# ЧАСТИНА ПЕРША

# НЕВИПРАВДАНІ СПОДІВАННЯ

## ПЕРЕДІСТОРІЯ

*DecisionTech* була розташована в оповитому туманами мальовничому містечку, яке відділяли від узбережжя затоки Сан-Франциско лише пагорби. По суті, воно не належало до Кремнієвої долини, але Долина — це не стільки географічне утворення, скільки культурне. І *DecisionTech*, звичайно ж, вдало гармоніювала з оточенням.

Компанія мала найбільш досвідчену (і найдорожчу) керівну команду, яку тільки можна було собі уявити, бізнес-план, що здавався неперевершеним, і таку кількість потужних інвесторів, на яку не могла розраховувати жодна молода організація.

Навіть найобережніші венчурні фірми ставали у чергу, щоб запропонувати їй свої інвестиції, а талановиті інженери надавали свої резюме ще до того, як компанія орендувала приміщення для офісу.

Але все це було два роки тому, а такий термін — ціле життя для технологічного стартапу. Після перших кількох місяців ейфорії компанія почала раз за разом зазнавати невдач, і цей потік неприємностей не припинявся. Мали місце неодноразові порушення встановлених термінів, а кілька ключових спеціалістів, наближених до керівництва, несподівано покинули компанію, поступово руйнувався і моральний мікроклімат у колективі.

Усе це накопичувалося попри переваги *DecisionTech*.

Коли виповнилося два роки з дня заснування компанії, рада одноголосно проголосувала за те, щоб «попросити» Джеффа Шенлі, тридцятисемирічного генерального директора та співзасновника *DecisionTech*, залишити пост CEO. Йому запропонували очолити відділ ділового співробітництва. На подив колег, Джефф Шенлі спокійно сприйняв пониження у посаді, навіть ризикуючи остаточно втратити можливість у майбутньому отримувати величезні дивіденди у випадку, якщо раптом компанія вийде на фондовий ринок. А в неї на це були всі шанси, усупереч складному економічному клімату, що склався у Долині.

Ніхто зі 150 працівників *DecisionTech* не був здивованим усуненням Джеффа з посади. Більшість ставилася до нього як до людини з симпатією, разом з тим усі погоджувалися, що за його керівництва атмосфера в компанії викликала дедалі більше занепокоєння. Інтриги та підступність поміж керівників ставали вершиною їхньої майстерності. Про єдність і злагоду в колективі взагалі не йшлося, отже, працювали без ентузіазму. Кожна незначна справа забирала багато часу, та навіть це ще не гарантувало хороший результат у майбутньому.

Можливо, інші ради директорів поставилися б терплячіше до підсиджувань управлінцями один одного, та не *DecisionTech*. Занадто багато було поставлено на карту і занадто амбітними були цілі, щоб спокійно спостерігати,

як гине компанія. *DecisionTech* вже мала репутацію місця, де було неприємно працювати через постійні чвари, і правління не могло змиритися з невтішним станом речей, особливо коли майбутнє здавалося таким перспективним всього лиш кілька років тому.

Хтось мав відповісти за безлад у компанії, й у зв'язку з цим першим було ім'я Джеффа. Здавалося, усі зітхнули з полегшенням, коли рада оголосила про його звільнення принаймні на три тижні, доки на посаду не було призначено Кетрін.

## КЕТРІН

Керівники не могли дійти згоди в тому, який з недоліків у Кетрін був найбільший, адже їх у неї було й так чимало.

По-перше, вона була вже немолодою, а як за стандартами Кремнієвої долини — то старезною — Кетрін було п'ятдесят сім.

Що не менш важливо — вона не мала практичного досвіду роботи в галузі хай-тека, якщо не брати до уваги її членство в раді директорів *Trinity Systems*, великої технологічної компанії в Сан-Франциско. Протягом всієї кар'єри Кетрін займалася переважно виконанням операційних завдань у компаніях із низькими технологіями, найбільш відома з яких виготовляла автомобілі.

Але більше за вік і відсутність досвіду Кетрін турбувало те, що вона, здавалося, зовсім не вписувалася у проголошені цінності та стандарти *DecisionTech*.

Її кар'єра розпочалася в армії, потім було заміжжя за вчителем і водночас тренером із баскетболу в місцевій старшій школі. Поставивши на ноги трьох синів, вона декілька років викладала у середній школі, доки не відкрила в собі талант до бізнесу.

У віці тридцяти семи років Кетрін вступила до бізнес-школи та завершила її трирічний вечірній курс на семестр раніше в каліфорнійському Хейворді, а це не одне й те саме, що Гарвард чи Стенфорд. Наступні п'ятнадцять років вона так чи так була пов'язана з виробництвом, доки не вийшла на пенсію у п'ятдесят чотири.

Той факт, що Кетрін — жінка, команду управлінців не особливо бентежив: двоє з них теж були особами слабкої статі. Маючи великий колективний досвід роботи у прогресивному світі високих технологій, більшість керівників свого часу працювали під головуванням жінок. Та навіть якщо її стать і була б неприйнятною для когось із команди, однак це не стало б разючою невідповідністю корпоративній культурі компанії загалом.

Беззаперечно, що формально Кетрін була з когорти адміністраторів старої школи з виробничим нахилом. Це контрастувало з управлінцями *DecisionTech* і менеджерами середньої ланки, більшість з них майже не мали досвіду роботи за межами Долини. Деякі з них навіть хизувалися тим, що після коледжу жодного разу не вдягали костюм — хіба що на весілля.

Тож було не дивно, що після першого ознайомлення з її резюме члени ради директорів засумнівалися у раціональності рішення голови ради, коли він запропонував найняти Кетрін. Але врешті йому вдалося здолати їхній опір.

З одного боку, рада директорів повірила голові, коли той переконливо запевнив їх, що Кетрін упорається. По-друге, він, як відомо, добре розбирався в людях, незважаючи на проблему з Джеффом. Голова не зробив би дві помилки поспіль, міркували вони.

Але, мабуть, найголовніше (хоча ніхто відкрито не зізнався б у цьому) — *DecisionTech* потрапив у безвихідь. Голова твердив, що не надто багато талановитих керівників