

Урок № 38

**ВЕЗЕНИЕ — РЕЗУЛЬТАТ
КРОПОТЛИВОГО ТРУДА**

— СЛУШАЙ, МОЖЕТ, ПОГРУБЕЙ написать этому обалдую? Может, он хоть тогда начнет понимать, что соблюдать сроки — это железно! Да мне дела нет до его кристмасов-фигисмасов, у нас миллионный контракт срывается из-за него!

Димченко ходил взад-вперед по кабинету и орал в телефонную трубку. Валера сидел около его стола и внимательно наблюдал, пытаясь понять реакцию собеседника на том конце провода. Две недели назад они переехали в новый офис их стратегического инвестора — компании «ИнфоТех», однако, кроме этого, никаких изменений они пока не почувствовали. Откровенно горел контракт с министерством, и его надо было выполнять при любых обстоятельствах.

СЕО американского производителя корпусов для браслетов, которые они брали с первичным программным обеспечением, а затем доводили до ума уже после получения в Москве, задерживал доставку еще на десять дней. Это было катастрофически много, исполнение обязательств по контракту действительно оказалось под угрозой.

Валерина команда делала все возможное для того, чтобы оперативно подготовить и перепрограммировать адекватную замену, однако особенности государственного заказа не позволяли менять важные для спецификации условия исполнения, а это, по сути, были не только встроенные датчики и механизмы, но также и внешний вид изделия. Поэтому они не могли, например, оперативно доставить тысячу китайских браслетов, не уступающих по качеству американским, однако существенно отличавшихся по дизайну.

Из-за разницы во времени американец отвечал с задержкой в один рабочий день, и они не могли получить оперативной информации, чтобы рассчитать хотя бы время производства готового изделия. Сложившаяся ситуация напоминала запутанный клубок ниток, с которым неизвестно что лучше сделать: выкинуть и купить новый или все-таки заставить себя распутывать. У Валеры не было сомнений, по какому из двух путей пойдет его босс.

Из другой комнаты послышался глухой удар. Валера предположил, что это был либо кулак, либо телефон. Через секунду в комнату вернулся Димченко, руки в карманах, лицо мрачнее тучи.

— Так, ладно, фиг с ним, с этим америкосом. Все равно напиши ему еще один ремайндер. А что у нас с подготовкой к встрече? Какие образцы решил брать?

— Из первой партии. Юра, есть одно «но».

— Что еще? — устало выдохнул Димченко. Он открыл бутылку кефира и приготовился сделать глоток.

— Дело в том, что... что ни один из браслетов не работает. Они просто не оживают. Мы их пытали всей командой. Каждый. Каждый из двадцати, понимаешь?

Димченко уставился на главного технаря Fitness Monitor и замотал головой из стороны в сторону:

— Валер, это какая-то ошибка. Такого не может быть. Если все двадцать не работают, значит, это какой-то системный фейл*. Про-

* От англ. fail — в данном контексте «сбой». *Прим. ред.*

СЛОВАРЬ СТАРТАПЕРА

Ремайндер — напоминание (англ.). Обычно используется в деловой переписке в случае, когда адресат медлит с ответом. В бизнес-формате используется обращение Gentle reminder (деликатное напоминание), в менее формальной — Friendly reminder (дружеское напоминание).

верьте его не по Salesforce*. Подключите любую другую систему. В чем проблема, Валер, я не понимаю? Кто у нас технарь-то? Явно не я. Давай уже учись решать такие проблемы.

— Юр, а как ты думаешь, я бы к тебе пришел, если бы не был уверен, что мы уже опробовали все что можно?..

Валера снял свои очки и начал их протирать рукавом толстовки. Приоткрытая бутылка кефира так и осталась стоять на столе, замерев в ожидании жаждущих губ.

На следующий день Юра и Элина, оба в костюмах мышиноного цвета и с яркими папками под мышкой, ждали в приемной кабинета замминистра С. В. Шайбы. Подотчетное ему ведомство значилось созаказчиком исполнявшегося уже контракта между Играми доброй воли и Fitness Monitor. Все необходимые формальности и договоренности давно были пройдены с чиновниками мелких уровней. Партнеры прекрасно понимали, что дополнительная встреча в данном случае служила лишь инструментом для отчетности перед главным начальником. Знакомство с Шайбой не сулило никаких решений, однако у него был весомый плюс: возможность установить личный контакт на самом высоком уровне.

Все могло бы быть красиво и легко, однако в стартаперской жизни чудес не бывает. То, что Димченко услышал от Валеры вчера, не изменилось за прошедшие сутки ни на йоту. Ни один из двадцати приборов, испытываемых технарями Fitness Monitor, не включился и не был протестирован. С собой они везли пять выбранных наугад браслетов, чтобы продемонстрировать хотя бы внешний вид. Им оставалось надеяться только на то, что до эксплуатации дело

* Одна из самых распространенных и надежных CRM-систем. Все данные клиентов, переписка и общение с ними, любые формы взаимодействия фиксируются в системе и хранятся в облаке данных. Система используется преимущественно сервисными компаниями для поддержания одновременной работы с тысячами клиентов. *Прим. ред.*

не дойдет и занятой чиновник ограничится лишь кратким знакомством для протокола.

В реальности все оказалось с точностью до наоборот. Шайба приветливо поздоровался с ними, на столе у него лежала подготовленная помощниками краткая информация о проекте и досье на ребят. Он пожал обоим руки и, еще не усевшись в свое кресло, сразу же рванул с места в карьер:

— Ну, показывайте. Что вы тут привезли. Давайте-давайте. Мне самому очень даже интересно. Мы, кстати, тоже подумываем о раздаче подобных аксессуаров всем нашим службам. Скорее показывайте.

Сердце у Элины ухнуло куда-то в район минус третьего этажа. Не чуя под собой твердой почвы, она присела на стул справа от длинного П-образного кабинетного стола. Элина покосилась на партнера, стараясь сохранять на лице дружественную улыбку. От волнения улыбка походила на оскал. Шайба внимательно посмотрел на симпатичную гостью и решил еще раз перепроверить свою догадку: то ли она немного косит на один глаз, то ли у нее небольшая асимметрия в лице — скорее всего, последствия застуженного в детстве лицевого нерва... Тем временем Димченко совершенно спокойным тоном начал описывать технологию работы приборов. Лишь несколько мелких, суетливых движений руками выдавали его волнение. Элина заелозила на своем стуле и вынула из папки презентацию, чтобы иллюстрировать схемами каждое слово партнера. Она знала наперед все, что он собирался говорить, поэтому могла выкладывать картинки из презентации, даже не вслушиваясь в текст.

— Это я видел уже, ага, вот мне как раз тут помощники подготовили, — сказал Шайба и хлопнул рукой по бумагам на столе. — Вы показывайте скорее в действии. У нас двадцать минут на все про все. Я же практик, мне сразу пощупать надо, — и он сам потянулся к чемоданчику, который ребята поставили рядом с собой.

Элина зажмурилась и только что не закрыла уши руками, как та обезьянка из китайской притчи. «Ничего не вижу. Ничего не слышу. Ничего никому не скажу!» — хотелось ей закричать. «Вот сейчас Шайба безрезультатно десять раз потыкает в монитор браслета, который даже не удосужился ни разу включиться за прошедшую неделю испытаний, вот сейчас он будет задавать всякие неудобные вопросы, и я, и мы... и потом...» — что будет потом, она не успела домыслить. Из анабиоза ее вывел жесткий тон Шайбы.

«Да, слушаю. Понял. Спасибо», — услышала она. Чиновник в погонах полковника с треском вернул трубку стационарного телефона на место и, ни слова не говоря, встал из-за стола, обошел его сбоку и взял с тумбы пульт. Напротив стены, за спинами ребят, разверзлась пасть огромного трехметрового дисплея, который они из-за волнения даже не успели заметить при входе в помещение. «Видимо, дисплей всегда стоит наготове для транслирования оперативных сводок с места горячих событий», — пронеслось в голове Элины. Она не понимала, с чем связана столь внезапная перемена дислокации замминистра и ожидала появления на экране какого-нибудь экстренного сообщения о чрезвычайной ситуации в стране.

Дисплей оказался большим телевизором, рука Шайбы уверенно нажала пару клавиш на пульте, и уже через секунду с экрана на Элину смотрела она сама, Элина Ринник, которая рассказывала про Fitness Monitor в передаче «Вести 24». Все трое переглянулись и рассмеялись.

— Ну вы даете, ребята! Это специально, что ли? Не может быть. Я сначала своей секретарше не поверил, когда она позвонила. Совпадение, значит! — Шайба все еще не мог поверить глазам и удивленно переводил взгляд с Элины в телевизоре на Элину настоящую. На экране заговорил Димченко, описывая, как эта услуга поможет миллионам людей, следящим за здоровым образом жизни. Он был снят во время пробежки в спортивной форме и демонстрировал аналогичный браслет на руке.

«Потрясающее совпадение! — думала Элина. — Вот так мы и узнали, в какой эфир эту передачу поставили...» «А у нас мама живая, здесь, и мама в телевизоре...» — вспомнились ей слова Матроскина из детского мультлика.

— О-па, смотрите-ка, что происходит. Это что значит? — спросил вернувшийся на свое место Шайба, показывая на браслет, который в его руках начал загружаться в обычном режиме. Глаза у Элины полезли на лоб. «Не может быть!» — думала она и от восторга чуть не закричала «ура». Поверить в то, что из бракованной партии сработает именно тот браслет, который взял в руки Шайба, причем в самый ответственный момент встречи, было невозможно. Такого в реальной жизни и тем более в реальных стартапах не происходит. Если только это не случается лично с тобой... Элина сидела, вцепившись обеими руками в стул, и продолжала улыбаться во весь рот, косясь на Димченко. По телу пошла нервическая дрожь, улыбка опять съехала набок. Юра невозмутимо объяснял, как цветовое кодирование реагирует на изменение психофизиологических показателей носителя прибора. Шайба с интересом слушал его и крутил в руках пластиковый ремешок. У Элины помутнело в глазах, и она прикрыла их, стараясь сконцентрироваться на разворачивающейся перед ней картинке.

Урок № 39

**ЛУЧШЕЕ ЛЕКАРСТВО
ОТ СОМНЕНИЙ —
МЕНЬШЕ СОМНЕВАТЬСЯ**

— Ты понял, что это было? — спросила Ринник, когда они уже прилично отделились от здания министерства и ехали по набережной под хлопьями январского снега. Димченко что-то промычал в ответ. Было очевидно, что он думает о своем и не настроен на диалоги. — Я до сих пор не могу поверить, что это с нами произошло. Просто непостижимо. Меня до сих пор трясет. Не могу успокоиться. Чуть не грохнулась в обморок прямо перед Шайбой с перепугу. А твоей выдержке я просто поражаюсь... и ухом не повел, когда он попросил показать, как это все работает.

Индикатор на браслете предыдущего образца на руке самой Элины еще двадцать минут назад подходил к красной черте стресса, сейчас же огоньки медленно возвращались к среднеприемлемому желтому уровню. До зеленой зоны спокойствия и безопасной частоты пульса было очень далеко. Еще пару минут они проехали молча.

— Надо же, от ужаса происходящего я напрочь забыла, что у меня на руке браслет похожей модификации, пусть и устаревшей... Могли бы, в конце концов, ее показать. Ох, Юр, опасно все это. Бракованная партия, сервис у нас недоработан, с колл-центром поди разберись...

а эти завозы малыми партиями в чемоданах друзей а-ля девяностые! Мне уже скоро будет перед ними стыдно. Слушай, честно скажу, мне страшно. Ты сам-то понимаешь, как мы будем все это разруливать?

— Ну так и мне страшно, — ответил он ей после недолгой паузы. — А что делать? Это наш выбор. Я выбираю идти вперед и только вперед. И тебе настоятельно рекомендую. «Просто бери и делай», — добавил он с еле заметной улыбкой.

Элина включила щетки на полный режим, попрыскала стеклоочистителем на лобовое стекло, отчего в салоне сладко запахло персиковой отдушкой, и выключила радио.

— Вот-вот. Это все, что ты можешь мне сказать? Как всегда, оптимистичен, милый друг. Мы с тобой в ближайшее время должны решить, что с командой делать. Ты понимаешь, что технари вообще не тянут? Ты видел, какое письмо мне позавчера Валера Юдин написал? Ты считаешь, это нормально?

— Я считаю нормальным, когда сотрудник дает другому сотруднику обратную связь. И нет, я не считаю нормальным, когда сроки работы отклоняются от обозначенных между двумя сотрудниками. А ты, кстати, эти сроки зафиксировала? В каких-нибудь «минутах встречи» или, там, в письме со статусом... Юдину есть что предъявить? Конкретно, в письменном виде?

— Димченко, ты меня, мягко говоря, удивляешь. Какое письмо со статусом? Нам поесть некогда. Ты сам постоянно всех накручиваешь отказываться от неудобных и формальных процедур. Ничего мы с ним не зафиксировали. По понятиям работаем, ясно? «Бери и делай»... По понятиям и в режиме постоянного теста, все как ты любишь...

Элина чувствовала, как горло волнорезом разбивает накатывающие волны ярости с косматыми гребнями обиды. В нежной ямке между ключицами тут же проступило знакомое предангинное тянущее ощущение тоски. Вот-вот она перестанет себя сдерживать и выскажет партнеру все, что накопилось за последний месяц

напряженной работы. Контракт с министерством, с одной стороны, был огромным благом для всей компании. Во-первых, это стало своего рода ободряющим стрессом: организм сильно встряхнуло, однако он набрался сил и стал еще крепче. Наличие этого серьезного контракта стало решающей каплей в переговорах со стратегическим инвестором. Во-вторых, маячившие в недалеком будущем сроки исполнения обязательств и огромная ответственность, в их понимании, перед всей страной заставляли работать в три раза активнее и в десять раз интенсивнее, что сразу сказалось на производительности всей команды. Все они сплотились вокруг задачи отработать этот контракт на отлично во что бы то ни стало. Главной ценностью здесь были не финансы, а репутация. И она была для Элины дороже всего.

Ее партнер, похоже, придерживался другого мнения. Он бежал куда-то вперед, без оглядки на текущие дела, без четких планов на день и на неделю, давал указания сотрудникам, которые работали по ее направлению бизнеса, и вдобавок постоянно перекраивал структуру под ежеминутные потребности и «самые важные задачи». Часто он даже не спрашивал ее мнения, перед тем как принять решение, и это очень задевало Элину. В ответ она, к своему удивлению, сама начала ставить задачи сотрудникам, не советуясь с ним. Раньше любые решения они принимали вместе, всегда взвешивали все за и против, по два набора с каждой стороны.

В то же время серьезный контракт и серьезные обязательства с их стороны обнажили все подводные камни в лоне их только намечавшегося ручейка, который на карте был помечен полноводной рекой. Строго говоря, сложности были не только в технологиях и команде. Элина пришла к выводу, что сложившаяся в проекте модель ведения дел дает существенные сбои и не приводит к результату. Они совершали множество действий, которые, каждое по отдельности, должны были принести ощутимую выгоду бизнесу, однако все вместе это не способствовало оттачиванию процессов внутри команды

и согласованности действий между партнерами. Элина чувствовала, что настало время кардинальных перемен, а каких — она не знала. Пока ее внутренний флюгер бездействовал и она не улавливала изменения направления ветра. Не улавливала она и истинных настроений партнера: налицо была его активная деятельность по многим бизнес-фронтам, однако Элина не вполне понимала, что его больше мотивирует — личный пиар или реальный результат.

Ситуации конфликтов внутри команды и недовольства друг другом возникали еще в школе. Во время совместного обучения они несколько раз проходили тренинги с Каринэ по разрешению конфликтов. Обычно на них применялся инструмент сессий обратной связи, когда две конфликтующие стороны садились друг напротив друга в присутствии третьей независимой стороны и последовательно выговаривали вслух то, как они видят сложившуюся ситуацию. После этого та самая независимая сторона становилась чем-то вроде третейского судьи и, задавая вопросы то ответчику, то истцу, выводила их на прямой и честный взаимный диалог. Казалось бы, механизм прост и нужно лишь найти себе модератора для диалога. Однако в текущей ситуации все выглядело совсем другим. Элина не находила в себе сил вывести партнера на откровенный разговор, забраться в суть бизнеса, а не передергивать друг друга на поверхностных вопросах, и обсудить самое важное: как они оба видят развитие проекта и свое участие в нем. Ей казалось, что Юра не задумывается об этом и бежит вперед не оглядываясь.

С ноября вся команда Fitness Monitor активно отработывала министерский контракт. Димченко продолжал вести переговоры с другими государственными структурами в надежде получить еще несколько заказов. Целыми днями он пропадал в больших кабинетах и Элину приглашал только на финальные встречи. С не меньшим пылом он занимался общением со всеми инвесторами и готовил для них отчетность. Пиар и финансы также остались за ним исторически. Сотрудников в прямом подчинении у него не было, в операционные

вопросы он погружался неглубоко, упускал из виду важнейшие детали по технической части, а потом разруливал обнаружившиеся проблемы в авральном режиме, чему примером была сегодняшняя ситуация. Если бы тестирование браслетов началось раньше и они бы быстрее выявили производственный брак, им не пришлось балансировать на острие бритвы в большом кабинете.

Элине очень хотелось высказать партнеру и этот убийственный аргумент. Однако она передумала. Несколько раз она чуть было не начинала свою пламенную отповедь и мысленно обещала себе: «Ну вот сейчас рванем со светофора, и сразу начну...» — а потом проезжала еще один светофор и еще один... Что-то сдерживало ее. Это точно был внутренний страх — но какой, Элина до конца не понимала. Поэтому она решила послушать себя и разобраться в природе страха, чтобы лучше подготовиться к разговору.

Обычно она пыталась добраться до самой сути психологического барьера, после которого и природа, и последствия чувства становились более выпуклыми. *«Чего же я боюсь в Димченко? Откуда эта неуверенность? — спрашивала она себя, пока объект ее размышлений дремал, прикрыв глаза, в кресле справа от нее. — Меньше всего я хочу услышать от него вот это фирменное “Да ладно, Полиш, все будет хорошо”... я ему про важные приоритеты, а он со мной как с маленькой. Я на него надеюсь, а он мне выдает совсем не то, чего жду. Как же мне надоела эта странная порода людей, у которых эгоизм врос корнями в эгоцентризм. Юнгианцы* отдыхают. Где тогда эти мужики, которые понимают и слушают женщин... Была бы Мухер рядом — она бы точно добавила, что “женщины лучше мужчин”».*

Они наконец вырвались из пробки на Остоженке и повернули на Тверскую. До офиса оставалось несколько километров. *«А ведь у Димченко всегда так было, как я раньше не замечала? Только сейчас*

* Последователи К. Г. Юнга (1875–1961), швейцарского психиатра, который с 1907 по 1913 год был учеником Фрейда, а позднее основал собственную школу и систему психопатологии. *Прим. ред.*

вспомнила, что еще в школе ему несколько раз ставила самый низкий балл по межколлегальной оценке “коммуникации” и “эмпатии” в LAI. Каринэ наверняка это с ним обсуждала... Но люди не меняются. Тем более мужчины. Петю мне так и не удалось изменить... Вопрос лишь в том, хотела ли я этого действительно», — мысли снова унеслись к вчерашнему разговору, который растекался в душе лужицей отчаяния. Они обсуждали с Петром планы на предстоящий отпуск. Элина попыталась возразить на его настойчивые попытки втиснуть отпуск в свой рабочий календарь, что она тоже зависит от задач бизнеса, поэтому они не могут ориентироваться только на его график. В ответ Петр заявил, что «не считает ее теперешнее занятие по-настоящему стоящим и что все ее псевдосрочные дела могут и подождать». Вечер для нее закончился рыданиями на диванчике в кабинете. Уголки рта снова скривились от обиды, и она привычно сглотнула ее кусок, отчего ямка между ключицами снова заныла.

Госпродажи госпродажами, но настоящий бизнес, по Элининым ощущениям, лежал в сегменте B2C, то есть подразумевал прямые продажи браслетов частным клиентам через магазины бытовой техники, аптеки, фитнес-клубы. При этом в ретейл они пробовали зайти лишь однажды, в начале прошлого лета, да и то, не получив оперативного результата, быстро свернули удочки. Это, по ее мнению, было большой ошибкой — канал прямых розничных продаж лично ей был чрезвычайно интересен. Элинин банковский опыт был связан именно с ретейлом, она хорошо понимала принципы выстраивания цепочки продаж.

«Когда нам нужно было выживать, мы с радостью хватались за любые предложения. А сейчас, когда мы получили в лице “ИнфоТех” стратегического инвестора, который секьюритизировал нашу деятельность на несколько лет вперед, мы должны показывать результаты. Причем по всем заявленным приоритетам, включая ретейл. Со всех сторон поджигает конкуренция. Рынок не дремлет. Мы больше не можем позволять себе действовать хаотично и не согласовывать

действия между собой. Мы и так ходим по грани...» — мысли роились и обгоняли друг друга в Элининой голове, как пчелы, оторвавшиеся от роя. Она ехала, стиснув руки на руле, и отчаянно молчала, не глядя на сидевшего справа Димченко. Тот откинул кресло и продолжал дремать.

Уже когда они приехали и шли от парковки к офису, она решила кратко, в нескольких пунктах, изложить партнеру свои мысли. «Продажи физикам B2C нужно срочно выводить в приоритеты, развивать ретейл-направление, может быть, даже как основу бизнеса, а для этого сначала тестировать реальный спрос и потребности рынка, то есть вкладываться в маркетинговые исследования. Кроме того, — она подчеркнула, — нужно больше заниматься сотрудниками, строить эффективные коммуникации между всеми членами их быстрорастущей команды...» Элина осторожно высказала сомнение по поводу дефокусирования партнера из-за мелких, незначительных задачек, на которые он постоянно отвлекается. В то время как реальные проблемы остаются вне зоны обсуждения и зачастую замалчиваются даже между ними, не говоря уже об остальных сотрудниках.

Это все, что она решила высказать за то недолгое время, пока они шли гуськом по обледенелой тропинке. Димченко, погруженный в свои мысли, открыл перед ней входную дверь у подъезда офиса и обронил:

— Я тут подумал, что нам надо распустить полкоманды. И срочно набирать сильных людей.