

ORG WARS

Когда реорганизация встречается
корпоративную политику

Андрей Романовский

Кто я и почему меня можно слушать

6+

лет управления в big
tech (Director of Eng /
CTO)

СОТНИ

инженеров в
управлении

3X M&A

трижды участвовал в
крупных M&A

8

раз как tech
co-founder запускал
новый бизнес

Serial CTO & Tech Co-Founder. Ex Yandex & Yango Group, Tinkoff and a series of startups.

Как выживать договариваться с директорами
и представителями бизнеса?

Реальная история

План на 50 минут

- 1 Контекст: федеральный сервис, феодальная структура
- 2 Проблема: международная экспансия vs дублирование
- 3 Первые переговоры и компромисс
- 4 Смена директоров — окно возможностей
- 5 Окно оказалось черной дырой
- 6 Кризис и выход
- 7 Ключевые уроки

*По ходу буду останавливаться и спрашивать — как бы вы поступили?
Ставьте реакции, пишите в чат.*

Разогрев.

Кто из вас видел, как сотрудник за личными хотелками не видит целей бизнеса?



Поставьте + в чат, если знакомо

Разогрев.

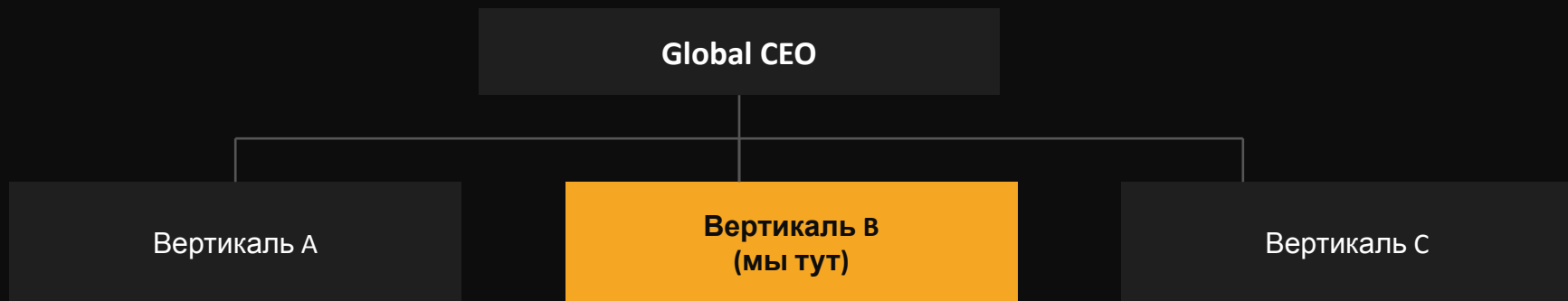
Кто из вас думает, что топ-менеджеры сфокусированы на целях бизнеса?



Поставьте + в чат, если знакомо

Контекст: феодальная империя

Федеральный online + offline сервис. Структура:



Каждая вертикаль — мини-компания: свой CEO, CTO, CPO, свой P&L
Централизованной власти нет.

Феодальные надель.

Наша вертикаль — самая "хардкорная".

Алгоритмы. Инфра. Технические продукты

Задача: международная экспансия

СД решает выходить за рубеж. G-CEO создаёт новую вертикаль — International.

Внутри копируют все функции из всех отделов. "Чтоб двигались быстро и ни у кого не спрашивали.". Что может пойти не так для нас?

Возможные проблемы для бизнеса

СД решает выходить за рубеж. CEO создаёт новую вертикаль — International. Внутри копируют все функции из всех отделов. "Чтоб двигались быстро и ни у кого не спрашивали.". Что может пойти не так для нас?

Напишите в чат!

Возможные проблемы для бизнеса

СД решает выходить за рубеж. CEO создаёт новую вертикаль — International. Внутри копируют все функции из всех отделов. "Чтоб двигались быстро и ни у кого не спрашивали.". Что может пойти не так для нас?

Сценарий А: Дублирование

Повторят наш стек (ценообразование, предсказание времени). Две конкурирующие вундервафли. Внутренняя борьба ресурсов вместо улучшения общего решения.

Сценарий В: Костыли

Не осият дублирование — начнут вставлять костыли в наши сервисы без общего управления. Конфликты на местах и толкание локтями.

Оба варианта — плохо. Что делать?

Что бы вы сделали?

А — Согласиться и дать дублировать, пытаться разгрести проблемы

В — Пойти к SEO и торговаться за исключение

С — Согласиться и дождаться пожара, потом героически спасти

Напишите А, В или С в чат

Давайте попробуем решить проблемы бизнеса с топами

Рационально. Через аргументы, цифры и цели бизнеса.

Наш план на сегодня:

1. Увидим проблему — найдём правильное решение для бизнеса
2. Пойдём его внедрять — с цифрами, аргументами и поддержкой
3. Если не получится — эскалируем и дожмём
4. *Profit?*

Следите за тем, сколько раз этот план сработает.

Переговоры: компромисс

Идём к SEO вместе с СРО. Торгуемся.

Результат:

Ваши ставки?) Напишите в чат

Переговоры: компромисс

Идём к SEO вместе с CPO. Торгуемся.

Результат:

- ✓ Tech остаётся у нас
- ✗ Продукт отделяется (два CPO)
- ⚠️ Ресурсы int'l — строго отдельная команда, нельзя подмешивать

Лучше, чем ничего. Но в миниатюре — те же проблемы.

Bus factor страдает

— int'l людей мало, подмешивать нельзя, десантируют по одному в разные части.
Между продактами иногда конфликты. Жизнеспособно, но побаливает.

Ждём момента улучшить.

Смена директоров: окно возможностей

Проходит слух: global CEO будет меняться.

Для нас это — окно.

Готовимся запрыгнуть в окно возможностей:

1. Разговариваем с обоими CEO — успешно
2. Просим локал-CEO (из нашей вертикали) поддержать идею мержа. Оно хорошо знает нового кандидата в глобал CEO
4. Добиваемся поддержки по всем пунктам. Даже получаем концептуальное согласие продукт соединить
5. Формируем роадмап реорга. Готовы начать.

Но...

Всё идёт не по плану

Global Seo уходит — с ним половина руководителей international. В том числе Int-I CPO

Новые люди отказываются от мержа CPO. Отношения нового Int'I CPO и твоего CPO — сложные

Делаем заходы ещё раз — фейл. CPO заняты борьбой, но реорг разработки не блокируют. G-SEO старается не вмешиваться, он пришел с большим рейзом и ему важно не демотивировать людей

Что делаем?

А — Дожимаем мерж разработки

В — Оставляем разработку как есть

Решение: дожимаем. Тем временем

По несвязанным причинам два СРО рассорились

Твой СРО: “я отказываюсь как угодно сотрудничать с Int’-L, не мои цели. Все договоренности откатить”. G-CEO не вмешивается в конфликт

Что делаем?

У СРО пригорело: ему пообещали расширение зоны ответственности, а потом отказали. Теперь он форсит изоляцию — из принципа.

Решение: дожимаем

Результат:

В разработке нет бас-факторов
Не смотря на активное сопротивление
российской product team, попали в
международные цели

Цена:

Отношения лиды-продукты испорчены.
Фейковые негативные отзывы на
ревью.
На перф-ревью — мясо.

Варианты: откатиться (просадит цели), терпеть (кого-то убьёт),
или искать новый путь и помощь.

*Тем временем локал-СЕО получает промоушен от G-СЕО – у него две
вертикали. Много власти
Есть ли тут лазейка к решению проблемы?*

Стоп. Заметили паттерн?

Что общего у всех наших попыток до сих пор?

Стоп. Заметили паттерн?

Попытка 1: Идём к CEO с бизнес-аргументами → компромисс, но странный

Попытка 2: Готовим мерж через с новыми директорами → новые люди в последний момент отказываются, давить на них боятся

Попытка 3: Дожимаем мерж разработки → CPO саботирует, лиды горят

**Каждый раз решение “для компании”
ломается об конкретных людей.**

Давайте переформулируем подход

Делаем удобно конкретным людям, на которых не может давить SEO

Просим что-то делать только тех, у кого нет причины бояться сделать

Глобально пытаемся не забыть полностью про бизнесовую цель

Новое решение

Запираемся в комнате с выросшим мини-СЕО. У него больше всех реальной власти, очень настойчиво просим помочь, дав что-то сопротивляющимся СРО. Решение: повысить local CPO до мини-сео одной из вертикалей.

"Ну да, устроил трудностей. Ну да, пытался ударить по целям int'l."

Но менеджер хороший, перформил. Закрываем его хотелку про рост."

Итог через несколько месяцев:

- ✓ СРО промоутился → начинает дружить с int'l продактом. "Да, мы вообще с самого начала такой реорг и хотели сделать. Вот бы еще раньше смержили"
- ✓ Две вертикали продукта, но сотрудничают (конфликта нет)
- ✓ Одна вмерженная разработка с аллоцированными ресурсами
- ✗ Три седых волоса, несколько увольнений, один ушедший лид за все предыдущие попытки

Worth it overall?

Ключевые уроки

Люди > "интересы компании"

Приоритизируй интересы конкретных людей с властью, а за ними уже бизнес. Решения принимает не "компания" — а точечные люди с байесами и проблемами.

"Просто сделать рационально" — не выйdet

Даже если C-levels. Всё срослось только когда личные интересы всех власть-придержащих совпали. До этого цели компании не страдали, но людям было плохо.

Реальная власть > формальная

Ориентируйся на того, кто реально решает проблемы. Формальные процессы — это фасад. За ним — конкретные люди с реальным влиянием.

Главная мысль

Компания — это не оргчарт.

Это люди с интересами. Не

всегда бизнесовыми.

Пока интересы не сойдутся

—

ничего не будет работать.

Алгоритм на завтра

Перед любой реорганизацией или сложным изменением

1

Нарисуй карту власти, а не оргчарт

Кто реально принимает решения? Кто может заблокировать?

2

Запиши личный интерес каждого

Не бизнес-цель — а чего он хочет лично: рост, признание, контроль, спокойствие?

3

Проверь: твоё изменение кому-то угрожает?

Если да — это твой главный риск. Не "бизнес-аргументы".

4

Найди вариант, где изменение закрывает чужую хотелку

Не "убеждай" — "дай то, что ему нужно".

5

Только потом — метрики и роадмапы

Они нужны для оформления решения. Не для принятия.

Спасибо. Вопросы?

tg channel: @leadsnotes | tg dm: @romanovsky