

Harvard Business Review

РОССИЯ

Двойной удар

Елена Горелова



Дина Садальская разводится с мужем Григорием, владельцем сети салонов сотовой связи «Флешмоб», и уходит к Максиму Прилепину, президенту конкурирующей компании. В фирме нового мужа она занимает тот же пост, что и раньше во «Флешмобе», — директора по маркетингу, — и у нее появляется шанс отомстить Григорию и потопить его бизнес.

Дина никак не могла привыкнуть к виду из окна в квартире Максима. Раньше ее окна выходили на уютную улочку старой Москвы с золотыми луковками храма и малорослой застройкой позапрошлого века. Теперь с высоты 20-го этажа ее взгляду открывался совсем другой город, хоть и с тем же названием: небоскребы, пульсирующие неонами развязки трасс. Непривычно и бездушно. Зато кухня необъятных размеров, как ей всегда мечталось. Вот только надо отделать ее в своем вкусе: безликий хай-тек делает ее похожей на операционную. Дина посмотрела на себя в зеркальную дверцу шкафа: все та же подтянутая брюнетка, в глазах — азартные огоньки.

— Какие великие дела нас ждут на этой неделе? — Максим тихо подошел к ней и обнял за талию. Внизу навстречу друг другу текли красные и белые реки автомобильных огней. Хотя молодожены условились не говорить дома о работе, они то и дело нарушали это правило. В ночь на понедельник Максиму особенно не терпелось обсудить с Диной будущее компании.

— Хорошо бы запустить слухи о ребрендинге, — предложила Дина. — Как будто мы решили сменить название и фирменный стиль «Полезных связей». Один мой дизайнер придумал страшный логотип с черным крестом: эдакий китч в готическом стиле. Журналисты точно клюнут. А под этим прикрытием будем по-настоящему все менять.

— А без поддельного логотипа никак нельзя? — Максима пугали хулиганские замашки Дины, но в то же время ему это очень нравилось в жене. Сам он был полной ее противоположностью: тихий очкарик, так и не избавившийся от интеллигентских комплексов.

— Да просто ты трусишь! «Флешмоб» действует более рискованно во всем. Поэтому у Григория больше тысячи магазинов, а у тебя не наберется и трехсот!

Сеть салонов сотовой связи «Флешмоб» была известна агрессивной маркетинговой политикой — антимонопольные органы не раз запрещали ее эпатажные рекламные ролики. Зато о компании все знали, а количество ее магазинов и обороты продаж росли быстрее, чем у конкурентов. Последняя акция «Телефон для топлес-менеджера» даже смелой Дине сначала показалась чересчур откровенной. Но, подумав, она все-таки согласилась сняться полуобнаженной для рекламного плаката — теперь по всему

Елена Горелова —
обозреватель газеты
«Ведомости».

Описанный здесь случай —
вымышленный, тем не менее
в нем отражены
распространенные
управленческие проблемы.
Эксперты **комментируют**
ситуацию и предлагают свои
решения.

городу красовался ее силуэт в обнимку с телефонной трубкой.

Компания Максима была поменьше, его цели и запросы — поскромнее. И все же он понимал: «Полезным связям» нужны перемены. За год Дине предстояло изменить маркетинговую стратегию компании и провести ребрендинг. Она многому научилась на прошлой работе. Когда ее отношения с бывшим мужем, гендиректором «Флешмоба» Григорием Сададьским, еще не дали трещину, они обсуждали друг с другом все стратегические вопросы. Григорий советовался с женой (и по совместительству директором по маркетингу «Флешмоба»), сколько магазинов открыть в этом году, какое место для них выбрать, кого взять на работу. Теперь, уйдя к Максиму и возглавив отдел маркетинга в «Полезных связях», Дина решила: она соединит ноу-хау и технологии обеих компаний и создаст лучший розничный бренд на рынке.

И главное, не раз перейдет дорогу не оценившему ее Григорию.

Ребрендинг как месть

С бывшим мужем Дина поссорилась прямо в офисе — серьезно, некрасиво, с криками и обвинениями. Сказалось накопившееся за последнее время взаимное раздражение. Больше всего ее обидело, что Григорий сорвался на нее на летучке, в присутствии коллег. Свидетели стычки вежливо ретировались, но некоторые посматривали на нее со злорадным торжеством. «Этого я ему никогда не прощу!» — пообещала себе Дина. В тот же день, собрав вещи, она ушла к Максиму Прилепину, который был давно в нее влюблен. Он сразу же предложил Дине руку и сердце и пост директора по маркетингу. Прежнего «лоботряса», как выразился Максим, он моментально с этой должности уволил.

Кухонные посиделки молодоженов последнее время часто превращались в планерки. Вот и сейчас Максим с Диной сели за длинный стеклянный стол и продолжили разговор о работе. Уютно ворчала кофе-машина, пахло свежемолотым кофе — особым, муссонным, из Индии, который специально пропитывают морским ветром и солеными брызгами.

— Почему ты так боишься слухов? Если придумать интересную историю, получится бесплатный пиар. И вовсе не обязательно шокировать людей, главное, чтобы о наших магазинах заговорили, это собьет с толку конкурентов, — попыталась успокоить осторожного Максима Дина. — А под шумок мы переманим у «Флешмоба» Марка. Он уже пообещал мне сделать логотип и фирменный стиль по хорошей цене.

Дина вела переговоры с англичанином Марком Карлайлом еще на прежней работе. Трижды летала в Лондон и сумела обаять пожилого дизайнера и брендмейкера. Пришлось даже несколько раз сопровождать его на светских раутах. Григорий долго не давал добро: услуги Карлайла стоили около полумиллиона.

Перехватом англичанина Динин план мести не ограничивался. Она знала, что Григорий активно искал человека на ее место, и решила подослать к нему своего «агента». На примете у нее была светлоглазая брюнетка той самой масти, которая нравилась Григорию. Ксения возглавляла отдел маркетинга киевской аптечной сети и давно мечтала перебраться в Москву. Все решилось буквально за минуту: Дина позвонила украинской знакомой и сделала предложение, от которого невозможно было отказаться. Дина поможет Ксении начать карьеру в Москве, а та, в свою очередь, будет делиться с ней инсайдерской информацией «Флешмоба».

Тринадцатая кандидатка

Григорий Сададьский закончил беседу с очередным соискателем. Молодой человек был всем хорош: опыт работы, уверенность в себе, диплом престижной бизнес-школы, но что-то неуловимое настораживало в нем Григория. За шесть лет он привык к тому, что должность директора по маркетингу занимала небезразличная ему женщина, и теперь отвергал уже двенадцатого кандидата. Сададьский с тоской посмотрел на кресло цвета фуксии, которое так любила его сбежавшая жена. Она всегда садилась по правую руку...

— Григорий Анатольевич, к вам следующая кандидатка, запускать? — заглянула в кабинет юная секретарша.

— Давай! Надеюсь, на сегодня последняя...

Как только Григорий увидел тринадцатую соискательницу, то сразу же решил, что берет ее на работу. Ксения смело села в Динино кресло — еще никто из новичков себе этого не позволял, все располагалось чуть поодаль от Григория. Блестящие темно-русые волосы и зеленые глаза украинки оказались от него в опасной близости. Такие женщины определенно были в его вкусе. Но дело не только во внешней

привлекательности — профессионализм Ксении тоже не вызывал у Григория сомнений. Придя в безликую аптечную компанию, она всего за два года сделала ей имя. Сеть аптек «Столетник» вошла в тройку лидеров украинского рынка. А предубеждений против хохлацкого говора у Григория не было.

— Когда вы сможете выйти на работу? У нас уже целый месяц отдел без руководителя, ребята очень расслабились. — Впервые за последние недели выражение заинтересованности на лице Григория было искренним.

— Я готова через неделю, только вот решу проблемы с переездом и квартирой.

Владелец «Флешмоба» показался Ксении симпатичным: эдакий большой голубоглазый викинг с суровой складкой между бровей. «На Депардье чем-то похож», — отметила она.

— Кстати, если хотите, я порекомендую вам надежного риелтора, — предложил Григорий. — И селитесь лучше в центре, только там сохранился еще настоящий московский дух...

Агент в действии

Первую встречу с Ксенией, удачно внедрившейся в компанию бывшего мужа, Дина назначила на террасе ресторанчика в Ботаническом саду МГУ. Дощатый пол, голубые деревянные столы и занавески из набивного ситца создавали дачное настроение. Будто бы и не центр мегаполиса. Девушки возбужденно переговаривались, то и дело перебивая друг друга.

— Как там мой отдел? Все бездельники, кроме двоих, — успела заметить? Ты извини, но я уже предложила им перейти в «Полезные связи». Зарплату я им утроила. — Дина обезоруживающе улыбнулась.

— Я это предвидела и позвала трех своих ребят из Киева, они уже вышли на работу. Григорий разрешил перекраивать команду по моему усмотрению.

— Ну ты даешь! Он мало кому позволяет такие вольности на испытательном сроке. — Дина отодвинула тарелку с недоеденным шашлыком из осетрины. — Кстати, ты уже выяснила, что там с большим магазином? Где он собирается его прописать? — Узнать все о готовящемся открытии самого крупного магазина сети «Флешмоб» Дина поручила Ксении еще две недели назад, когда та только приступила к работе.

— Слышала, что разговоры ведутся о сталинском доме рядом с бизнес-центром «Революция-плаза».

— А кто арендодатель, узнаешь? «Полезным связям» тоже большой магазин нужен, вдруг удастся перебить цену. — Дина была готова на все, лишь бы насолить Григорию.

— Вроде на совещании говорили о каком-то ЗАО «Технобытприбор», но я не уверена. Попробую уточнить. — Ксения нервно огляделась: их никто не должен видеть вместе!

Выпив капучино, они вышли в сад, основанный еще Петром Первым. Остановились возле вересковой горки. В мутной воде пруда плескались большие оранжевые рыбы.

— Как он тебе вообще? Понравился? Ну, как начальник и как человек? — Дине хотелось услышать, что Григорий Сададьский страдает без нее.

— Менеджер он от Бога: четко формулирует задачи, умеет делегировать полномочия и воодушевлять людей. Но, мне кажется, у него депрессия...

Неудобные вопросы

Кабинет психоаналитика находился на четвертом этаже дореволюционного дома без лифта. Обратиться к этому доктору Григорию посоветовал приятель-бизнесмен: «Человек проверенный, сколько историй выслушал, детективных и трагических, но остался нем как могила. Депрессия — как раз его специальность».

Президент «Флешмоба» улегся на нелепую полосатую кушетку: доктор был приверженцем классической школы психоанализа.

— Что вы почувствовали, когда узнали, что жена не просто ушла от вас к владельцу конкурирующей фирмы, но стала даже на него работать?

— Сначала не верил, думал, она не способна на такое. А потом — отчаяние и злость одновременно. Бессилие. Потерю... — Григорий впервые говорил о том, что пережил, с посторонним человеком. Но желание выговориться было непреодолимым.

— Вы пытались ее вернуть? Поговорить с ней после разрыва?

— Нет. Однажды я почти собрался позвонить ей, но в это время в кабинет зашли два сотрудника. Маркетологи. Сказали, что уходят вслед за ней в «Полезные связи». Я предложил поднять им зарплату, но это их не остановило. Дело было не в деньгах — просто они хотят играть на ее стороне.

— Что вам мешает принять ситуацию и начать мыслить конструктивно? — Аналитик задавал неприятные, банальные вопросы. Григорию хотелось вскочить и уйти.

— Она постоянно напоминает о себе. Вчера, например, выступила на конференции и прокомментировала результаты исследования рынка, которое проводила в моей компании. Но она все представила так, будто бы это сделали аналитики «Полезных связей».

Он упомянул и о других коварных поступках Дины: за спиной Григория она подписала контракт с английским дизайнером, попыталась помешать «Флешмобу» арендовать площадь под магазин.

— Как вы реагируете на подобные происки?

— Когда она переманила к себе четвертого человека, кстати, руководителя отдела логистики, я собрал топ-менеджеров и сказал: «Можете все написать заявление об уходе хоть сегодня, я вас не держу». Конечно, я погорячился и позже объяснил, что мы попали в осадное положение и надо всеми способами сохранять команду...

— Но с этим же как-то можно бороться! — не выдержал аналитик. — Нанять юриста, ведь наверняка существует антикризисный сценарий для таких...

— Мне не хотелось бы впутывать в эту историю посторонних! Я сам со всем разберусь! — Григорий резко встал. Антикварные часы на столе отсчитывали последние минуты сеанса. Даже на чужой территории ему хотелось все держать под контролем.

Выздоровление

Месяц спустя Григорий почувствовал себя лучше: сказались регулярные встречи с психоаналитиком. Он перестал допоздна засиживаться в офисе. Наконец-то согласился поиграть с друзьями в гольф. Навестил родителей и почти спокойно рассказал им о разрыве с Диной.

Новый отдел маркетинга, заработавший в полную силу, радовал Григория. Ксения привезла свою команду — парни со свежим взглядом, готовые работать не покладая рук. Не то что ленивые москвичи (шептались они между собой), у которых все уже есть!

На два часа Григорий назначил встречу с Ксенией — обсудить новую рекламную кампанию. Он знал, что «Полезные связи» в сентябре начнут ребрендинг и к середине лета им надо снять ролик, чтобы успеть договориться о размещении на ТВ. Когда Григорий вернулся из итальянской trattoria, Ксения сидела в Динином кресле — на столе перед ней лежали макеты рекламных плакатов и варианты текстов для рекламы на радио.

Григорий все бегло просмотрел: картинки и слоганы были смешными, с привычными для «Флешмоба» выпадами в адрес конкурентов. Что-то про то, как разорвать «бесполезные связи».

— Надо показать юристам, пусть проверят, нет ли здесь нарушений рекламного законодательства. Нам нужны проблемы с антимонопольной службой, она и так уже на нас наезжала. Вы ведь в курсе? — Григорий с надеждой посмотрел на Ксению.

Она была в курсе. Историю «Флешмоба» она знала вдоль и поперек. И работала с удвоенной энергией: в любой момент ее шпионские происки могли раскрыться.

— Завтра у нас просмотр первой серии рекламного ролика: это история про незадачливого продавца, который все делает комично и неправильно, но покупатели любят его больше всех. Главного героя сыграл КВНщик, ну вы его помните! — Ксения улыбнулась.

— Что еще у вас для меня припасено? — Григорий все больше убеждался, что ему очень повезло с этой украинкой.

— Вас приглашают через неделю выступить на крупном международном форуме. Расскажите, как вам удалось вывести сеть «Флешмоб» в лидеры? Презентацию и речь мы подготовим.

— Ксения, вы случайно не в офисе живете? Как вы все успеваете? — Григорий вдруг заговорил совсем другим, неофициальным тоном.

— Нет, я ночую на Арбате, ваш надежный риелтор помог найти двушку в Сивцевом Вражке.

SMS-ошибка

Ксения сидела в зале ожидания с ноутбуком на коленях и тщетно пыталась поймать сеть. Wi-Fi на железнодорожном вокзале не работал. Наконец-то она добыла действительно ценную информацию, а сообщить Дине не может: ее мобильный не доступен! Ксения ждала поезд «Лев Толстой» — к утру он домчит ее до Хельсинки. Посадка начнется через полчаса, она слишком рано приехала на вокзал! Вокзальная суета действовала на нервы. В соседнее кресло опустился грузный пассажир, задев ее чемоданом. Посмотрел враждебно. Начал неряшливо поглощать хот-дог.

Ксения опять набрала Динин номер. Глухо. Обычно информацию она передавала при личной встрече — никакого телефона или интернета. Но сейчас был особый случай.

«Скоро ты сядешь в поезд, связь восстановится, разговор состоится, и можно будет наконец расслабиться», — успокаивала себя Ксения. Она ехала в маркетинг-тур по приглашению компании — производителя телефонов. Впереди — два дня необременительного делового общения с финнами. Плюс еще два дня отдыха: экскурсии и культпоходы, включенные в программу.

— Девушка, последите за моими сумками! Я мигом, только журнальчик куплю! — Не дождавшись ответа, сосед скрылся из виду.

Теперь она должна караулить сумки этого толстяка! Ксения окончательно вышла из себя. Решив, что нужно срочно что-то делать, она опять вцепилась в мобильник и нашла фамилию Дины в адресной книге на букву «С». Дрожащей рукой набрала текст SMS: «Дина! Григорий готовит “Флешмоб” к продаже. Потенциальный покупатель уже есть. Сведения из достоверных источников. Подробности скоро сообщу». Минуту спустя телефон проинформировал: «Сообщение доставлено Сададьскому Григорию в 20.33».

В пятницу вечером Григорий позволил себе расслабиться: друг пригласил на закрытую премьеру фильма известного кинорежиссера. В небольшом зале собралась разомлевшая от жары респектабельная публика. Зрители полулежали в удобных креслах, официанты разносили закуски и прохладительные напитки.

Фильм оказался легкой комедией, и Григорий смеялся в нужных местах вместе со всеми. Вдруг в темноте замигал телефон: пришло сообщение. Григорий машинально прочел текст. Наверное, ошибка, не туда попали... Перечитал. В глазах потемнело. Извинился перед другом, вышел из зала. Резкий свет больно ударил по глазам. Каким же идиотом он был! Поверил этой девчонке, решил, что жизнь налаживается, что хуже уже не будет. Сложил оружие, а война, оказывается, продолжается, просто перешла в партизанскую стадию! Не зря аналитик предупреждал, что доверчивость и бездействие заведут его в тупик. Что же делать?

Как поступить Григорию? Ситуацию комментируют эксперты.

Максим Валецкий, председатель совета директоров Mr. Doors и MonAmour

Григорий попал в ситуацию, из которой непросто найти выход. Думать ему надо было раньше — несколько лет назад, когда он заложил под свой бизнес настоящую бомбу. И бомба не могла не взорваться, это был лишь вопрос времени.

Максим Валецкий

Я считаю, что супруги и другие близкие родственники не должны работать вместе в крупных компаниях. Многие международные концерны не допускают даже, чтобы рядовые сотрудники, связанные родственными узами, оказывались в одном подразделении. А когда генеральный директор, он же владелец, и директор по маркетингу — муж и жена, точно жди беды. Любая ссора между ними перерастет в корпоративный конфликт и затруднит взаимодействие сотрудников. Если супруги и могут работать в одной компании, то только в мелкой или молодой.



Судя по количеству магазинов «Флешмоба», ее оборот составляет \$500 млн — \$1 млрд. При таком раскладе, думаю, Григорий мог завести с Диной детей, уговорить жену оставить работу и заняться их воспитанием. Если бы она отказалась стать домохозяйкой, Григорий мог бы помочь ей проявить себя в другом проекте, не конкурирующем с «Флешмобом».

Григорий совершил еще одну непростительную ошибку — не урегулировал имущественные отношения с амбициозной супругой. По всей видимости, у Дины не было прав на акции компании, и это могло стать одной из причин конфликта. Если бы она чувствовала себя материально защищенной и была заинтересована в процветании бизнеса, то, скорее всего, не ушла бы к конкуренту и не стала бы вредить бывшему мужу. Тогда в случае развода возник бы акционерный конфликт, но порядок его урегулирования можно было заранее оговорить.

Другая проблема «Флешмоба» — неграмотная структура системы управления. Григорий неправильно распределил обязанности между топ-менеджерами и их подчиненными. Слишком многое в компании зависит от людей, которых он приблизил к себе по принципу личной симпатии. И что особенно плохо, эти люди много знают. Уход директора по маркетингу, как и любого топ-менеджера, не должен представлять угрозу для бизнеса, если в организации отлажены бизнес-процессы и рядовые сотрудники способны некоторое время работать самостоятельно, без жесткого руководства. Еще лучше, если в фирме есть кадровый резерв, за счет которого можно восполнять потери на любом уровне.

Кстати, все свои ошибки Григорий повторяет и в случае с Ксенией. Новый директор по маркетингу не должна была знать, что бизнес готовится к продаже: она не была вовлечена в этот процесс, да и вообще еще не прошла испытательный срок.

Что же посоветовать Григорию в сложившейся ситуации? Попробовать урегулировать отношения с бывшей женой, предложив ей подписать материальное соглашение — причем в стране, законодательство которой разрешает операции эскро. Условия этого соглашения будут состоять в следующем: Григорий положит на счет, контролируемый адвокатом, крупную сумму денег, и Дина получит их через несколько лет, только если не будет конкурировать с «Флешмобом».

Возможно, Дина не согласится на та- кое предложение. Тогда Григорию придется принять срочные меры по спасению бизнеса. Для этого нужно попытаться с помощью опционов и долгосрочных контрактов удержать в компании людей, которых Дина может переманить к себе. Потенциально неloyальных сотрудников следует сразу же уволить. А бизнес-процессы реструктурировать таким образом, чтобы информация, унесенная бывшей женой, быстро обесценилась.

Наталья Агре, генеральный директор PA «Естественно», вице-президент по развитию Media Arts Group

Сейчас самое главное — не рубить с плеча. Каким бы вероломным ни казалось Григорию поведение нового маркетолога Ксении, она все-таки сильный специалист. Поэтому, если он доволен ее работой, то должен встретиться с ней, выяснить мотивы ее поступков и объем слитой информации. И уже исходя из полученных сведений принимать окончательное решение. Найти профессионального маркетолога сейчас сложно, поэтому не исключено, что увольнять Ксению — нецелесообразно.

Наталья Агре

Григорий нарушил очень важное правило — не работать с тем, с кем живешь. Но личная драма лишь добавляет пикантности этой истории. Если отвлечься от отношений бывших мужа и жены, что мы получим в сухом остатке? Уход ключевого менеджера. Не более, хотя и не менее того. А потеря любого топ-менеджера — такая же бизнес-ситуация, как и любая другая. С таким же успехом Григорию мог «изменить» ключевой поставщик, заключив эксклюзивный договор с конкурентом — с тем же Прилепиным, например. Измениться мог курс доллара, условия ввоза в страну мобильных телефонов, Госдума могла ввести ограничения на рекламу. После таких «измен» бизнесмены не бегают к психологу.

Кроме того, у меня нет ощущения, что Дина такая уж страшная мстительница. Она «сосватала» Григорию отличного маркетолога — куда большей подлостью было бы, зная слабости бывшего супруга, подослать к нему никудышного сотрудника. Может быть, Дина хочет свести с ним личные счеты, а вовсе не разорить его?

В общем, ситуация не кажется мне безвыходной, и сейчас пришло время активных действий. Можно вспомнить о таком приеме, как exit-interview — заключительный разговор с покидающими компанию специалистами. Многие руководители совершают типичную ошибку — сразу же забывают о сотруднике, написавшем заявление об уходе. А ведь открыто высказывая свои обиды, человек, как правило, избавляется от них и начинает вести себя менее агрессивно: он как бы перелистывает эту страницу своей жизни. Конструктивный разговор позволяет в будущем строить позитивные отношения с ушедшим сотрудником — он может стать клиентом или поставщиком компании и даже вернуться через несколько лет, обогащенный новым опытом.



Провести такую беседу Григорию стоит после получения рокового sms-сообщения. Предоставив бывшей супруге возможность высказаться, он нейтрализует ее как источник угрозы. Кроме того, он, вероятно, сможет выяснить, насколько далеко простирается план ее мести.

Другой инструмент построения отношений с уходящим топ-менеджером, в том числе родственником, — выпуск пресс-релиза, в котором будет изложена позиция компании, приведены отзывы о работе сотрудника и теплые слова напутствия. Ключевой составляющей этого документа должен стать ответ увольняющегося. Ни один вменяемый специалист в этой ситуации не станет выметать сор из избы. Такой пресс-релиз будет своеобразным публичным отказом от «партизанской войны». И если вдруг выяснится, что менеджер строит какие-то козни, его карьера придет конец.

В бизнесе, как в пожарном деле, важна профилактика экстренных ситуаций. Руководители должны очень внимательно, я бы даже сказала, нежно относиться к ключевым сотрудникам — к людям, на которых они делают ставку. И тогда их уход будет приносить не проблемы, а новые возможности.

Роман Ромачев, генеральный директор «Р-Техно»

Проблемы во «Флешмобе» возникли из-за отсутствия продуманной системы безопасности. Именно по этой причине бывшей сотруднице и жене руководителя компании удался ее коварный план.

Конечно, в сложившейся ситуации Григорию нужно обороняться, хотя некоторые возможности, к сожалению, он уже упустил. Сейчас я бы рекомендовал ему срочно заняться вопросами защиты коммерческой тайны компании. Если бы он сделал это раньше, то смог бы легко привлечь бывшую супругу к ответственности, ведь результаты маркетингового исследования, которые она сообщила многочисленной аудитории на конференции, — тоже тайна «Флешмоба».

И все же даже сейчас есть шанс привлечь Дину к ответственности. Для этого необходимо собрать доказательную базу, подтверждающую, что исследование было проведено именно «Флешмобом». Григорий должен найти на него бриф или подготовить его задним числом, подписав приказ на проведение этого исследования. Придется также получить свидетельские показания сотрудников, которые участвовали в исследовании. Если там была задействована сторонняя компания, основными «вещдоками» будут договор и акт выполненных работ. А если к сбору первичных данных привлекали внешних экспертов и пользовались разнообразными закрытыми источниками («Интегрум», «Factiva», «Спарк» и т.п.), нужно будет заручиться показаниями этих экспертов и предоставить счета, свидетельствующие об оплате доступа к информации. И последнее: следует опросить участников семинара, на котором Дина выдала сведения, собранные «Флешмобом», — снять с них, так сказать, показания. Подготовив все документы, можно смело писать исковое заявление в суд: за разглашение коммерческой тайны федеральный закон предусматривает административную ответственность, а также требует возмещения всех потерь и упущенной выгоды.



Поскольку в компании пока нет эффективной службы безопасности, Григорию придется временно взять на себя ее обязанности. Ему нужно понять, к какой информации имела доступ бывшая жена, и оценить все возможные риски в случае утечки этой информации. Необходимо также составить список сотрудников компании, с которыми она контактировала, организовать планомерный контроль за их действиями и, если потребуется, проверить их на детекторе лжи. Чтобы сорвать вредительские планы Дины и ее сообщников, важно уделить внимание конкурентной разведке. Можно, например, выйти на связь с «лоботрясом» — уволенным из «Полезных связей» директором по маркетингу, место которого заняла Дина, — попытаться наладить сотрудничество с ним и получить от него информацию о компании-конкуренте.

Кроме того, Григорию нужно срочно разработать антикризисную программу. Его первоочередная задача — удержать свои позиции и клиентов (в частности, не мешало бы разработать новые программы для постоянных клиентов). Нацеливаться, как раньше, на агрессивное завоевание рынка — сейчас непозволительная роскошь. Стоит также подумать об аутсорсинге маркетинга и безопасности: когда возникают проблемы с персоналом, аутсорсинг — лучший выход.

В будущем же Григорий должен обязательно проверять хотя бы тех кандидатов, которые претендуют на руководящие должности, — для этого можно использовать, например, полиграф или такие программы, как mindreader и s2s.

Галина Филатова, заместитель директора Центра психологической поддержки и современного психоанализа «Персона»

У компании, в которой работают родственники, есть свои плюсы: действует принцип «все в дом», появляется больше гарантий, что не «кинут». Однако если руководители смешивают деловые, личные и родственные отношения, то все плюсы сводятся на нет. Люди, умеющие проводить грань между этими отношениями, успешно ведут семейный бизнес, подстраховывая друг друга. Но, откровенно говоря, на такое мало кто способен.

Не удастся это и Григорию. В свое время он допустил стратегическую ошибку — не стал разделять семью и работу. Это привело к разрыву с Диной, но покинутый муж, похоже, так ничему и не научился: подбирая Дине замену, он опять руководствуется личными приоритетами. Его цель — воссоздать в офисе привычную, комфортную обстановку, поэтому он опять сажает в «кресло цвета фуксии» симпатичную ему женщину.

Взяв на работу новую сотрудницу, Григорий расслабляется и в очередной раз пренебрегает бизнес-правилами. Да, Ксения оказалась хорошим специалистом, но испытательный срок для того и существует, чтобы присмотреться к человеку, понять, способен ли он выполнять возложенные на него функции. Григорий забывает об этом и выдает Ксении чрезмерный кредит доверия. И вот она уже «перекраивает команду по своему усмотрению» и получает доступ к закрытым сведениям. А Григория даже нестораживает интерес новой сотрудницы к информации, которая ее совершенно не касается.

Чтобы преодолеть кризис, Григорию необходимо научиться четко разделять деловую и личную сферы жизни. Деловые отношения регулируются договоренностями: контрактами, стандартами, штрафными санкциями, бонусами и т.д. Обида, чувство вины, угрызания совести — это из сферы человеческих отношений. Депрессия, эмоциональные проблемы, связанные с разводом и снизившейся самооценкой, стоит обсуждать в кабинете психоаналитика, а вопросы, касающиеся будущего компании, — с антикризисными специалистами.

Вообще я убеждена: те, кто начинает бизнес с близкими родственниками, обрекают себя на лишние проблемы. Партнерские отношения почти неизбежно подменяются личными, и избежать этого очень трудно, а зачастую и невозможно. Рабочие контакты приобретают ненужную эмоциональность, и деловые отношения, построенные на такой зыбкой почве, как правило, сводятся к взаимным претензиям и обидам.

Правила ведения бизнеса не всегда способствуют семейной гармонии — к этому надо быть готовым. Поэтому важно с самого начала очертить границы служебных отношений. Желательно сразу установить, лучше даже письменно зафиксировать, обязанности, долю собственности, варианты выхода из бизнеса, размер компенсации и т.д. Необходимо также разработать процедуру решения деловых проблем и регулярно обсуждать все текущие вопросы — ведь в бизнесе нестыковки и разногласия неизбежны.

Галина Филатова



Если вернуться к ситуации, описанной в рассказе, то, я считаю, дополнительное напряжение в нее внесло то, что Григорий и Дина виделись каждый день 24 часа в сутки. А новым бизнес-идеям и творческим решениям трудно пробиться сквозь запутанные сети семейных отношений. Поэтому в таких случаях имеет смысл обращаться к внешним консультантам, не связанным ни с одним из членов семьи. Такие специалисты, безусловно, могут способствовать развитию бизнеса.