Да, думаю, что могу”. И тут разверзлись врата ада».

Несмотря на то что многие сотрудники испытали шок от такой резкой перемены стратегии, компания в конце концов поверила Энди, ему предоставили кредит доверия на реорганизацию вокруг совершенно нового бизнеса. Этот кредит доверия окупился с большими процентами!

## ТАК ВСЕ-ТАКИ ВЕЛИКИМИ ЛИДЕРАМИ РОЖДАЮТСЯ ИЛИ СТАНОВЯТСЯ?

Рассмотрим каждую из отличительных особенностей лидера.

- *Способность внятно сформулировать видение будущего.* Не подлежит сомнению, что одни люди — гораздо более одаренные ораторы, чем другие. Однако правда и то, что каждый может существенно

---

\* Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. — М. : Альпина Паблишер, 2011. Прим. ред.

усовершенствовать ораторские способности в результате упорных занятий. Всем СЕО следует работать в этом направлении.

- *Согласованность интересов.* Я не уверен, что невозможно изучить навыки Билла Кэмпбелла, но точно знаю, что этому нельзя научиться. Из всех трех компонентов именно этот в наибольшей степени подходит под определение «врожденный дар».
- *Способность реализовать видение будущего.* Этому совершенно точно можно научиться. По всей видимости, именно поэтому Энди Гроув славился своим неприятием некомпетентности. В действительности зачастую самый страшный враг компетентности — самоуверенность. СЕО ни в коем случае не может уверовать в свою компетентность настолько, чтобы прекратить совершенствовать свои навыки.

В заключение хотелось бы отметить, что некоторые отличительные черты лидерства в большей степени поддаются совершенствованию, чем другие, но любой СЕО должен работать над всеми тремя. Более того, наличие любой из этих отличительных черт облегчает выработку остальных. Если вам доверяют, то станут прислушиваться к вашему мнению о будущем компании, даже если оно не слишком четко сформулировано. Если вы суперкомпетентны, то вам будут доверять. Если вы способны блестяще описать будущее компании, люди проявят терпение, пока вы будете осваивать навыки, необходимые СЕО, и предоставят больше свободы в защите их интересов.

## СЕО ДЛЯ МИРА И СЕО ДЛЯ ВОЙНЫ

---

Билл Кэмпбелл любил говорить мне: «Бен, ты лучший СЕО, с которым мне приходилось работать». Мне это всегда казалось невероятным, поскольку ему приходилось работать со Стивом Джобсом, Джеффом Безосом и Эриком Шмидтом в то время, когда моя компания была на грани банкротства. Однажды я спросил его: «Билл, почему ты это говоришь? Разве результаты труда СЕО не имеют значения?» Он ответил: «Существует множество отличных СЕО для мира и не меньше отличных СЕО для войны, но практически никто из них не может функционировать одинаково эффективно в обеих этих ипостасях. А ты — СЕО, который одинаково хорош для мира и для войны».

С моей точки зрения, я был СЕО для мира в течение трех дней и СЕО для войны в течение восьми лет. И до сих пор отзвуки войны продолжали меня преследовать. Я не единственный СЕО, которому довелось это испытать. Основатель Foursquare Деннис Кроули говорил мне, что каждый день думает о напряжении, характерном для состояния между войной и миром. То же можно сказать о большинстве высокотехнологичных компаний.

Например, когда Эрик Шмидт ушел в отставку с поста СЕО Google и его заменил основатель компании Ларри Пейдж, в большинстве новостных выпусков говорилось о способности Ларри стать новым «лицом Google», поскольку Пейдж застенчив и замкнут по сравнению с красно-речивым и коммуникабельным Шмидтом. Этот вопрос сам по себе интересен, но он далеко не главный. Шмидт для Google был чем-то гораздо

большим, чем просто «лицо компании». В последние десять лет он, как СЕО *для мира*, организовал крупномасштабную экспансию новой технологии. Ларри Пейдж, очевидно, понимал, что его назначили как СЕО *для войны*, и таковым он явно собирался стать. Это событие знаменовало собой глобальные перемены для Google и всей отрасли высоких технологий.

## ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРИМЕРЫ

Мир в бизнесе означает периоды, когда у компании имеется большое преимущество перед конкурентами на ключевом рынке, причем этот рынок растет. Во времена мира компания может сосредоточиться на расширении рынка и дальнейшем развитии конкурентных преимуществ.

Во времена войны она вынуждена парировать перманентную реальную угрозу. В качестве такой угрозы может выступать множество факторов, в том числе конкуренция, резкие макроэкономические изменения, трансформация рынка или каналов поставок и т. п. Выдающийся СЕО для войны Энди Гроув ярко обрисовал факторы, способные заставить компанию перейти от мира к войне, в книге «Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания».

Классической миссией на время мира можно считать усилия Google сделать интернет быстрее. Позиции Google на рынке поисковиков настолько прочны, что компания считает любую технологию, делающую интернет быстрее, позитивным для себя фактором, поскольку это позволяет пользователям вводить больше поисковых запросов. Как признанный лидер рынка, Google сосредоточивает усилия на расширении рынка, а не на противодействии конкурентам. Пример миссии компании во время войны — разработанный Энди Гроувом в 1980-х годах проект выхода с рынка блоков памяти под давлением японских электротехнических компаний. С точки зрения этой миссии конкурентная угроза, способная обанкротить компанию, оказалась настолько велика, что Intel следовало закрыть свой основной бизнес, в котором было занято 80% от общей численности сотрудников.

Мое величайшее открытие в менеджменте связано с этой ситуацией и состоит в следующем: оказывается, для времен войны и мира требуются совершенно разные стили управления. Интересно, что большинство книг по управлению описывают управленческие процедуры СЕО

для мирного времени, но очень немногие авторы описывают таковые для войны. Например, основополагающий принцип менеджмента, упоминаемый в большинстве учебников, говорит о том, что СЕО не должен публично осуждать сотрудника. С другой стороны, я помню, как Энди Гроув в полной людей комнате сказал опоздавшему на встречу: «Все, что у меня есть в этом мире, — это время, и вы его у меня крадете». Откуда же берутся столь разные подходы к менеджменту?

В мирное время лидеры должны расширить имеющиеся возможности и извлечь из них максимум. Для этого они используют управленческие процедуры, способные стимулировать креативность в самом широком смысле и склонность сотрудников содействовать реализации широкого спектра целей. В военное время, напротив, у компании в обойме обычно всего один патрон, и пуля обязана во что бы то ни стало поразить цель. В такое время выживание компании зависит от строгой дисциплины и нацеленности на выполнение своей миссии.

Когда Стив Джобс вернулся в Apple, всего несколько недель отделяли компанию от банкротства — это классический сценарий военного времени. Стиву требовалось заставить каждого сотрудника действовать в точном соответствии с его планом. Для индивидуального творчества просто не оставалось места, поскольку все усилия подчинялись реализации главной миссии. Поразительный контраст наблюдался в Google, где, достигнув доминирования на рынке поисковых программ, менеджмент в режиме мирного времени стимулировал инновации, давая возможность и даже требуя от каждого сотрудника тратить не менее 20% своего рабочего времени на новые проекты.

Процедуры управления в мирное и военное время могут быть одинаково эффективны при условии применения в нужной ситуации, но по характеру они различаются, и существенно. СЕО мирного времени очень мало похож на СЕО военного времени.

## СЕО МИРНОГО И ВОЕННОГО ВРЕМЕНИ

СЕО мирного времени знает, что следование правильной процедуре обеспечивает победу. СЕО военного времени нарушает любую процедуру, чтобы победить.

СЕО мирного времени сосредоточивается на глобальной картине и передает полномочия принятия конкретных решений своим подчиненным. СЕО военного времени вникает в мельчайшие детали, если только они влияют на достижение основной цели.

СЕО мирного времени создает масштабную систему рекрутинга, рассчитанную на наем большого количества персонала. СЕО военного времени тоже это делает, но параллельно создает структуры, способные справиться с масштабными сокращениями в случае необходимости.

СЕО мирного времени тратит время на формирование корпоративной культуры. СЕО военного времени оставляет войне определять, какой будет культура компании.

СЕО мирного времени всегда имеет план на случай непредвиденных событий. СЕО военного времени знает, что иногда приходится отрываться от стула и шевелиться.

СЕО мирного времени понимает, как лучше использовать значительное преимущество компании. СЕО военного времени — просто параноик.

СЕО мирного времени стремится воздерживаться от нецензурных слов. СЕО военного времени использует их целенаправленно.

СЕО мирного времени думает о конкурентах как о других кораблях в океане, с которыми, возможно, никогда не придется встретиться. СЕО военного времени воспринимает конкуренцию как темную силу, стремящуюся влезть в его дом и украсть детей.

СЕО мирного времени стремится к увеличению доли рынка компании. СЕО военного времени собирается захватить рынок.

СЕО мирного времени старается терпимо относиться к невыполнению планов, если это связано с творческими разработками. СЕО военного времени абсолютно нетерпим к этому.

СЕО мирного времени не повышает голоса. СЕО военного времени редко говорит нормальным тоном.

СЕО мирного времени работает так, чтобы минимизировать количество конфликтов. СЕО военного времени обостряет противоречия.

СЕО мирного времени стремится достичь максимального согласия по важным вопросам. СЕО военного времени не заботится о достижении консенсуса и совершенно нетерпим к возражениям.

СЕО мирного времени ставит глобальные, трудные в достижении и даже дерзкие цели. СЕО военного времени слишком занят борьбой с врагами, чтобы читать книги по менеджменту, написанные консультантами, которым никогда не приходилось управлять даже фруктовым ларьком.

СЕО мирного времени обучает сотрудников, чтобы те получали удовлетворение от работы и могли сделать карьеру. СЕО военного времени обучает сотрудников, как уберечься от выстрела в спину.

СЕО мирного времени следует правилам вроде «мы выйдем из любого бизнеса, в котором не сможем стать номером первым или вторым». У СЕО военного времени зачастую просто нет бизнеса, в котором его компания номер первый или второй, поэтому он не может позволить себе роскошь следовать этому правилу.

## МОЖНО ЛИ СОЧЕТАТЬ СВОЙСТВА СЕО ВОЕННОГО И МИРНОГО ВРЕМЕНИ

Может ли СЕО выработать в себе навыки, необходимые для управления компанией как во время войны, так и во время мира?

Вы можете с легкостью доказать, что я потерпел неудачу как СЕО мирного времени, но зато преуспел как СЕО военного времени. Джон Чамберс достиг большого успеха, руководя компанией Cisco в мирное время, но испытал колоссальные трудности, когда Cisco втянулась в конкурентную войну с Juniper, HP и целым рядом новых конкурентов. Стив Джобс, практиковавший классический «военный стиль» управления компанией, ушел с должности СЕО Apple в 1980-х годах, когда компания вступила в наиболее продолжительный мирный период своего существования. Через десять лет он вернулся, чтобы придать компании новый стимул развития в наступившем периоде интенсивной войны.

Я верю, что на поставленный в начале главы вопрос можно ответить утвердительно, но это очень трудно. Выработка навыков управления, эффективных во время войны и мира, требует понимания многих базовых правил менеджмента, а также знания, когда стоит им следовать, а когда их можно нарушить.

Имейте в виду, что книги по менеджменту, как правило, пишутся консультантами, изучавшими успешные компании в периоды мира.

В результате они приводят управленческие процедуры СЕО, рассчитанные на мирное время. По сути, за исключением книг Энди Гроува, я не знаю ни одной деловой книги, в которой изложены рекомендации по управлению компанией в условиях военного времени на опыте тех же Стива Джобса или Энди Гроува.

## НАЗАД К НАЧАЛУ

Оказалось, что непродолжительный период военного времени стал для Google именно тем, что доктор прописал. Точный и требовательный стиль лидерства Пейджа привел к блестящей интеграции широкой номенклатуры продуктов компании — от программ для Android до великолепных новых продуктов вроде Google Glass — в единый бренд. Иногда приходится отправляться на войну.

## КАК СТАТЬ СЕО

---

Однажды друг спросил меня, можно ли стать выдающимся СЕО или им надо родиться. Я ответил: «Это все равно что спросить, растут ли карамельки на кустах или их делают на фабрике. СЕО — это очень необычная работа». Изумленное выражение его лица заставило меня понять, что, по всей видимости, это не настолько очевидно, как мне казалось.

Большинство людей уверены в обратном — СЕО нужно родиться, научиться этому невозможно. Мне часто приходилось слышать, как члены совета директоров или венчурные инвесторы очень быстро выносят суждение об основателе стартапа, что он «не из того материала, из которого делаются СЕО». Я не могу понять, как им удается это выяснить так быстро. Обычно основатель компании в течение нескольких лет вырабатывает в себе навыки СЕО, и лично мне бывает очень сложно заранее сказать, удастся ему это или нет.

В легкой атлетике некоторым вещам, например бегу на короткие дистанции, можно научиться достаточно быстро, поскольку они основаны на естественных человеческих движениях, которые надо только отшлифовать. А вот, скажем, боксу приходится учиться намного дольше, поскольку он требует освоения множества движений, которых нет в повседневной жизни, а также специальных приемов. Например, как я уже писал, чтобы отступить назад в боксе, надо обязательно сначала отодвинуть ногу, находящуюся сзади, а уже потом ту, которая выдвинута вперед. Если вы сделаете наоборот, как в обычной жизни, то, поднимая выдвинутую вперед

ногу, вы на секунду утратите равновесие, и соперник не упустит случая отправить вас в нокаут. Для того чтобы освоить этот прием до степени автоматизма, надо очень много практиковаться. Если на посту CEO вы будете делать то, что вам кажется естественным, то тоже пропустите удар от соперников.

Работа в должности CEO требует освоения многих неестественных для прочих людей движений. Если приятель рассказывает вам забавную историю, то с вашей стороны будет по меньшей мере странно оценивать его исполнительское мастерство. Совершенно неуместно заявить ему: «Ха, я-то думал, это действительно смешная история. Конечно, у нее есть определенный потенциал, но ты недостаточно увлекательно изложил ее начало, да и совершенно испортил кульминационный момент. Предлагаю тебе пойти поработать над исполнением дополнительно и представить мне эту историю завтра».

Конечно, такой поступок с вашей стороны покажется просто странным, но оценка деятельности людей и постоянные отзывы составляют суть работы CEO. Если он этого не делает, то более сложные составляющие работы с персоналом, как, например, написание отчетов, перераспределение полномочий, устранение интриг, разработка моделей стимулирования труда, увольнение сотрудников, или станут невозможными, или будут выполняться очень плохо.

Отзывы о работе сотрудников оказываются наверху этой пирамиды нехарактерных для остальных приемов работы CEO. Но каким образом можно развить в себе нехарактерные для обычной жизни навыки?

## КАК ОЦЕНИТЬ ТРУД НОВИЧКА

Для того чтобы оценить труд новичка, есть распространенная и весьма эффективная процедура. Основная идея состоит в том, что люди гораздо лучше воспринимают отзыв о своей работе, если начать его с небольшого комплимента, затем изложить критические замечания, а затем напомнить о том, как вы цените профессиональные качества сотрудника. Метод также имеет дополнительное преимущество, выражающееся в том, что отзыв дается не о человеке, а о поведении: сначала вы подчеркиваете ценность сотрудника для компании. Это ключевая концепция в технике отзыва о работе.

Метод очень хорошо работает, если речь идет о новых сотрудниках, но имеет свои недостатки, например, он иногда оказывается слишком формальным. После того как вы проделаете эту процедуру пару раз, она станет в некоторой степени стандартной. Сотрудник будет думать: «О господи, он опять говорит мне приятные вещи. Понятно, что будет дальше — критика».

Старшие менеджеры обычно распознают это мгновенно, и метод производит скорее негативный эффект.

В начале моей карьеры я старался тщательно готовить критическую речь для топ-менеджеров, опираясь на этот метод, а они смотрели на меня, как на маленького ребенка и заявляли: «Не тратьте времени на комплименты, Бен, и просто скажите, что я сделал не так». В такие моменты я думал, что, видимо, не рожден быть CEO.

## КЛЮЧИ

Чтобы овладеть искусством давать отзыв о работе сотрудника, придется научиться более продвинутым технологиям. Вам предстоит выработать собственный стиль, соответствующий вашему характеру и ценностям. Приведем некоторые рекомендации по поводу того, как это сделать.

- *Будьте искренни.* Очень важно, чтобы вы верили в то, что говорите, и воздерживались от манипулирования чувствами сотрудника. Не стоит изображать чувства, которых вы не испытываете.
- *Руководствуйтесь правильными мотивами.* Важно оценивать работу сотрудников и давать им отзывы потому, что вы хотите, чтобы они добились успеха, а не потому, что ждете провала. Если вы действительно хотите, чтобы ваш подчиненный преуспел, дайте ему это почувствовать. Дайте ему почувствовать ваше настроение. Если он его уловит и поймет, что вы на его стороне, то будет внимательно слушать.
- *Не переходите на личности.* Если вы решили кого-то уволить, увольняйте. Не пытайтесь подготовить человека к этому событию. Подготовьте его к успеху. Если он не приемлет ваших советов, то это другой разговор.

- *Не осуждайте человека в присутствии коллег.* Некоторые отзывы можно давать публично, но, если вы решите унижить или высмеять сотрудника в присутствии посторонних, ваш отзыв приведет только к тому, что он смутится и возненавидит вас.
- *Отзыв не может быть универсальным для всех сотрудников.* Каждый человек уникален. Некоторые сотрудники очень чувствительны к мнению начальства, другие гораздо более толстокожи, а некоторые просто плохо понимают то, что вы им говорите. Тон вашего отзыва должен соответствовать особенностям личности человека, а не вашему настроению.

Говорите прямо, но не свысока. Если вы считаете, что презентация никуда не годится, не стоит говорить что-то вроде: «Это очень хорошо, но стоит добавить еще пару аргументов, чтобы подкрепить выводы». Хотя есть риск показаться грубым, лучше сказать: «Я не могу понять, что вы хотите сказать, и не улавливаю логики в вашем выступлении. Рассмотрим подробнее, почему именно». Сказать нечто невнятное иногда хуже, чем вообще ничего не сказать, поскольку это вводит человека в заблуждение и сбивает его с толку. Однако никогда не следует подавлять сотрудников и демонстрировать им свое превосходство. Это не поможет вам достичь цели, поскольку при правильной подаче отзыв о работе — это диалог, а не монолог.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — ЭТО ДИАЛОГ, А НЕ МОНОЛОГ

Если вы не согласны с чьей-то точкой зрения или вам что-то не нравится, то вы не обязательно правы, даже если вы CEO. Ваш сотрудник знает о своей работе не меньше, чем вы. У него может быть больше информации, чем у вас, — вы можете просто ошибаться.

Поэтому цель оценки работы сотрудника состоит в том, чтобы дать начать дискуссию о ней, а не в том, чтобы расставить все точки над «i». Поощряйте людей подвергать сомнению ваше суждение и отстаивать свою точку зрения. С позиции корпоративной культуры вы хотите всестороннего обсуждения высоких стандартов работы и стремитесь сделать все возможное, чтобы заставить сотрудников мыслить, оставаясь достаточно самокритичным, чтобы понять, когда вы ошибаетесь.

## РЕГУЛЯРНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Определив принципиальные подходы к организации обратной связи, следует постоянно практиковаться в их применении. Как СЕО вы должны иметь свое мнение буквально по любому поводу, выражать свое отношение к каждому прогнозу, каждому производственному плану, каждой презентации и даже каждому комментарию. Пусть люди знают, что вы думаете. Если вам нравится чей-то комментарий, так и скажите. Если вы не согласны, тоже скажите. Говорите то, что думаете.

Это будет иметь два очень важных позитивных результата.

- *Ваши отзывы не будут принимать на свой счет.* Если СЕО постоянно сообщает свое мнение, то все окружающие к этому со временем привыкают. Никто уже не думает: «О боже, что он имел в виду, говоря это? Может, ему не нравится моя работа?» Каждый услышавший ваш отзыв сосредоточится на его содержании, а не на скрытом смысле относительно редких оценок его работы.
- *Люди будут спокойно обсуждать плохие новости.* Если сотрудники комфортно себя чувствуют, обсуждая друг с другом, что они делают неправильно, то с ними гораздо проще разговаривать о том, что неправильно делает компания. Корпоративная культура черпает идеи из циркулирующих обычным путем потоков информации, подчиняющихся известному закону: плохие новости распространяются быстро, а хорошие — медленно. Корпоративная культура низкого качества заимствует свой основной лозунг у Злой ведьмы с Востока из кинофильма *The Wiz*\*: «Пусть никто из вас не сообщает мне плохие новости!»

## КАК СТАТЬ СЕО

Работа СЕО предполагает овладение широким спектром более сложных навыков, но ключевое требование для достижения компетентности

---

\* *The Wiz* — американский семейный приключенческий мюзикл режиссера Сидни Люмета по сказке Лаймена Фрэнка Баума «Удивительный волшебник из страны Оз».

*Прим. ред.*

и способности чувствовать себя так, будто ты был рожден для этой должности, — освоение искусства делать неестественные вещи.

Если вы CEO-основатель и чувствуете неловкость или недостаточную подготовку, когда делаете такие вещи, и, более того, считаете, что вам ни за что не научиться этому, даже когда в компании будет работать сотня или тысяча человек, то вы не одиноки. Именно так чувствовал себя я. Именно так чувствовал себя любой CEO, которого я встречал в своей жизни. Это и есть процесс рождения CEO. Это процесс вашей подготовки.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

