БЕСТСЕЛЕР THE NEW YORK TIMES, AMAZON.COM
WALL STREET JOURNAL, THE SUNDAY TIMES

REWORK

ЦЯ КНИЖКА ЗМІНИТЬ ВАШ ПОГЛЯД НА БІЗНЕС

ДЖЕЙСОН ФРАЙД та ДЕВІД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН

37signals

ЦЯ КНИЖКА ЗМІНИТЬ
ВАШ ПОГЛЯД НА БІЗНЕС

REWORK

JASON FRIED & DAVID HEINEMEIER HANSSON

Crown Business

REWORK

ДЖЕЙСОН ФРАЙД та ДЕВІД ХАЙНЕМАЙЄР ХЕНССОН

ХАРКІВ 2016 КЛУБ СІМЕЙНОГО ДОЗВІЛЛЯ

УДК 65.017.3
ББК 65.290-2
Ф82

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Fried J., Hansson H. D. Rework / Jason Fried, David Heinemeier Hansson. — USA : Crown Business, 2010. — 288 p.

Видається з дозволу *Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency*

Ілюстрації *Mike Rohde*

Переклад з англійської *Наталії Кошманенко*

Популярне видання

ФРАЙД Джейсон, ХЕНССОН ХАЙНЕМАЙЄР Девід

Rework

Керівник проекту *В. В. Столяренко*
Завідувач редакції *К. В. Новак*
Відповідальний за випуск *О. М. Пікалова*
Редактор *К. В. Сінченко*
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *А. С. Супруненко*

Підписано до друку 12.03.2016. Формат 60x90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Alliance». Ум. друк. арк. 11.
Наклад пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано
у ВАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61012, м. Харків, вул. Енгельса, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

© 37signals, LLC, 2010
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2016
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2016

ISBN 978-617-12-0681-6 (PDF)

Відгуки про книжку

Цілком у стилі компанії *37signals*, мудрість із присмаком оригінальності, але водночас викладена просто й зрозуміло та добре аргументована… Читайте цю книжку постійно, аби набратися сміливості й створити щось видатне.

Тоні Хсіє,
виконавчий директор, Zappos.com

Надзвичайність цієї книжки — у тому, що вона надихає переосмислити все, що ви знали про стратегію бізнесу, споживачів і підхід до справи.

Вільям Сі Тейлор, засновник і редактор Fast Company,
співавтор бестселера Mavericks at Work

Коли я читала *Rework*, то повсякчас боролась із собою: майже кожну сторінку хотілося вирвати й повісити на стінці… Вона дуже сильна, вона вражає, вона надихає… Можливо, це звучить як лестощі від фаната, але ця книжка справді неймовірно корисна. Коли ви її прочитаєте, у вас з'явиться нове відчуття ясності та мотивації.

Кеті С'єрра, засновниця javaranch.com
і співавторка серії бестселерів Head First

Це надихає… У світі, де всім постійно пропонують робити більше меншими ресурсами, автори показують, як робити менше й створювати більше.

Скотт Розенберґ, співзасновник Salon.com
та автор книжки «Dreaming in Code» and «Say Everything»

Залиште священних корів у стайні і дозвольте *37signals* поділитися з вами своїми нетрадиційними підходами до того, як досягти успіху в бізнесі у XXI столітті. Тут ви не знайдете традиційного професійного жаргону бізнес-консультантів та магістрів бізнес-адміністрування. Самі лиш практичні поради, які може використати кожен. Це чудовий матеріал.

Сол Каплан, директор з інновацій,
Business Innovation Factory

Глибоко особисто, душевно й сердечно — так, наче ви сидите з авторами за філіжанкою кави. Ця книжка не просто дотепна, лаконічна й вичерпна; вона спирається на конкретику дій, а не на складні для застосування теоретичні міркування.

Rework надихнув мене вірити в себе, коли я намагаюся протидіяти *status quo*.

Пенелопа Транк,
авторка книжки «Brazen Careerist: The New Rules for Success»

Автори сприймають організацію як комп'ютерну програму. Її можна змінювати, пристосовувати до різних вимог, можна працювати в ній дистанційно. Вона терпима до помилок, відкрита до роботи в режимі тестування. Піддається переосмисленню. Автори керуються кредо «усе геніальне — просте». І вся книжка сповнена цієї мудрої простоти.

Джон Маеда,
автор книжки «The Laws of Simplicity»

Ця книжка схожа на її авторів — динамічна, схильна заперечувати усталені норми, здатна заряджати оптимізмом. Вона призначена не лише тим, хто починає свою справу. Будь-яка людина, яка працює, винесе з неї щось корисне.

Джессіка Лівінґстон,
партнерка в Y Combinator;
авторка книжки «Founders at Work»

Зміст

ВСТУП, 11

ПОЧАТОК, 14
Нова реальність, 14

ГОТУЄМО МАЙДАНЧИК ДЛЯ БІЗНЕСУ, 17
Ігноруйте «наші реалії», 17
Навчання на помилках — не така вже й цінна річ, 17
Планування — це вгадування, 18
Навіщо зростати? 20
Трудоголізм, 22
Відкиньмо пафосні назви, 24

РУШАЙМО! 27
Залиште слід у Всесвіті, 27
Де вам свербить, там і чухайте, 27
Почніть що-небудь робити, 31
«Не маю часу» — не виправдання, 31
Поставте собі рамки, 33
Декларація місії нездійсненна, 35
Залучення чужих грошей — це план «Я», 37
Вам треба менше, ніж ви думаєте, 40
Починайте бізнес, а не стартап, 42
Готуєтеся сісти в калюжу — сядете в неї, 42
Легша вагова категорія, 45

ПОСТУП, 49
Навчіться використовувати обмеження, 49
Простий якісний продукт — краще, ніж складний і неякісний, 51

Починайте з епіцентру, 51
Ігноруйте деталі на ранніх етапах, 53
Ухвалити рішення — значить просунутися вперед, 55
Будьте куратором мистецької виставки, 57
Ідіть шляхом менших зусиль, 59
Зосередьтеся на незмінних речах, 59
Звучання — на кінчиках ваших пальців, 63
Продавайте побічні продукти, 64
Запускаймося вже зараз, 67

ПРОДУКТИВНІСТЬ, 69
Ілюзія порозуміння, 69
Причини, щоб кинути цю справу, 71
Перерва — ворог продуктивності, 73
Наради — токсичні, 75
Досить добре — цього достатньо, 77
Швидкі перемоги, 79
Не будьте героєм, 81
Ідіть спати, 83
Ваші розрахунки помилкові, 83
Плани з багатьох пунктів не виконуються, 85
Ухвалюйте дрібні рішення, 87

КОНКУРЕНТИ, 90
Не копіюйте, 90
Наповніть продукт вашою індивідуальністю, 90
Бийтеся! 93
Не виснажуйте себе конкурентною боротьбою, 95
Кого хвилює, що вони роблять? 98

ЕВОЛЮЦІЯ, 99
Кажіть «ні» за визначенням, 99
Дозвольте споживачеві перерости вас, 101
Не губіть суть за емоційними оцінками, 103
Створюйте продукти, зручні для користування вдома, 103
Не записуйте вимог споживачів, 106

ПРОСУВАННЯ, 109
Користуйтеся тим, що вас не знають, 109
Створіть свою аудиторію, 110
Щоб виграти конкуренцію, діліться знаннями, 110
Учіться у знаменитих шеф-кухарів, 113
Покажіть, що у вас за лаштунками, 115
Ніхто не любить пластикових квітів, 117
Прес-релізи — це спам, 117
Забудьте про *Wall Street Journal,* 121
Наркодилери — грамотні ділки, 123
Маркетинг — це не відділ, 123
Міф про раптове чарівне перетворення, 126

НАЙМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ, 128
Спершу робіть усе самотужки, 128
Наймайте людей, коли вже вибилися із сил, 128
Вам не потрібні «чудові люди», 131
Незнайомці на коктейльній вечірці, 131
Резюме — це сміховинно, 133
Роки, що не стосуються справи, 135
Забудьте про формальну освіту, 135
Працюють усі, 138
Кожен працівник — сам собі менеджер, 138
Наймайте тих, хто вміє добре писати, 141
Найкращі працівники живуть по всьому світу, 141
Перевіряйте працівників на тест-драйві, 145

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, 147
Повідомте першими погані новини про себе, 147
Швидка відповідь змінює все, 149
Як сказати, що ви шкодуєте, 149
Усі — на лінії вогню, 153
Дихайте глибоко, 155

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, 157
Ви не створюєте культури, 157

Усі рішення — тимчасові, 157
Не шукайте рок-зірок, 159
Вони не діти, 159
Відряджайте людей додому о сімнадцятій годині, 163
Перший поріз гоїться без шрамів, 165
Будьте собою, 165
Заборонені слова, 167
«Якнайшвидше» — це отрута, 169

ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ, 172
Натхнення — продукт із коротким терміном придатності, 172
Дякуємо, що прочитали нашу книжку, 173
Ресурси, 174
Продукти компанії 37signals, 175
Подяка, 176

Вступ

Ми готові розповісти дещо нове про те, як заснувати, вести й розширювати (або не розширювати) свій бізнес.

Ця книжка не спирається на академічну науку. Натомість вона спирається на наш власний досвід. У бізнесі ми вже понад десять років. За цей час ми бачили два економічні спади, один пук мильної бульки, трансформації бізнес-моделей, а також чули всілякі пророцтва про кінець світу — і все це не завадило нам залишитися стабільно прибутковою компанією.

Ми — маленька компанія (зумисне маленька — відповідно до наших намірів), яка створює програмне забезпечення, аби полегшити життя іншим маленьким компаніям та групам. Нашими продуктами користується понад 3 млн людей в усьому світі.

Ми починали 1999 року як консалтингова фірма з веб-дизайну у складі трьох осіб. Оскільки нам не подобалося програмне забезпечення з менеджменту проектів, що використовувалося в нашій галузі, 2004 року ми створили власний продукт — *Basecamp*. Коли ми показували цей онлайновий інструмент клієнтам та колегам, вони в один голос говорили: «Нам теж таке треба для нашого бізнесу». Минуло п'ять років — і *Basecamp* приносить нам мільйони доларів щорічного прибутку.

Тепер ми продаємо й інші інструменти для роботи онлайн. Десятки тисяч малих підприємств сьогодні використовують наш *Highrise*, простий інструмент для менеджерів, які керують роботою зі споживачами. Цей програмний продукт допомагає їм відстежувати потенційних клієнтів, вести облік оборудок і підтримувати понад 10 млн контактів. Півмільйона з лишком людей підписані на *Backpack* — нашу платформу для інтранету та обміну знаннями.

А за допомогою *Campfire*, створеного нами інструменту для бізнес-спілкування в режимі реального часу, надіслано понад 100 млн повідомлень. Крім того, ми винайшли й виклали у відкритий доступ платформу для комп'ютерного програмування *Ruby on Rails*, що активно використовується у світі *Web 2.0*.

Дехто вважає нас інтернет-компанією, але таке визначення нас дратує. Інтернет-компанії відомі тим, що наймають купу людей, витрачають купу грошей, а потім видовищно розвалюються. Це — зовсім не про нас. Ми маленькі (на момент підписання до друку цієї книжки у штаті було 16 осіб), ощадливі й прибуткові.

Багато хто каже, що не можна робити те, що ми робимо. Вони вважають, що нам випадково пощастило. І радять іншим ігнорувати наші поради. Дехто навіть називав нас безвідповідальними, авантюрними і — подумати тільки! — непрофесійними.

Ці критики щиро не розуміють, як компанія може відмовлятися від зростання, нарад, бюджетів, рад директорів, реклами, штату продавців і «реалій нашого світу» — і при цьому процвітати. Але то їхня проблема, а не наша. Вони кажуть, що треба продавати свій продукт компаніям зі списку топ-500. Не слухайте таких порад. Ми продаємо компаніям зі списку топ-5 000 000.

Вони вважають, що не можна мати штату працівників, які майже не зустрічаються, бо живуть у восьми містах на двох континентах. Вони кажуть, що не можна досягти успіху без складання фінансових прогнозів і планів на п'ять років. Але вони помиляються.

Вони кажуть, що треба найняти піар-фірму, щоб потрапити на сторінки поважних видань: *Time*, *Business Week*, *Fast Company*, *New York Times*, *Financial Times*, *Chicago Tribune*, *Atlantic*, *Entrepreneur*, *Wired*. І щодо цього вони помиляються. Вони кажуть, що не можна ділитися своїми рецептами успіху й розкривати секрети — і після цього вигравати в конкурентній боротьбі. І знов-таки вони помиляються.

Вони кажуть, що не можна конкурувати з «дорослими хлопцями», не маючи солідного бюджету на маркетинг і рекламу. Ще вони кажуть, що ви не досягнете успіху, створюючи продукти з вужчими можливостями, ніж у конкурентів. І що не можна нічого змінювати в процесі, коли справу вже запущено. Але це саме те, що ми робили й робимо.

Вони ще багато чого кажуть. Але ми стверджуємо, що вони помиляються. Бо ми довели це практикою. І цю книжку ми написали, аби показати вам, що саме ми маємо рацію, а не вони.

Почнімо зі спроби проаналізувати суть бізнесу як такого. Розберімо його на найдрібніші деталі й спробуймо пояснити, чому настав час відкинути традиційні уявлення про те, що треба робити, аби вести бізнес. А потім складемо все докупи. Ми навчимо вас, як почати справу; пояснимо, чому вам треба менше, ніж ви думаєте; порадимо, коли доцільно почати справу; як зробити так, щоб про вас дізналися; кого (і коли) варто взяти на роботу, а також як з усім цим упоратися.

Отже, до справи.

WORK
WORK
WORK
REWORK
WORK
WORK
WORK

ПОЧАТОК

Нова реальність

У ваших руках — не традиційна книжка про бізнес. Це книжка інакшого типу й призначена вона для людей інакшого типу. Для тих, хто ніколи раніше й не мріяв розпочати власну справу, але також і для тих, хто вже створив власний бізнес та успішно ним керує.

Ця книжка — для природжених підприємців, представників поведінкового типу А — ініціативних, конкурентоспроможних, динамічних, активних і наполегливих людей бізнес-світу. Людей, які відчувають себе народженими для того, щоб створювати, очолювати й перемагати.

Також ця книжка — для менш впливових власників малого бізнесу. Людей, які, можливо, не належать до поведінкового типу А, але все ж ставляться до бізнесу як до головної справи свого життя. Йдеться про людей, які шукають виходу за усталені рамки, аби досягати більшого, працювати ефективніше й бути найкрутішими.

Ця книжка — також і для тих, хто занурений у свою роботу як найманий працівник, але завжди мріяв мати власну справу. Можливо, вони люблять свою роботу, але їм не подобається начальник. А може, їм просто стало нудно, вони хочуть зайнятися чимось, що люблять, й отримувати за це гроші.Нарешті, ця книжка — для всіх тих, хто ніколи й не думав узяти долю до своїх рук та розпочати власну справу. Можливо, вони вважають, що не здатні на це. Або що їм бракує для цього часу, грошей чи впевненості у своїх силах. Можливо, вони просто бояться ризикувати. Чи просто вважають, що *бізнес* — це брудний світ. Та якою б не була причина, ця книжка також буде корисною і для них.

Ми живемо в новій реальності. Тепер кожний може займатися бізнесом. Ті інструменти, що зазвичай були недосяжними, нині є цілком доступними для кожного. Технологіями, що коштують тисячі доларів, у наші дні можна скористатися за кілька баксів чи й задарма. Одна людина може виконувати роботу замість двох, трьох працівників або, у деяких випадках, цілого відділу. Те, що було неможливим ще кілька років тому, сьогодні є простою справою.

І не треба гарувати кляті шістдесят, вісімдесят чи й сто годин на тиждень, аби все запрацювало. Цілком достатньо десяти-сорока годин на тиждень. І не обов'язково спорожняти запаси «на чорний день» або брати на себе непомірний тягар ризиків. Ви можете створювати власний бізнес й отримувати всі потрібні для цього грошові вливання, працюючи, як звичайно. Вам навіть не потрібен офіс. У наші дні ви можете працювати з дому і взаємодіяти з людьми, з якими ви ніколи не зустрічалися і які живуть у тисячах кілометрів від вас.

Настав час зробити ревізію ставлення до роботи. Отже, почнімо.

ІГНОРУЙТЕ

«наші... реалії»

НЕ КОЖЕН,
ХТО ВЧИТЬСЯ ЛІТАТИ,
МУСИТЬ
ПАДАТИ

ГОТУЄМО МАЙДАНЧИК ДЛЯ БІЗНЕСУ

Ігноруйте «наші реалії»

«Це нереально. Принаймні у наших реаліях це ніколи не спрацює». Ви чуєте це раз по раз, коли ділитеся з кимось своєю свіжою ідеєю.

Схоже, що цей «реальний» світ — страшенно похмуре й гнітюче місце. Місце, у якому нові ідеї, нестандартні підходи й чужорідні концепції *завжди* зазнають поразки. Натомість успішним може бути лиш те, що люди вже знають і роблять, навіть якщо воно недосконале й неефективне.

Та погляньте зблизька на мешканців цього «реального» світу — і ви побачите, що вони сповнені песимізму й відчаю. Вони чекають, що свіжі концепції неминуче проваляться. Вони вважають, що суспільство не готове або не здатне змінюватися.

Гірше того, вони хочуть також затягнути у свій бункер інших. Якщо ви сповнені надій та амбіцій, вони намагатимуться переконати вас, що реалізувати ваші ідеї неможливо. Вони скажуть, що ви просто марнуєте час.

Не вірте їм. Можливо, такий світ справді є їхньою реальністю, але це не означає, що в ньому маєте жити й ви.

Ми це знаємо напевне, бо наша компанія провалює тест на «реальний» світ за всіма параметрами. У «реальному» світі ви не можете мати більше десятка працівників, котрі розкидані по восьми різних містах на двох континентах. Не можете залучати мільйони клієнтів, не наймаючи продавців і не витрачаючи гроші на рекламу. У «реальному» світі ви не можете ділитися формулою свого успіху з рештою світу. Але ж ми все це робимо й досягаємо успіху.

«Реальний» світ — це не місце, а просто відмовка. Відмовка для небажання навіть намагатися щось зробити. Виправдання, щоб не діяти. Тож хіба вас обходить цей їхній «реальний» світ?

Навчання на помилках — не така вже й цінна річ

У світі бізнесу поразки вважаються чимось очікуваним і навіть неминучим. Вам будуть постійно повторювати, що дев'ять із десяти нових бізнесів провалюються. Що шанси вашого бізнесу коливаються від примарних до нульових. Що невдачі загартовують характер. Вас наче вмовляють: «Завалюй свою справу якомога швидше, завалюй її частіше».

Коли в повітрі так багато флюїдів поразки, дуже легко їх вдихнути. Не робіть цього. Не дайте себе обдурити за допомогою статистики. Поразки інших людей є всього лише поразками *інших* людей, і не більше.

Якщо інші люди не можуть продати свій продукт — вас це не стосується. Якщо інші люди не можуть створити команду — вас це не стосується. Якщо інші люди не можуть правильно визначити ціну на свої послуги — як це може стосуватися вас? Якщо інші люди не можуть заробляти більше, ніж витрачають... Ну, ви зрозуміли.

Ще одне поширене хибне уявлення: ви нібито маєте вчитися на своїх помилках. Єдине, чого ви насправді можете навчитися з власних помилок, — це те, чого *не треба* робити. Але наскільки це знання цінне? Як і раніше, ви не знатимете, що *треба* робити.

Інша справа — коли ви вчитеся на своїх успіхах. Успіх реально озброює вас. Коли якесь ваше починання виявляється успішним, ви можете повторити свої дії. І наступного разу ви, можливо, зробите це ще краще.

Провал не є передумовою успіху. Дослідження науковців Гарвардської школи бізнесу виявило, що підприємці, які вже досягли успіху, з набагато більшою ймовірністю досягнуть його і в нових проектах (шанси на успіх їхніх майбутніх компаній становлять 34 %). Водночас підприємці, чиї перші починання зазнали поразки, у наступних справах можуть досягти успіху практично з такою ж імовірністю, що й новачки у світі бізнесу, — лише 23 %. Отже, люди, які вже зазнали поразки в бізнесі, наступного разу можуть досягти успіху з такою ж імовірністю, як і ті, хто взагалі нічого не пробував[1]. Як бачимо, реальне значення має досвід успіху, натомість досвід поразки нічого не означає.

І в цьому немає нічого дивного: адже саме так працюють і закони природи. Еволюція не зациклюється на попередніх невдачах, у своєму поступі вона завжди спирається на те, що виявилося успішним. Так само слід чинити й вам.

Планування — це вгадування

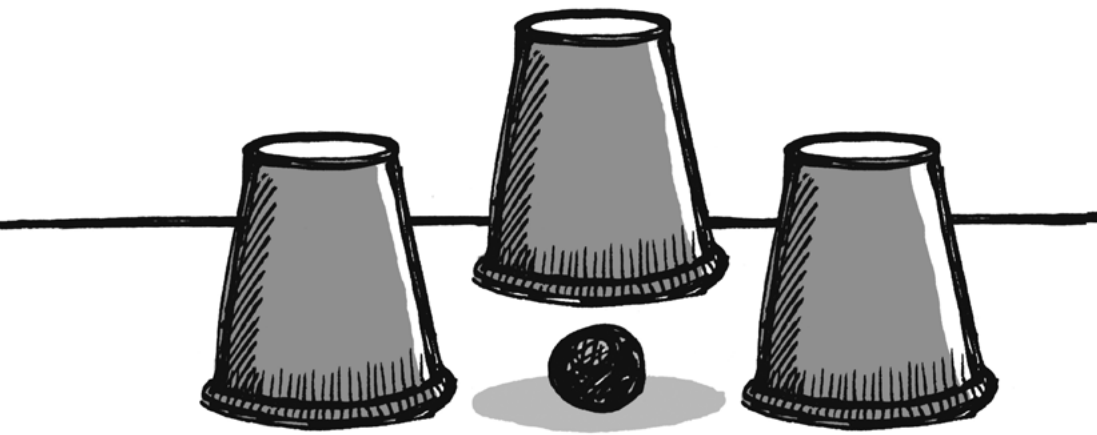
Якщо ви не маєте хисту провидця, то довгострокове бізнес-планування буде для вас не більше ніж фантазуванням. Існує надто багато факторів, на які ви не можете впливати: ситуація на ринку, конкуренція, споживачі, стан економіки тощо. Завдяки написаному плану ви маєте відчуття, що нібито контролюєте ситуацію, яку насправді неможливо контролювати.

Чому б нам тоді не назвати плани тим, чим вони насправді є, а саме здогадами? Перейменуйте ваші бізнес-плани на бізнес-здогади, фінансові плани на фінансові здогади, а стратегічні плани — на стратегічні здогади. Тепер ви можете припинити так перейматися стосовно цих паперів. Бо вони просто не варті цього.

---

[1] *Leslie Berlin, «Try, Try Again, or Maybe Not», New York Times, Mar. 21, 2009.*

ПЛАНУВАННЯ — це СПРОБА вгадування



Перетворюючи здогади на плани, ви вступаєте на небезпечну територію. Плани дозволяють минулому керувати майбутнім. Вони одягають на вас шори. «Ми йдемо в цьому напрямку, тому що ми визначили, що підемо в цьому напрямку». І в цьому полягає проблема: плани несумісні з імпровізацією. А ви мусите мати простір для імпровізації. Ви мусите мати можливість користатися нагодами, що випадатимуть вам на шляху. Іноді треба буде сказати: «Ми підемо в новому напрямку, тому що *сьогодні* це має сенс».

Визначення часових рамок у довгострокових планах — не менш безглузде заняття. Найбільш повною інформацією ви володієте, коли вже щось робите, а не *до* того, як почали це робити. А коли ви пишете план? Власне, ще до того, як починаєте справу. Це найгірший час для прийняття важливих рішень.

Це зовсім не означає, що ми не радимо взагалі думати про майбутнє чи обмірковувати, як саме ви долатимете перешкоди, що траплятимуться на вашому шляху. Це корисне заняття. Просто не варто фіксувати ці думки на папері у вигляді планів і зациклюватися на них. Якщо ви складете великий план, то, швидше за все, ніколи в майбутньому й не зазирнете в нього. Плани, більші за кілька сторінок, просто осідають, як старовинні літописи, у ваших архівах.

Припиняйте марнувати час на беззмістовні здогади. Вирішіть, що ви збираєтесь робити на цьому тижні, а не в цьому році. Визначте, яке наступне завдання є найбільш важливим, і візьміться до його реалізації. Ухвалюйте рішення безпосередньо перед тим, як маєте щось зробити, а не задовго до цього.

Імпровізувати відповідно до обставин — це нормально. Просто сядьте в літак і полетіть. Кращу сорочку, крем для гоління та зубну щітку ви зможете купити вже на місці.Можливо, декого злякає пропозиція працювати без плану. Але хіба бездумне дотримання плану, котрий не має зв'язку з реальністю, не має лякати значно більше?

Навіщо зростати?

Люди часто запитують: «У вас велика компанія?» Це всього лиш запитання з увічливості, але вони налаштовані на те, щоб відповідь їх вразила. Чим більшу цифру ви назвете, тим більш значущим, професійним і впливовим будете в їхніх очах. «Ого, це круто!» — скажуть вони, якщо у вашій компанії більше сотні працівників. Якщо у вас маленький бізнес, то почуєте: «Ага… Це чудово». Перша фраза звучить як комплімент, друга — не більше ніж вияв чемності.

Чому так відбувається? Чому бізнес оцінюють у контексті зростання? Чому всі завжди ставлять за мету розширення? У чому принадність великого, крім того, що це тішить самолюбство? (Відповідь «Здешевлення виробництва за рахунок його масовості» не приймається.) Що поганого в тому, аби знайти оптимальний розмір і залишатися в ньому?

Хіба комусь спаде на думку сказати, приміром, про Гарвард або Оксфорд: «От якби вони почали розширюватися, створили філії і найняли ще кілька

ЗРОСТАННЯ
ЗРОСТАННЯ
ЗРОСТАННЯ
ЗРОСТАННЯ
ЗРОСТАННЯ
ЗРОСТАННЯ

тисяч професорів, та ще й побудували університетські містечка по всьому світу... *от тоді* це були б видатні освітні заклади»? Звісно ж, ніхто притомний такого не скаже. Бо ми оцінюємо вагу цих закладів за іншими критеріями. То чому ж ми оцінюємо бізнеси за їхнім розміром?

Можливо, для вашої компанії правильним розміром штату буде п'ять осіб. Або сорок. Або двісті. А може бути, тільки ви і ваш комп'ютер. Не треба передчасно робити припущень про те, до якого розміру із часом розростеться ваша компанія. Зростайте повільно та стежте за своїми відчуттями — передчасне наймання працівників для багатьох компаній означає смерть. Також уникайте занадто швидких ривків у розвитку — через них ви можете «проскочити» свій оптимальний розмір.

Маленький — не обов'язково проміжний етап у розвитку. Маленький — це може бути чудовий пункт призначення.

Чи звертали ви увагу, що маленькі бізнеси часто прагнуть стати великими, тоді як великі бізнеси мріють про те, аби бути більш гнучкими й повороткими? І пам'ятайте ще таке: якщо ви станете великими, а потім раптом захочете зменшитися, то неминуче зіткнетеся з такими болісними проблемами, як звільнення людей, деморалізація колективу й цілковита зміна бізнесових підходів.

Нарощування темпів розвитку не має бути вашою метою. І мова не лише про кількість ваших працівників. Це також стосується видатків, оренди, IT-інфраструктури, умеблювання офісу тощо. Нічого не відбувається автоматично. Розширюватися чи ні — саме ви ухвалюєте це рішення. І якщо ви таки вирішили розширюватися — будьте готові до нового головного болю. Погрузнувши в численних видатках, ви будете змушені будувати складний бізнес, керування яким буде значно важчим, а стресове навантаження вищим.

Не варто комплексувати щодо своїх намірів вести малий бізнес. Кожен, хто керує стабільним і прибутковим бізнесом, неважливо, великий він чи маленький, має всі підстави пишатися собою.

Трудоголізм

У нашій культурі усталено з великою шаною ставитися до трудоголіків. Часто можна почути про осіб, які працюють у нічні години. Вони культивують стиль роботи, коли нормальним вважається працювати вночі та спати в офісі. Занапащати своє здоров'я, працюючи над проектом, для них є почесною справою. І жодний обсяг роботи не здаватиметься їм занадто великим.

Такий трудоголізм не тільки не обов'язковий, він безглуздий. Працювати більше не означає більше дбати про справу або досягати більшого. Це означає тільки те, що ви більше працюєте.

Урешті трудоголіки створюють більше проблем, ніж вирішують. По-перше, такий стиль роботи не може бути стабільним упродовж тривалого часу. І коли настає емоційне виснаження — а воно неминуче настає, — це завдає серйозного

РОБОТА
РОБОТА
РОБОТА
РОБОТА
РОБОТА

удару по справі.Крім того, трудоголіки втрачають розуміння суті. Вони намагаються вирішувати проблеми, просто присвячуючи їм більше часу. Вони хочуть компенсувати інтелектуальну лінь грубою силою. Це призводить до невишуканих рішень.

Трудоголіки навіть створюють кризи. Вони не шукають шляхів, як стати більш ефективними, оскільки насправді люблять працювати понаднормово. Їм подобається відчувати себе героями. Вони створюють проблеми (часто без жодних злих намірів), щоб потім просто мати більше роботи.

У тих, хто не засиджується в офісі понад робочий час, через трудоголіків виникає відчуття провини, начебто вони «всього лиш» відпрацьовують визначені години. Це призводить до погіршення морального клімату в колективі, а також до культивування стилю «дупа-на-стільці», коли працівники сидять в офісі допізна, навіть якщо при цьому їхня робота не є продуктивною.

Якщо ви не маєте інших справ, окрім роботи, то навряд чи можете формулювати повноцінні й вартісні умовиводи. Ваші цінності та здатність ухвалювати рішення зазнали деформації. Ви більше неспроможні вирішувати, що є вартим зусиль, а що ні. І врешті, ви просто перевтомлені. Ніхто не здатний приймати розумні рішення, коли він перевтомлений.

Урешті трудоголіки не виконують більше роботи, ніж нетрудоголіки. Вони можуть називати себе перфекціоністами, але це означає лишень те, що вони витрачають час, зациклюючись на незначних деталях, замість того аби братися до наступного завдання.

Трудоголіки не герої. Вони не заощаджують час, а просто його марнують. Справжній герой уже давно вдома, він знайшов більш швидкий спосіб виконати робочі завдання.

Відкиньмо пафосні назви

«Бізнесмен» чи «бізнесвумен» — це звучить надто пафосно й тягне за собою певний асоціативний ряд. Наче йдеться про якийсь елітарний закритий клуб. Але насправді будь-яка особа може надихнутися певною ідеєю та відкрити власну справу, а не лише якась особлива порода людей, природжених «бізнесменів».

Тепер з'явився новий тип людей, які започатковують власний бізнес. Вони отримують прибутки, але ніколи не думали про себе як про «бізнесменів». Багато з них навіть не замислюються, що мають власний бізнес. Вони просто займаються тим, що люблять, живуть за своїми власними правилами й отримують за це гроші. Тому краще було б замінити пафосні назви на більш приземлені. Краще називаймо таких людей підприємцями. Кожен, хто створює новий бізнес, — підприємець-початківець. Вам не обов'язково мати ступінь MBA, диплом престижного університету, модний костюм, портфель або підвищену схильність до ризику. Натомість вам треба мати ідею, трохи впевненості, а також зробити певне зусилля, щоб почати справу.

БУДЬ

СВІЧКОЮ

ЗАПАЛЮВАННЯ

ЗАЛИШТЕ СЛІД У ВСЕСВІТІ

РУШАЙМО!

Залиште слід у Всесвіті

Щоб виконати роботу чудово, треба мати відчуття, що ваша справа є вартісною. Що ви залишаєте помітний слід у Всесвіті. Що ви є частиною чогось важливого.

Це не означає, що ви мусите винайти ліки від раку. Ідеться про те, щоб відчувати значущість своїх зусиль. Ви хочете, аби ваші клієнти говорили: «Це справді покращує моє життя». Ви хочете вірити, що, якби ви покинули цю справу, люди це помітилиб.

Також у вас має бути відчуття нагальності вашої справи. Адже ви не житимете вічно. Це справа вашого життя. Чого ви прагнете: створити ще один продукт «як у всіх» чи запропонувати ринкові щось радикальне й революційне? Те, що ви робите, буде спадщиною, яку ви залишите по собі. Не сидіть і не чекайте, поки хтось інший запровадить бажані для вас зміни. І не вважайте, що для цього потрібна величезна команда.

Погляньте на *Craiglist*, який зруйнував традиційний ринок тематичних оголошень у ЗМІ. Компанія з кількома десятками працівників заробляє десятки мільйонів доларів, має один із найпопулярніших у світі сайтів і диктує правила гри всьому газетному бізнесові.

Інший проект, *Drudge Report*, створений Меттом Драджем, становить собою просту сторінку в Мережі, її веде одна-єдина особа — власне Метт. Проте ця сторінка має колосальний вплив на всю новинну індустрію — телевізійні продюсери, ведучі ток-шоу на радіо та газетні репортери постійно звертаються до неї як до джерела нових історій[1]. Якщо ви збираєтеся щось зробити, робіть щось вартісне. Ці прості хлопці з'явилися з нізвідки та зруйнували старі моделі, що існували десятки років. Ви можете зробити те саме у вашій ділянці.

Де вам свербить, там і чухайте

Найпростіший і найбільш прямолінійний спосіб створити чудовий продукт або послугу — зробити щось таке, чим *ви* самі хотіли б користуватися. Це дозволить вам займатися тим, що ви справді знаєте, — тож ви одразу зможете зрозуміти, чи має хоч якусь користь те, що ви робите.

---

[1] *Jim Rutenberg, «Clinton Finds Way to Play Along with Drudge», New York Times, Oct. 22, 2007.*

ДЕ ВАМ СВЕРБИТЬ, ТАМ І ЧУХАЙТЕ

У компанії *37signals* ми розробляємо продукти, які потрібні нам самим для ведення нашого бізнесу. Приміром, ми хотіли знайти зручний шлях, аби відстежувати, з ким ми спілкувалися, про що говорили й коли треба сконтактуватися наступного разу. Так ми створили *Highrise*, наш програмний продукт для менеджменту контактів. Не було потреби у фокус-групах, вивченні ринку чи залученні посередників. Образно кажучи, нам свербіло в певному місці, і там ми почухали.

Коли ви створюєте продукт або послугу, то щодня змушені приймати сотні маленьких рішень. Якщо ви займаєтеся чужою проблемою, то постійно блукаєте в темряві навпомацки. Та коли це ваша власна проблема, ви працюєте з яскравим світлом. Ви завжди точно знаєте, яка відповідь буде правильною.

Винахідник Джеймс Дайсон «чухав там, де свербіло». Якось, прибираючись удома, він помітив, що його пилосос із мішком для збирання пилу постійно втрачає потужність всмоктування — порохи забивали пори пилозбірника й обмежували вільний рух повітряного потоку.

Це не було *уявною* проблемою інших людей — це було реальною проблемою, з якою зіткнувся Дайсон особисто. Він вирішив розв'язати її — і придумав перший у світі циклонний пилосос без мішка для збирання пилу[1].

У Віка Ферса з'явилась ідея створити більш досконалу барабанну паличку, коли він грав на ударних у Бостонському симфонічному оркестрі. Ті, що можна було купити, не влаштовували його своєю якістю, тож він сам почав виготовляти їх у підвалі власного будинку і потім продавати. Одного разу він впустив оберемок готових паличок на підлогу і почув, що кожна з них при падінні зазвучала інакше. Відтоді він почав так підбирати палички, аби вони були ідентичними за вологістю деревини, вагою, щільністю та частотою звуку, утворюючи досконалі пари.

Результат був відображений у ключовій фразі рекламної кампанії його продукту: «Бездоганна пара». Сьогодні фірма Віка Ферса випускає понад 85 тисяч барабанних паличок на день і контролює понад 60 % цього ринку[2].

Тренер легкоатлетів Білл Баверман вирішив, що його команді потрібні кращі, легші бігові кросівки. Він пішов до своєї майстерні й залив гуму в домашню вафельницю. Так народилася знаменита «вафельна підошва» фірми *Nike*[3]. Ці люди «чухали там, де їм свербіло» і знаходили величезну аудиторію людей, які потребували точнісінько того самого, що й вони. Так само слід чинити й вам.

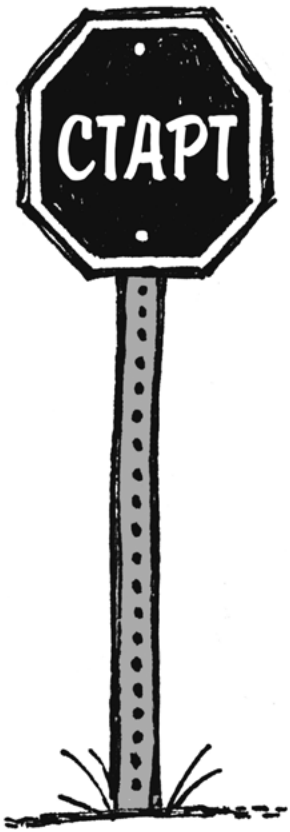
Створюючи те, що потрібне саме *вам*, ви можете швидко оцінити якість зробленого і зробити це власноруч, не вдаючись до сторонньої допомоги.

---

[1] *Fascinating Facts About James Dyson, Inventor of the Dyson Vacuum Cleaner in 1978, www.ideafinder.com/history/inventors/dyson.htm*

[2] *Russ Mitchell, «The Beat Goes On», CBS News, Sunday Morning, Mar. 29, 2009, www.tinyurl.com/cd8gjq*

[3] *Eric Ransdell, «The Nike Story? Just Tell It!» Fast Company, Dec. 19, 2007, www.fastcompany.com/magazine/31/nike.html*


СТАРТ

Мері Кей Вагнер, засновниця *Mary Kay Cosmetics*, знала, що її продукти з догляду за шкірою чудові, тому що сама ними користувалася. Колись вона отримувала ці креми від свого косметолога, а та виготовляла їх власноруч і продавала пацієнтам, родичам та друзям. Коли косметолог померла, пані Вагнер купила рецепти у її родини. Їй не потрібні були фокус-групи або дослідження, щоб з'ясувати, чи добрі ці продукти. Їй досить було поглянути в дзеркало[1].

Найкраще в підході «бізнес як вирішення власної проблеми» — те, що ви будете щиро захоплені своєю справою. Ви будете знайомі з проблемою особисто й знатимете, чому так важливо її вирішити. Це безцінне знання. Зрештою, ви (сподіваймося) працюватимете над цією справою впродовж років. Може, навіть упродовж решти свого життя. І було б непогано займатися тим, що справді вас надихає.

Почніть що-небудь робити

У кожного з нас знайдеться такий приятель, який полюбляє казати: «Я теж мав ідею зробити *eBay*. Якби ж я взявся за неї, то став би мільярдером!» Такі, з дозволу сказати, умовиводи є не більш ніж жалюгідними ілюзіями. Мати ідею щодо створення *eBay* і створити *eBay* — це дві речі, які практично не мають між собою нічого спільного. Значення має тільки те, що ви робите, а не те, про що ви думаєте, говорите або що плануєте.

Гадаєте, ваша ідея настільки цінна? Тоді спробуйте продати її та подивіться, скільки ви за це отримаєте. Швидше за все, відповіддю буде «не *надто* багато». Чудова ідея так і залишиться всього лише ідеєю, поки ви не почнете хоч щось робити. І практично в кожного знайдеться своя така ідея.

Стенлі Кубрик дав таку пораду тим, хто мріє про кар'єру режисера: «Знайдіть камеру, трохи плівки і зніміть будь-яке кіно, не має значення яке». Кубрик знав, що кожен новачок має почати щось створювати. Найважливіший крок — це почати. Отже, беріть камеру, вмикайте «Запис» і починайте знімати.

Ідеї коштують дешево, і їх безліч. Насправді початкова ідея — це настільки мізерна частина бізнесу, що її можна не брати до уваги. Єдине, що справді важить, — це те, наскільки добре ви її реалізуєте.

«Не маю часу» — не виправдання

Найчастіше люди виправдовують свою бездіяльність тим, що буцімто не мають часу. Вони заявляють, що раді були б створити нову компанію, навчитися грати на музичному інструменті, винайти щось і продати свій винахід, написати книжку або зробити ще що-небудь, але їм на все це бракує часу.

---

[1] *Mary Kay Ash: Mary Kay Cosmetics, Journal of Business Leadership 1, no. 1 (Spring 1988); American National Business Hall of Fame, www.anbhf.org/laureates/mkash.html*

НЕМА ЧАСУ – ТРЕХНЯ!

Облиште ці балачки. Часу завжди достатньо, якщо ви його правильно витрачаєте. І не думайте, що вам для цього конче треба кидати постійну роботу. Працюйте вдень у звичному режимі й почніть працювати над своїм проектом вечорами.

Замість того щоб дивитися телевізор або грати в *World of Warcraft*, працюйте над своєю ідеєю. Лягайте спати не о десятій вечора, як раніше, а об одинадцятій. Не йдеться про те, щоб працювати вночі або по шістнадцять годин на день, — мова всього лише про те, щоб виділити для вашої справи кілька додаткових годин на тиждень. Цього буде достатньо, щоб зрушити її з мертвої точки.

А коли ви це зробите, то зрозумієте, наскільки тривким є ваш ентузіазм та зацікавленість — а чи вони скороминущі. Якщо справа не залагодиться, ви й далі ходитимете на роботу щодня. Ви нічим не ризикували й нічого не втратили, хіба витратили трохи свого часу. Отже, шкодувати нема про що.

Якщо вам чогось сильно хочеться, ви знайдете для цього час попри всі свої зобов'язання. Правда полягає в тому, що більшість людей не мають аж такого гострого бажання вести власну справу. Виправдовуючись браком часу, вони попросту тішать своє самолюбство. Не потурайте своїм слабкостям, ховаючись за такими відмовками. Здійснення ваших мрій — винятково ваша відповідальність.

Крім того, ніколи не буває *ідеального* часу для того, щоб починати. Ви завжди або занадто молоді, або занадто старі, або занадто зайняті, або чимось пригнічені, або що-небудь ще. Якщо ви будете чекати на ідеальний момент, аби щось розпочати, він ніколи не настане.

Поставте собі рамки

Просуваючи справу вперед, ніколи не забувайте про те, *чому* ви займаєтеся саме тим, чим займаєтеся. Чудовий бізнес не просто пропонує продукти або послуги, він має власну точку зору. Ви мусите вірити в щось. Мусите мати хребет. Знати, за що ви готові боротися. А потім мусите розповісти про це світу.

Тверда позиція — це спосіб набути відданих прихильників. Вони звертатимуть увагу інших на вас і захищатимуть вас. Вони поширюватимуть інформацію про вас краще, ніж будь-яка реклама — ширше, глибше і з більшим почуттям.

Тверді переконання мають свою ціну. Ними ви відштовхнете від себе деяких людей. Ці люди звинуватять вас у зарозумілості та зверхності. Таке життя. На кожного, хто любить вас, знайдуться інші, які вас ненавидять. Якщо те, що ви говорите, нікого не зачіпає, можливо, ви недостатньо наполегливо працюєте. (А ще, можливо, ви просто нудні?)

Чимало людей ненавидять нас за те, що наші продукти мають менше функцій, ніж продукти конкурентів. Вони ображаються, коли ми відмовляємося запровадити якусь запропоновану ними нову функцію. Але ми не менше пишаємося тим, що наші продукти *не* роблять, ніж тим, що вони роблять.

ПОСТАВТЕ СОБІ РАМКИ

ПОСТАВТЕ СОБІ МЕТУ

За нашим задумом, вони мають бути простими, бо ми вважаємо, що програмне забезпечення часто є надміру ускладненим: надто багато функцій, кнопок, усе це лишень заплутує. Тому ми створюємо софт, у якому немає цих проблем. І якщо те, що ми робимо, комусь не підходить — це нормально. Ми готові втратити частину споживачів, якщо за їхній рахунок ми здобудемо палку любов інших. Такі рамки ми для себе визначили.

Коли ви не знаєте, у що вірите, будь-що може стати предметом суперечки. Будь-що підлягатиме обговоренню. Але якщо ви маєте чітку позицію, рішення стають очевидними.

Наприклад, торговельна мережа *Whole Foods* бачить своє завдання в тому, щоб продавати натуральні та органічні продукти найвищої якості. Вони не мусять марнувати час, приймаючи складні рішення про те, годиться їм той або інший продукт чи ні. Ніхто не питає: «Чи варто нам продавати цей продукт зі штучними ароматизаторами?» Це не тема для обговорення, бо відповідь очевидна. Тому ви не зможете купити в їхніх магазинах кока-колу або снікерс.

Це переконання означає, що продукти в мережі *Whole Foods* коштуватимуть дорожче. Деякі недоброзичливці навіть називають їх «Whole Paycheck» («Кругленький чек») і беруть на кпини тих, хто робить там покупки. Ну то й що? Справи у *Whole Foods* ідуть пречудово.

Ще один приклад — *Vinnie's Sub Shop*, розташований поблизу нашого офісу в Чикаго. Вони намащують свої сендвічі домашньою базиліковою олією, і це надзвичайно смачно. Однак якщо ви хочете скуштувати їхній сендвіч, приходьте не надто пізно. Спитайте, до котрої вони працюють, і продавчиня відповість: «Ми зачиняємося, коли закінчується хліб».

«Справді?» — «Так. Ми отримуємо найсвіжіший хліб із сусідньої пекарні рано-вранці. Як тільки він закінчується (зазвичай близько другої-третьої пополудні), ми зачиняємося. Ми б могли докуповувати хліб упродовж дня, але він не буде таким добрим, як свіжоспечений ранковий. Немає сенсу продавати на кілька сендвічів більше, якщо хліб не такий добрий. Ці кілька додаткових баксів не варті того, аби продавати їжу, якою ми не зможемо пишатися».

Хіба ви не надасте перевагу цьому чудовому закладові перед звичайною мережевою точкою, де продають сендвічі?

Декларація місії нездійсненна

Існує величезна різниця між тим, аби мати тверду і щиру позицію, і тим, аби мати декларацію про місію компанії, у якій сказано, що ви маєте тверду і щиру позицію. Йдеться про всі ці письмові заяви на кшталт «надаємо найкращі послуги», основна мета яких — прикрасити стіну в офісі. Заяви, що є фальшивими й відірваними від реальності.

ЖИВІТЬ цим, або ОБЛИШТЕ!

Уявіть, що ви зайшли до офісу компанії, яка надає авто в оренду. У приміщенні холодно. Підлога брудна. За стійкою нікого немає. І тут ви бачите дошку оголошень, а на ній прикріплений кнопкою аркуш паперу з якоюсь картинкою згори над текстом. Це декларація про місію компанії, а в ній дослівно сказано таке:

> *«Наша місія полягає в тому, аби якнайповніше задовольняти потреби наших клієнтів щодо оренди легкових і вантажних автомобілів, лізингу, продажу автівок і надання різних супутніх послуг, а також перевершувати їхні очікування щодо сервісу, якості та ціни.*
>
> *Ми намагатимемося заслужити лояльність наших клієнтів на багато років, надаючи їм більше, ніж обіцяно; бути чесними та справедливими й докладати додаткових зусиль для забезпечення індивідуального підходу та виняткового рівня обслуговування, що створюватиме досвід задоволення від сервісу.*
>
> *Ми маємо мотивувати наших працівників, аби вони надавали виняткові послуги нашим клієнтам, забезпечуючи навчання персоналу, створюючи можливості для персонального зростання і надаючи справедливу винагороду за їхні успіхи й досягнення...»*[1]

Ну і далі в тому ж дусі. І от ви сидите там, читаєте це лайно й думаєте: «Та вони мене мають за дурня!» Бо ж слова на папірці так виразно контрастують із реальністю, що її ви спостерігаєте на власні очі.

Або ще така ситуація. Ви телефонуєте в якусь компанію, і записаний на автовідповідач голос каже вам: «Ваш дзвінок дуже важливий для нас!» Та невже? Тоді, можливо, вам варто найняти ще кілька людей у центр підтримки, аби мені не доводилося півгодини чекати на лінії?

Краще вже нічого не кажіть. Але не підсовуйте мені цей записаний на автовідповідач голос, який розповідатиме, як сильно ви про мене дбаєте. Це робот. Я знаю різницю між справжньою турботою і роботом, який запрограмований говорити приємні речі.

Дотримуватися принципів — не означає просто записати їх. Це означає вірити в них і жити ними.

Залучення чужих грошей — це план «Я»

«А де взяти гроші на мою справу?» — таким, імовірно, буде одне з перших ваших питань. Надто часто люди схильні вважати, що правильна відповідь — залучити

[1] *Mission, Enterprise Rent-a-Car, http://aboutus.enterprise.com/who_we_are/mission.html*

ПЛАН
Я

гроші із зовнішніх джерел. Якщо ви хочете відкрити фабрику або ресторан, то, можливо, вам справді будуть потрібні гроші інвесторів. Але чимало бізнесів не потребують коштовної інфраструктури, особливо в наші дні.

Ми живемо в економіці послуг. Бізнеси, що надають послуги (як-от консалтингові фірми, розробники програмного забезпечення, організатори весільних церемоній, графічні дизайнери тощо) не потребують багато грошей, аби стати на ноги. Якщо ви ведете бізнес такого штибу, уникайте залучення чужих грошей.

Зрештою, незалежно від того, якого штибу бізнес ви починаєте, вкладайте в нього якомога менше чужих грошей. Можливо, ідея витрачати гроші інших людей попервах здаватиметься вам чудовою, але будьте свідомі того, що цим кроком ви створюєте собі великі проблеми. І ось чому:

Ви втрачаєте контроль. Якщо ви залучили гроші інвесторів, то будете змушені звітувати перед ними. Спершу все гаразд, у ваших стосунках панують мир та злагода. Але з часом усе може змінитися. Хіба для того ви починаєте власну справу, аби хтось вам давав накази? Поза тим, якщо залучаєте сторонні гроші — саме до цього все й прийде.

Політика виведення коштів починає брати гору над побудовою якісного бізнесу. Інвестори хочуть повернути свої гроші — і то швидко (зазвичай протягом трьох-п'яти років). Будь-які надії на довгостроковий стабільний розвиток не виправдовуються, якщо єдине бажання інвестора — якнайшвидше отримати свої гроші й вийти зі справи.

Витрачання чужих грошей викликає звикання. Немає легшого заняття, ніж витрачати чужі гроші. Але потім вони закінчуються, і ви мусите йти та просити ще. І кожного разу, коли ви приходите по гроші, інвестори забирають у вас частину вашої компанії.

Зазвичай це невигідно для вас. Коли ви тільки починаєте свою справу, то ще не маєте жодних важелів упливу на інвестора. Це вкрай несприятливий час для здійснення будь-яких фінансових трансакцій.

Думка про споживача — на останньому місці. Зрештою ви створюєте те, що хочуть *інвестори*, замість того, що хочуть *споживачі*.

Процес залучення чужих грошей надзвичайно відволікає від справи. Пошук джерел фінансування є складним і виснажливим. Попередні зустрічі, узгодження юридичних питань, узгодження договорів тощо — на все це ви згаєте не один місяць. І це надзвичайно відволікатиме ваші зусилля від того, аби зосередитися і створити дещо справді вартісне.

Ця шкурка просто не варта вичинки. Раз по раз ми чуємо ту саму історію від власників бізнесів, які пішли цим шляхом і тепер шкодують. Зазвичай історія їхнього «інвестиційного похмілля» звучить приблизно так: спершу ти відчуваєш швидке сп'яніння від інвестицій, потім починаєш ходити на всі ці зустрічі з інвесторами та / або радою директорів, і згодом

ти думаєш: «О Боже, куди я вляпався?» Тепер хтось інший замовлятиме музику, а не ти.

Отже, перш ніж встромити голову в цю петлю, краще пошукайте інший шлях.

Вам треба менше, ніж ви думаєте

Вам справді потрібні десять працівників — чи двох-трьох поки досить?

Вам справді потрібно 500 тисяч доларів — чи наразі буде достатньо 50 тисяч (або навіть п'яти тисяч)?

Вам справді треба шість місяців — чи ви зможете щось зробити й за два?

Вам справді потрібен великий власний офіс — чи ви готові якийсь час винаймати офіс спільно з іншою фірмою (або взагалі працювати вдома)?

Вам справді потрібен склад — чи краще орендувати невелике приміщення для складування товару (або використовувати свій гараж чи підвал), або взагалі перекласти цю роботу на підрядника?

Вам справді треба проплачувати рекламу й наймати піар-агентство — чи варто пошукати інші способи бути поміченими?

Вам справді треба будувати власну фабрику — чи ви можете доручити виробництво вашого продукту підрядникові?

Вам справді потрібен бухгалтер — чи ви здатні вести звітність самостійно, використовуючи програмне забезпечення для фінансового обліку?

Вам справді потрібен ІТ-відділ — чи доцільніше укласти договір на обслуговування з якоюсь ІТ-фірмою?

Вам справді потрібна штатна одиниця з повною зайнятістю для інформаційної підтримки — чи ви спроможні самостійно обробляти запити, що надходять?

Вам справді треба відкривати власний магазин — чи ви можете продавати свої товари онлайн?

Вам справді потрібні понтові візитні картки, фірмові бланки та брошури — чи можна обійтися без усього цього?

Ви вже зрозуміли, що ми хочемо сказати. Можливо, із часом у вашого бізнесу виникне потреба у більш витратному й представницькому стилі існування, але не зараз.

Немає нічого поганого в тому, аби бути ощадливим. Коли ми запускали свій перший продукт, то берегли кожен цент. Ми не мали власного офісу — орендували приміщення спільно з іншою фірмою. Замість купи серверів у нас був тільки один. Ми не давали реклами — ми пропагували себе, розповідаючи про свій досвід онлайн. Ми не наймали окремого працівника, аби він відповідав на електронні листи клієнтів, — засновник компанії займався цим власноруч. І все у нас склалося пречудово.

Знамениті компанії завжди починають у гаражах. І ваша теж так може.

ЩО ВАМ

НАСПРАВДІ ПОТРІБНО

Починайте бізнес, а не стартап

Ах-ох, стартап! Це така особлива порода компаній, про яку багато говорять (особливо у світі технологій).

Стартап — це чарівне місце. Це місце, де витрати є проблемою когось іншого. Місце, де нікого не цікавить така нудна річ, як прибуток. Де ви можете витрачати гроші інших людей доти, доки не придумаєте спосіб самостійно їх заробляти. Місце, на яке не поширюються закони бізнесу.

Єдина проблема цього чарівного місця — воно існує лише в казках. Правда полягає в тому, що будь-який бізнес, новий чи старий, підпорядковується одним і тим самим ринковим законам та економічним правилам. Отримуємо прибутки, зазнаємо витрат. Ви стаєте прибутковими або зникаєте.

Стартапи прагнуть ігнорувати цю реальність. Ними керують люди, які намагаються відтермінувати те, що є неминучим, — а саме ту мить, коли їхня справа має зміцнішати, почати приносити прибуток, тобто перетворитися на справжній самостійний бізнес.

Кожен, хто ставиться до бізнесу з позиції «ми придумаємо, як стати прибутковими в майбутньому», виставляє себе посміховиськом. Це все одно, що взятися будувати космічну ракету й заявити: «Зробімо вигляд, що гравітації не існує». Бізнес, який від самого початку не націлений на отримання прибутку, не є бізнесом — це не більше ніж хобі.

Тому не використовуйте ідею стартапу як милиці. Натомість почніть реальний бізнес. Реальному бізнесу доводиться мати справу з такими речами, як рахунки і зарплатня. Реальний бізнес дбає про отримання прибутку з першого дня свого існування. Реальний бізнес не маскує серйозні проблеми заспокійливими фразами: «Усе гаразд, ми ж стартап». Поводьтеся, як личить реальному бізнесу, і у вас буде набагато більше шансів на успіх.

Готуєтеся сісти в калюжу — сядете в неї

Ще одне запитання, яке часто можна почути: «Яка ваша стратегія виходу?» Його ставлять навіть тим, хто лише починає свою справу. Тобто люди не можуть навіть розпочати щось створювати, не продумавши, як вони потім покидатимуть цю справу. Люди, що з вами? Навіщо випереджати події? Ваші пріоритети нежиттєздатні, якщо ви ще й не стрибнули у воду, а вже думаєте про те, як вибратися на берег.

Коли ви починаєте стосунки з кимось, хіба ви наперед плануєте розрив? Будете обговорювати шлюбний контракт на першому побаченні? Призначите зустріч з адвокатом з питань розлучень зранку перед весіллям? Це звучить сміховинно, чи не так?

СТАРТАП

подумайте

ПРО СТРАТЕГІЮ ДОСЯГНЕННЯ МЕТИ

А НЕ

ПРО СТРАТЕГІЮ ВИХОДУ

Вам потрібна стратегія досягнення мети, а не стратегія виходу з проекту. Вам слід думати про те, як розвивати та робити успішним ваш проект, а не про те, як стрибати з палуби вашого корабля. Якщо вся ваша стратегія побудована на тому, аби покинути цю справу, то досить великі шанси, що далеко ви не просунетеся.

Чимало людей, які мають бізнес, палко бажають і пов'язують свої надії з тим, аби вдало продати свою справу. Але шанси на те, що хтось захоче її викупити, дуже малі. Існує лише примарна ймовірність того, що на сцену вийде великий гравець, який запропонує вигідні для вас умови купівлі. Можливо, один шанс із тисячі? Або один з десяти тисяч?

До того ж, коли ви створюєте компанію, наперед виношуючи мрії продати її в майбутньому, ви неправильно розставляєте акценти. Ви не зосереджуєтеся на тому, аби змусити споживачів полюбити вас, а натомість стурбовані пошуком того, хто б захотів купити вас. Не тим ви маєте перейматися, зовсім не тим.

Припустімо, ви проігнорували цю пораду й таки вдало зістрибнули з цього поїзда. Ви створили бізнес, продали його й отримали непогані гроші. Що далі? Оселитеся на тропічному острові та цілими днями сьорбатимете пінаколаду, лежачи в шезлонгу? Це справді задовольнить вас? Гадаєте, самих лише грошей достатньо для щастя? Ви впевнені, що це справді краще, ніж займатися справою, яка вам до душі і в яку ви вірите?

Саме тому часто можна почути про підприємців, які продають свій бізнес, відпочивають півроку, а потім знову повертаються у гру. Вони сумують за тим, від чого відмовилися. Але зазвичай їхній новий бізнес далеко не такий чудовий, як перший.

Нехай з вами такого не трапиться. Якщо вам вдалося запустити успішний бізнес, керуйте ним і далі. У світі не так багато хороших речей. І якщо вас бізнес хороший — не відмовляйтеся від нього.

Легша вагова категорія

Затямте принцип: менше маси — легше рухатися. От саме тепер, на старті, ви максимально маленькі, гнучкі та прудкі. Незабаром це зміниться — ви почнете нарощувати масу. А чим більш масивними ви ставатимете, тим більше енергії потребуватимете для зміни напрямку руху. Це однаково справедливо і для світу бізнесу, і для фізичного світу.

Маса збільшується через:

- довгострокові угоди;
- надто великий штат;
- довгострокові рішення;
- зустрічі;

ОРЕНДА
ДОВГОТЕРМІНОВІ КОНТРАКТИ
ПЕРЕОБЛІК
НАРАДИ

- в'язкий бюрократичний процес;
- облік ресурсів (фізичний чи ментальний);
- зав'язаність на обладнання, програмне забезпечення, технології;
- довгострокові плани розвитку;
- офісну політику.

Уникайте цих речей, наскільки можливо. Тоді ви будете здатні легко змінювати напрямок руху. Чим більше витрат вимагатиме запровадження якоїсь зміни, тим меншою буде ймовірність того, що ви на неї зважитеся.

У дуже великих організацій зміна стратегії розвитку забирає роки. Вони багато розмовляють і проводять багато нарад, замість того щоб діяти. Але якщо ви збережете масу невеликою, то будете здатні швидко змінювати все, що захочете: вашу бізнес-модель, продукт, набір характеристик продукту та / або маркетингове повідомлення. Ви зможете робити помилки і швидко їх виправляти. Ви зможете змінювати пріоритети, асортимент продукції або спеціалізацію. І, що найважливіше, — змінювати свою думку.

ЛІПШЕ МЕНШЕ, *та* КРАЩЕ

ПОСТУП

Навчіться використовувати обмеження

«Мені бракує часу / грошей / людей / досвіду...» Припиніть скиглити! Коли чогось мало — це добре. Обмеження є замаскованими перевагами. Обмежені ресурси змушують вас розумно розпоряджатися тим, що маєте. У вас немає простору, аби марнувати будь-що. І це спонукає вас бути креативними.

Не доводилося бачити зброю, що її роблять ув'язнені з мила або з ложки? Вони обходяться тим, що є під рукою. Ні, звісно, ми зовсім не маємо на увазі, що вам треба змайструвати заточку, вийти на вулицю й підрізати кого-небудь у темному підворітті. Але виявіть трохи винахідливості, і ви будете вражені тим, як багато можна досягти, маючи мізерний ресурс.

Письменники повсякчас накладають на себе обмеження для того, аби повніше творчо розкритися. Шекспір виявляв свій геній через обмеження форми у сонетах (чотирнадцять рядків, написаних п'ятистопним ямбом і заримованих за певною схемою). Японські хоку та ірландські лімерики — інші приклади віршових форм, що мають жорсткі правила, — також відкривають широкий простір для творчості. Письменники Ернест Гемінгвей і Раймонд Карвер зізнавалися, що змушували себе писати гранично простою, зрозумілою мовою — і це допомагало їм досягати максимального впливу на читача.

Найтриваліше в історії телевізійне ігрове шоу «Правильна ціна» (*The Price is Right*) також є чудовим прикладом того, як обмеження породжують винахідливість. Шоу складається з більш ніж сотні ігор, і кожна з них спирається на запитання: «Скільки коштує ця річ?» Ця проста формула тримала увагу телеглядачів упродовж понад тридцяти років.

Авіакомпанія *Southwest Airlines*, на відміну від більшості авіаперевізників, які використовують літаки різних моделей, використовує тільки *Boeing 737*. Як наслідок, кожен пілот компанії, стюардеса і член наземного технічного екіпажу можуть обслуговувати будь-який рейс компанії. Крім того, усі запасні частини в *Southwest* підходять до будь-якого з літаків. Усе це означає зниження витрат і простоту в управлінні бізнесом. Вони самі спростили собі життя.

Ми мали дуже багато обмежень, коли розробляли *Basecamp*. Треба було підтримувати роботу нашого проектного бюро, адже ми мали своїх постійних клієнтів. Керівники компанії працювали за умов семигодинної різниці в часі (Девід займався програмуванням у Данії, решта нас були у Сполучених Штатах).

КРАЩЕ ПІВСПРАВИ,
але
ЛОБЗИКОМ,
НІЖ УСЮ СПРАВУ,
але
СОКИРОЮ

Маленька команда й повна відсутність зовнішнього фінансування. Ці обмеження змусили нас робити продукт простим.

Тепер у нас більше ресурсів і працівників, але ми й досі свідомо накладаємо на себе обмеження. Для нас принципово, аби над одним продуктом одночасно працювала тільки одна або дві людини. І ми завжди прагнемо звести до мінімуму набір функцій наших програмних продуктів. Замикаючи себе в ці рамки, ми убезпечуємося від створення занадто «перевантажених» продуктів.

Отже, перш ніж затягти жалісливу пісню про те, як вам усього бракує, поміркуйте, скільки всього можна зробити, виходячи з того, що у вас є.

Простий якісний продукт — краще, ніж складний і неякісний

Ви можете швидко перетворити букет блискучих ідей на поганючий продукт, якщо намагатиметеся реалізувати їх усі водночас. Ви просто не зможете одразу зробити *геть усе*, що хочете, і зробити це добре. У вас обмежений час, ресурси, людські можливості та здатність до концентрації. Навіть щось одне зробити добре доволі складно. Хочете добре зробити десять речей одночасно? Забудьте про це.

Отже, пожертвуйте частиною своїх геніальних ідей заради більшого добра. Наступайте своїм амбіціям на горло. Краще зробити півсправи, але лобзиком, ніж усю, але сокирою.

У будь-якому разі, більшість ваших безцінних ідей у часовій перспективі вже не здаватимуться вам такими безцінними. Якщо ж вони насправді настільки чудові, ви завжди зможете втілити їх пізніше.

Багато речей стають кращими, коли їх скорочують. Режисери вирізають гарні сцени, щоб зробити чудовий фільм. Музиканти не включають хороші треки, щоб вийшов драйвовий альбом. Письменники видаляють сторінки цікавого тексту, аби книжка була динамічною й захопливою. Остаточний варіант цієї книжки ми скоротили удвічі порівняно з її передостанньою версією. Повірте, стало краще.

Отже, починайте відрубувати зайве. Щоб отримати щось пречудове, треба безжально відкинути те, що є просто добрим.

Починайте з епіцентру

Коли ви починаєте щось нове, є сили, що тягнуть вас у різні боки. Є речі, які ви *можете* зробити, речі, які ви *хочете* зробити, і речі, які ви *мусите* зробити. Речі, які ви *мусите* зробити, — це те, із чого слід розпочинати. Розпочинайте з епіцентру.

Наприклад, якщо ви маєте намір відкрити ятку для продажу хот-догів, ви можете турбуватися про те, які приправи будете пропонувати, яку придбаєте

СТАРТ

ятку та як її оформите, як назвете вашу точку. Але перше, про що вам слід подбати, — це власне хот-доги. Хот-доги — це епіцентр. Усе інше вторинне.

Як зрозуміти, де є епіцентр? Запитайте себе: «Якби я відкинув оце, то чи існувало б те, що я продаю?» Ятка для хот-догів не буде яткою для хот-догів без власне хот-догів. Ви можете прибрати цибулю, соус, гірчицю тощо. Декому, звісно, можуть не засмакувати ваші нічим не приправлені, сухі сосиски в хлібі, але однак це не змінить того факту, що ви продаєте хот-доги. Але про яку ятку з хот-догами може йтися, якщо в ній зовсім не буде хот-догів?

Тому визначте, де епіцентр вашої справи. Яку частину вашого рівняння не можна прибрати? Якщо ви можете обійтися без того чи без цього, значить, ці речі не є епіцентром. Ви відразу зрозумієте, коли натрапите на епіцентр. Знайшовши його, сконцентруйте всю енергію на тому, аби зробити його якнайкращим. Усе інше, що ви робитимете далі, покладається на цей фундамент.

Ігноруйте деталі на ранніх етапах

Архітектори доти не замислюються про те, яку плитку покласти у ванній кімнаті або яку посудомийну машину встановити на кухні, доки не буде завершено планування приміщення. Вони знають, що рішення щодо таких деталей доцільно ухвалювати пізніше.

Так само й вам треба підступатися до втілення своєї ідеї. Так, деталі важать багато. Але занадто раннє захоплення деталями призводить до суперечок, зайвих зустрічей і затримок. Ви втратите суть, переймаючись речами, які насправді не надто важать. Ви змарнуєте час на ухвалення рішень, що однаково із часом зміните. Тож варто до пори до часу ігнорувати деталі. Спершу побудуйте надійний фундамент, а згодом уже будете турбуватися щодо нюансів.

Коли ми починаємо обмірковувати якісь ідеї, то креслимо на папері схеми, використовуючи для цього великий товстий маркер. Ми не беремо для цього кулькової ручки, бо вона накреслить надто чіткі, надто виразні лінії. Ці бездоганні лінії ніби спонукатимуть вас перейматися речами, що ними наразі рано перейматися — як-от, у який спосіб виділити текст у заголовку чи який шрифт обрати. Зрештою ви почнете зосереджуватися на речах, які поки мали б залишатися поза увагою.

Товстий маркер не дозволяє заглибитися в деталі. Ви можете тільки накреслити обриси, лінії й чарунки. І це добре. Загальна картинка — це саме те, про що ви маєте дбати на початку. Волт Стенчфілд, знаменитий художник-мультиплікатор зі Студії Волта Діснея, часто закликав аніматорів спершу «забути про деталі». Причина проста: на ранніх етапах деталі вам нічим не будуть корисні[1].

[1] *Walt Stanchfield, Drawn to Life: 20 Golden Years of Disney Master Classes, vol. 1, The Walt Stanchfield Lectures, Oxford, UK: Focal Press, 2009.*

основи

Крім того, у багатьох випадках ви не можете визначити наперед, які деталі виявляться найбільш значущими, допоки не розпочнете справу. Допіру тоді ви побачите, що саме заслуговує на більшу увагу. Відчуєте, чого бракує. Отоді й настане час для того, аби приділити увагу деталям, не раніше.

Ухвалити рішення — значить просунутися вперед

Невирішені проблеми, відкладені справи мають властивість накопичуватися. Зрештою, ви або ігноруєте ці «завали», або розгрібаєте їх у поспіху, або викидаєте. У результаті кожна окрема проблема із цього стосу залишається невирішеною.

Де тільки можна, замініть підхід «подумаю про це» на «знайду рішення з цього питання». Накладіть на себе зобов'язання ухвалювати рішення. Не чекайте, поки прийде досконале рішення. Вирішуйте зараз і рухайтеся далі.

Вам треба потрапити в чіткий ритм ухвалення рішень. Ухвалюючи рішення за рішенням, ви берете розгін, створюєте інерцію руху та зміцнюєте свій моральний дух. Рішення — це прогрес. Кожне ухвалене рішення — цеглина у вашому фундаменті. Не вийде нічого спорудити на фундаменті з відкладених рішень. Натомість, коли рішення є, ви справді можете будувати далі.

Відкладаючи ухвалення рішень у надії, що пізніше до вас прийде ідеальна відповідь, ви вчиняєте хибно. Не прийде. Сьогодні ви маєте анітрохи не менший шанс ухвалити чудове рішення, ніж завтра.

Ось приклад із нашого досвіду. Упродовж тривалого часу ми зволікали зі створенням партнерської програми для наших продуктів, оскільки «ідеальне» рішення здавалося занадто складним: треба було автоматизувати розрахунки, розсилати чеки, вивчити податкове законодавство інших країн для розрахунків з іноземними дилерами тощо. Але прорив стався в той момент, коли ми запитали себе: «А що ми можемо зробити от просто зараз, щоб створити прийнятну систему?» Відповідь знайшлася одразу ж: платити дилерам за безготівковим розрахунком.

Тож ми так і вчинили.

Якийсь час ми застосовували цей підхід, а згодом таки створили систему, яка дозволяє виплачувати готівку. Власне, мораль цієї історії така: вам не обов'язково жити до скону з ухваленим одного дня рішенням. Якщо ви зробите помилку, то завжди матимете змогу виправити її згодом.

Хоч як ретельно ви будете планувати, однак неминуче в чомусь напартачите. Не погіршуйте стану справ, надто багато аналізуючи й відкладаючи ухвалення рішень ще до того, як ви взялися до справи.

Тривалі проекти підривають моральний дух. Що довше ви готуєтесь розпочати справу, то менша ймовірність того, що ви її таки запустите. Дайте справі старт, рухайтесь уперед і покажіть якийсь результат — поки ви не втратили мотивацію та наступальний порив.

РІШЕННЯ

просувають

СПРАВУ

Будьте куратором мистецької виставки

Якби хтось зібрав в одному приміщенні всі найвидатніші витвори мистецтва світу, це не був би найкращий у світі музей. Це було б сховище. Музеї стають знаменитими завдяки тому, чого *немає* в їхніх експозиціях. Керівник музею або куратор виставки ухвалює свідомі рішення: ця картина має висіти, а ця ні. Ухвалення таких рішень — безупинний процес. У запасниках завжди значно більше артефактів, ніж на стінах. Пропоноване найкраще — це результат ретельного віднімання всіх можливих варіантів.

Велике значення має саме те, від чого ви відмовитеся. Тож постійно придивляйтеся, що можна прибрати, спростити й оптимізувати. Будьте куратором музею. Міцно тримайтеся лише того, що справді є суттю вашого продукту. Обрізайте все необов'язкове, поки у вас не залишиться тільки найважливіше. Згодом ви завжди зможете повернути щось відтяте, якщо з'явиться потреба.

Zingerman's — одна з найвідоміших в Америці мереж гастрономів. Вони досягли такої популярності, бо їхні власники поводяться саме як музейні куратори. Вони не просто заповнюють полиці магазинів — вони ретельно добирають товари.

Жоден бренд оливкової олії, що стоїть на полицях *Zingerman's*, не потрапив туди випадково. Власники вважають, що всі вони чудові. Зазвичай вони знають кожного виробника протягом багатьох років. Вони відвідували його плантації і разом із ним збирали оливки. Саме тому *Zingerman's* може бути впевненим у багатому й неповторному смакові кожної олії, що продає.

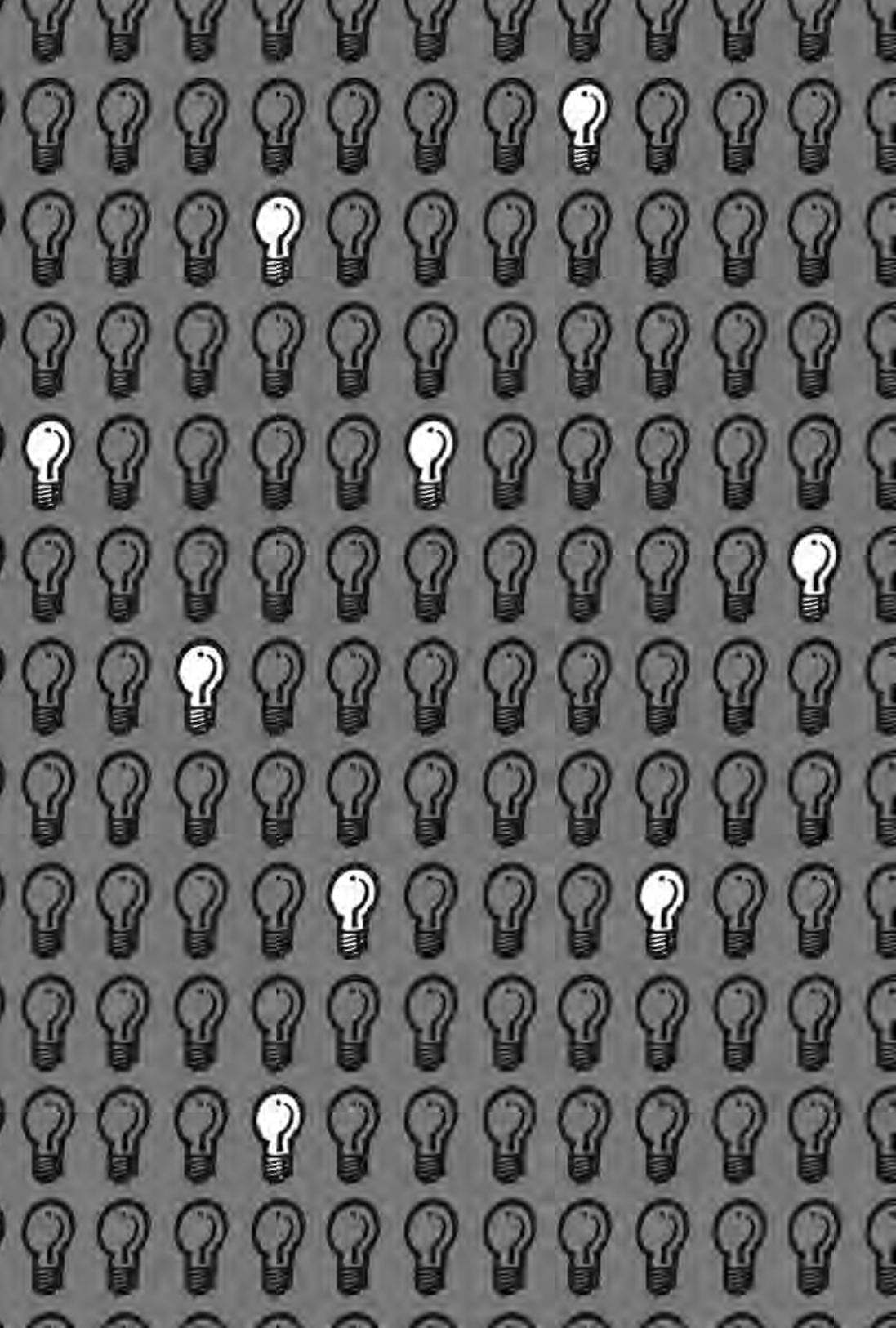
Подивіться, наприклад, як власник *Zingerman's* описує оливкову олію *Pasolivo* на сайті компанії:

> *«Уперше я скуштував цю олію багато років тому після випадкової рекомендації і взяв її на пробу. Чимало олій випускають у гарних пляшках, у кожної є своя приваблива історія — і ця також не була винятком, — але далеко не кожна олія буде такою чудовою. На відміну від решти олій, Pasolivo привернула мою увагу, щойно я її спробував. Вона має яскравий, насичений смак із фруктовою нотою. Усе те, що я ціную в олії, без жодних вад. Це одна з найкращих олій в Америці, вона стоїть нарівні з чудовими сільськими оліями з Тоскани. Наполегливо рекомендую»*[1].

Власник сам спробував олію і вирішив продавати її, спираючись на власний смак. Тут не йдеться про упакування, маркетинг або цінову політику. Йдеться про якість. Він спробував її та зрозумів, що вона має продаватися в його гастрономах. І вам теж слід застосовувати такий підхід.

---

[1] *Pasolivo Olive Oil, Zingerman's, www.zingermans.com/product.aspx?productid=o-psl*



Ідіть шляхом менших зусиль

Поспостерігайте за шеф-кухарем — ведучим популярного телевізійного шоу *Kitchen Nightmares* Гордоном Рамсі, і ви побачите чудовий взірець для наслідування. У тих ресторанах, де справи йдуть кепсько, у меню занадто багато пропозицій. Їхні власники вважають, що, якщо вони пропонуватимуть якомога більше страв, це привабить більшу кількість клієнтів. Натомість результат зовсім інший: несмачна їжа (та ще й головний біль щодо постійного поповнення широкого асортименту продуктів).

Тому майже завжди перше, що робить Рамсі в новому закладі, — скорочує меню, зазвичай із понад трьох десятків страв до приблизно десяти. Зверніть на це увагу. Удосконалення меню — не перша справа. Перша справа — це його урізування. А вже потім він відшліфовує те, що залишилося.

Коли якась справа пробуксовує, природно виникає бажання кинути на вирішення наявної проблеми більше ресурсів. Більше людей, часу та грошей. Та зрештою проблема лише розростається. Правильний підхід — цілком протилежний: скорочуйте зусилля.

Тому робіть менше. І не бійтеся, що ваша справа від такого підходу постраждає. Насправді є велика ймовірність того, що справа навіть виграє. Ви будете змушені ухвалювати складні рішення й робити вибір на користь того, що найбільше важить.

А от якщо ви почнете посувати терміни і збільшувати бюджет, то цьому не буде кінця-краю.

Зосередьтеся на незмінних речах

Багато хто зосереджується на тому, що начебто має потенціал стати «проривом» у майбутнє. Для них важливим є те, що модне й нове. Вони йдуть слідом за новітніми трендами й технологіями.

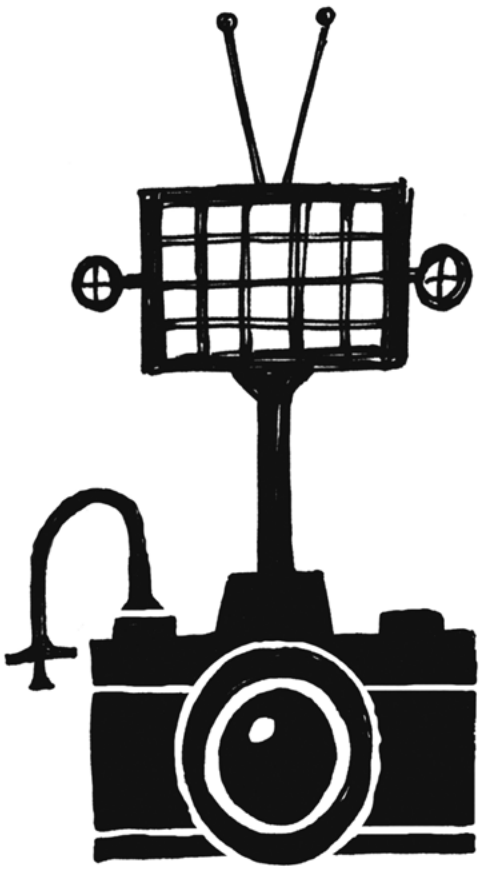
Це шлях для дурнів. Ви починаєте концентруватися на моді, а не на суті. Починаєте приділяти увагу тим речам, що постійно змінюються, замість тих, що залишаються незмінними.

Стрижень вашого бізнесу має спиратися на те, що ніколи не змінюється. На те, чого люди потребують сьогодні й потребуватимуть через десять років. Саме в такі речі ви маєте інвестувати.

Amazon.com фокусується на швидкій (або безкоштовній) доставці, широкому виборі, дружній політиці повернення товару та доступних цінах. На ці речі завжди буде високий попит.

Японські автовиробники також зосереджують увагу на базових принципах, які не змінюються: надійності, доступності та практичності. Це було потрібно людям тридцять років тому, потрібно нині й буде потрібно ще через тридцять років.

ЗОСЕРЕДЬТЕСЬ
НА
НЕЗМІННИХ
РЕЧАХ



ОБЛАДНАННЯ
НЕ
МАЄ
ЗНАЧЕННЯ

У *37signals* ми зосереджені на таких речах, як швидкість, простота, зручність користування і наочність. Ці якості — поза часом. Через десять років ніхто з доброго дива не скаже: «Я б хотів, щоб ці програми були складнішими у використанні». Ніхто не скаже: «Добре було б, щоб цей застосунок працював повільніше». Пам'ятайте: мода минуща. Коли ви концентруєтеся на *незмінних* речах, ви робите ставку на те, що завжди залишатиметься затребуваним.

Звучання — на кінчиках ваших пальців

Гітаристи-віртуози кажуть: «Звучання — на кінчиках ваших пальців». Ви можете купити таку ж гітару, педалі ефектів і підсилювач, як у Едді Ван Галена. Але щойно ви почнете грати, усім стане зрозуміло, що це граєте ви, а не він.

Так само й Едді може взяти в руки стареньку гітару з комісійного магазину — і ви все одно зможете зрозуміти, що це грає Едді Ван Ален. Якісні інструменти, звісно, допомагають, але правда полягає в тому, що їхнє звучання залежить від вас.

Людям властиво зациклюватися на інструментах замість того, аби думати про те, що вони будуть робити з їхньою допомогою. Ви знаєте цей тип людей: дизайнери, які використовують купу нестандартних шрифтів і модних фільтрів у *Photoshop*, але яким нема чого сказати; фотографи-аматори, які без упину обговорюють, що краще — плівка чи «цифра», замість того, аби зосередитися на тому, що справді робить фотографію видатною.

Багато початківців — гравців у гольф вважають, що їм потрібні дорогі ключки. Та насправді значення має удар, а не ключка. Дайте Тайгеру Вудсу набір дешевих ключок, і він усе одно вас переможе.

Для багатьох людей інструменти — наче допоміжні милиці. Вони не хочуть витрачати довгі години на тренування, натомість вони готові витрачати купу грошей на професійне обладнання. Вони шукають легший шлях. Але щоб працювати якісно, вам не обов'язково мати найкраще у світі обладнання. І воно вам точно не буде потрібним, коли ви тільки починаєте свою справу.

У сфері бізнесу занадто багато людей надмірно переймаються інструментами, намудрованими програмними продуктами, усілякими шкалами оцінки, шикарними офісними приміщеннями, стильними меблями та іншими пустопорожніми речами замість того, що справді має значення. А значення має те, як ви зумієте привабити споживачів і заробити гроші.

Це також стосується людей, які хочуть вести блог, подкасти або знімати відео для свого бізнесу, але занадто переймаються тим, які інструменти слід для цього використовувати. Зміст — от що має значення. Ви можете витратити купу грошей на дороге обладнання, але якщо вам нема чого сказати... далебі, вам нема чого сказати.Користуйтеся тим, що вже маєте, або тим, що вам по кишені. І — вперед. Значення має не ваш інструмент. Використовуйте те, що є під рукою, і показуйте все, на що здатні. Звучання — на кінчиках ваших пальців.

Продавайте побічні продукти

Коли ви створюєте якийсь продукт, завжди з'являється ще й побічний продукт. Ви не можете створювати лише щось одне. Будь-яка діяльність породжує побічний продукт. Люди, які мають хист до бізнесу, завжди помічають ці побічні продукти і бачать пов'язані з ними нові можливості.

Деревообробні підприємства продають те, що зазвичай вважається відходами, — тирсу, тріски, обрізки деревини — й отримують із цього пристойний прибуток. Ці побічні продукти використовуються у виробництві матеріалу для розпалювання камінів, цементу, кригостійких речовин, мульчі, ДСП, палива та ще багато чого.

Але ваш бізнес, припустімо, далекий від промислового виробництва. Тому вам може бути не так легко виявити побічні продукти своєї праці. Люди в деревообробному цеху бачать свої відходи і не можуть не помічати тирси. А ви свою «тирсу» не бачите. Можливо, ви навіть не замислювалися про те, що виробляєте якісь побічні продукти. Та це свідчить лише про вашу короткозорість.

Наша остання книжка, *Getting Real*, — побічний продукт. Так склалося, що ми написали її, навіть не підозрюючи про це. Досвід, набутий у процесі розвитку компанії та розробки програмного забезпечення, був побічним продуктом нашої діяльності. Спершу ми ділилися здобутими знаннями через блог в Інтернеті, потім провели низку семінарів, потому оформили інформацію у вигляді PDF-файлу, а тоді вже з'явилося паперове видання книжки. Цей побічний продукт приніс *37signals* понад мільйон доларів прямого прибутку і, ймовірно, ще стільки ж як опосередковані надходження. Книжка, яку ви тримаєте в руках, також є побічним продуктом.

Рок-гурт *Wilco* знайшов цінний побічний продукт у студійному записі чергового альбому. Група зафільмувала цей процес і випустила документальний фільм «Я намагаюся розбити твоє серце». Фільм запропонував нецензурований і захопливий погляд на творчий процес і протистояння особистостей усередині групи. Гурт не лише заробив гроші на цьому фільмі, а ще й використав його як сходинку для виходу на ширшу аудиторію.

Генрі Форд зрозумів вигоду побічного продукту, коли почав виробляти брикети деревного вугілля з деревних відходів, що залишалися після виробництва знаменитої моделі «Т». Він побудував деревновугільний завод — так народилася корпорація *Ford Charcoal* (згодом була перейменована на *Kingsford Charcoal*). Дотепер *Kingsford* залишається провідним виробником деревного вугілля в Америці[1].

Виробники програмного забезпечення зазвичай не мають намірів писати книжки. Музичні гурти зазвичай не мають намірів фільмувати процес запису альбому. Виробники авто зазвичай не мають намірів продавати вугілля. Мабуть, є щось таке й у вашому бізнесі, про що ви навіть не замислювалися, але ви можете його знайти й успішно продавати.

---

[1] *«About Kingsford: Simply a Matter of Taste», Kingsford, www.kingsford.com/about/index.htm*

НЕ
можна
ВИРОБЛЯТИ
- ЩОСЬ -
ОДНЕ

Випустіть СВОЄ ДИТЯ — у — СВІТ

Запускаймося вже зараз

Коли можна вважати, що ваш продукт чи послуга вже готові до того, аби бути винесеними на суд споживача? Коли вам варто вивести їх на ринок? Коли доцільно починати продавати? Припускаємо, що набагато раніше, ніж ви будете готові це визнати. Щойно ваш продукт почне робити те, заради чого він створений, випускайте його у світ. Ви вважаєте, що лишилося ще багато недоробок? Це не привід не запускати продукт. Кілька недопрацьованих деталей не мають затримувати справу. Ви зможете доробити їх згодом.

Оцініть свою справу під таким кутом: якби ви були змушені запустити продукт за два тижні, що б ви відкинули? Це просте запитання здатне ефективно вас мобілізувати. Ви раптово усвідомлюєте, що є купа речей, без яких можна обійтися. А відповідь на запитання про те, що є *конче* потрібним, здається очевидною. Коли ви визначаєте крайній термін, то отримуєте ясність. Це найкращий спосіб почути свій внутрішній голос, коли він казатиме: «Цього нам не треба».

Отже, відкидайте будь-що, що вам не потрібно для запуску. Наразі подбайте про життєво необхідне, а про розкоші подбаєте згодом. Якщо ви добре поміркуєте, то збагнете, що насправді дуже багато речей зовсім непотрібні, коли йдеться про перший день.

Коли ми запускали *Basecamp*, то навіть не мали системи стягнення плати з користувачів. Але продукт був орієнтований на щомісячну абонентську оплату, тож ми знали, що маємо в запасі ще тридцять днів, аби вирішити цю проблему. Отже, ми використали час перед запуском для розв'язання більш нагальних проблем, що справді були актуальними на той момент.

Виробник взуття *Camper* відкрив свій магазин у Сан-Франциско ще до завершення ремонтних робіт і назвав його *Walk in Progress* («Прогулянка триває»). Відвідувачі могли малювати на стінах порожнього магазину. Взуття виставляли просто на дешевій фанері, покладеній згори на стоси взуттєвих коробок. Знаєте, який відгук найчастіше залишали відвідувачі на бетонних стінах? «Залиште магазин таким, яким він є»[1].Так само засновники *Crate and Barrel*, відкриваючи свій перший магазин, не стали чекати, поки будуть готові стильні вітрини. Вони виставили скрині й діжки, у яких їм доправили товар, а згори поклали власне продукцію[2].

Утім, не плутайте цей підхід з економією на якості. Ви ж бо хочете створити щось чудове. Йдеться лишень про те, що найкращий шлях досягти цього — поліпшувати продукт послідовно й поступово, крок за кроком. Припиніть уявляти те, що буде працювати, — з'ясовуйте це на практиці.

---

[1] *Fara Warner, «Walk in Progress», Fast Company, Dec. 19, 2007, www.fastcompany.com/magazine/58/lookfeel.html*

[2] *Matt Valley, «The Crate and Barrel Story», Retail Traffic, June 1, 2001, retailtrafficmag.com/mag/retail_crate_barrel_story*

РАХУЙТЕСЯ З РЕАЛЬНІСТЮ!

ПРОДУКТИВНІСТЬ

Ілюзія порозуміння

Світ бізнесу захаращений мертвими документами, які лише марнують ваш час. Звітами, які ніхто не читає, діаграмами, що ніхто не розглядає, технічними характеристиками, що ніколи не описують завершений продукт. Аби підготувати ці документи, люди витрачають купу часу; той, для кого вони начебто призначені, забуває їхній зміст за лічені секунди.

Якщо ви маєте щось пояснити, намагайтеся наблизити пояснення до реальності. Замість описувати, як щось виглядає, — попросту намалюйте його. Замість пояснювати, як щось звучить, попросту відтворіть цей звук. Докладайте всіх зусиль, аби усунути зайві рівні абстракції.

Головна проблема абстрактних паперів (як-от звіти і документація) полягає в тому, що вони створюють ілюзію порозуміння. Сто осіб можуть читати ті самі слова, але при цьому кожен уявлятиме щось цілком інше.

Саме тому вам треба міцно триматися реальних речей. Лише так можна досягти порозуміння. Це як читання роману: кожен із нас уявляє його героїв по-своєму. Лише коли ми *бачимо* людину на власні очі, ми отримуємо точне уявлення про те, який вона має вигляд.

Коли команда *Alaska Airlines* вирішила побудувати «аеропорт майбутнього», вони не стали покладатися на проектні креслення та ескізи. Вони знайшли велике приміщення і створили в ньому макет аеропорту, використовуючи картонні коробки для імітації стійок реєстрації, інформаційних терміналів і багажних стрічок. Потім вони побудували невелику модель летовища в місті Анкоридж, щоб протестувати всі системи на реальних пасажирах і штатних працівниках. Остаточний проект летовища, що окреслився завдяки цьому процесові наближення до реальності, допоміг суттєво скоротити для пасажирів час очікування в чергах і збільшити продуктивність роботи працівників[1].

Широковідомий та обожнюваний багатьма майстер-мебляр Сем Малооф свого часу усвідомив, що не можна відобразити в робочому кресленні всі тонкощі й хитромудрі подробиці, пов'язані з виготовленням стільця або крісла. Він казав: «Часто трапляється, що я не розумію, як треба робити ту чи іншу деталь,

---

[1] *Dave Demerjian, «Hustle & Flow», Fast Company, www.fastcompany.com/magazine/123/ hustle- and-flow.html*

допіру не почну працювати різцем, рашпілем чи іншим потрібним у цьому випадку інструментом»[1].

Нам усім варто йти таким шляхом. Беріть у руку різець і починайте робити щось реальне. Усе інше — марнування часу.

Причини, щоб кинути цю справу

Дуже легко, похиливши голову, зануритися в роботу над тим, що, *на вашу думку*, треба робити. Набагато важче звести погляд угору й запитати себе: «Навіщо я це роблю?» Ось деякі важливі запитання, що їх ви маєте собі поставити, щоб переконатися: ви зайняті справою, яка має значення.

Навіщо ви це робите? Чи траплялося вам колись працювати, точно не знаючи навіщо? Бо хтось просто сказав вам зробити те чи інше. Насправді таке трапляється повсюдно. Тому так важливо запитати себе, чому ви цим займаєтеся. Навіщо ця робота? Кому від неї буде користь? Пошук відповідей на ці питання допоможе вам краще розібратися в самій роботі.

Яку проблему ви вирішуєте? У чому, власне, полягає проблема? Вона ускладнює життя споживачів? Вона ускладнює ваше життя? Щось є не досить чітким і зрозумілим? Чи йдеться про щось недоступне раніше, що має стати доступним нині? Інколи, ставлячи собі ці питання, ви раптом розумієте, що вирішуєте якусь *уявну* проблему. І в цю мить треба зупинитися й переоцінити те, чим же ж ви, до дідька, тут займаєтеся.

Чи є це справді корисним? Чи робите ви дещо корисне чи просто… дещо? Нескладно сплутати своє захоплення з корисністю. Звичайно, іноді незле трохи розважитися і зробити щось прикольне. Але настає час, коли треба зупинитися й запитати себе: «А чи справді це має користь?» Бо прикольність минається. Корисність — ніколи.

Чи додаєте ви якусь цінність? Додавати абищо легко, додавати *цінність* — складно. Чи справді те, над чим ви зараз працюєте, робить продукт більш цінним для споживачів? Чи зможуть вони отримати більше, ніж раніше, унаслідок цього нововведення? Іноді те, що, на вашу думку, додає цінності, насправді зменшує її. Занадто багато кетчупу може зіпсувати картоплю фрі. Цінність — це питання балансу.

Чи змінить це поведінку? Чи те, над чим ви працюєте, справді має змінити хоча б щось? Не додавайте до продукту нічого нового, якщо ця зміна не матиме реального впливу на те, як люди використовують ваш продукт.

Чи є якийсь легший шлях? Працюючи над будь-чим, завжди запитуйте себе, чи немає якогось легшого способу це зробити. У багатьох випадках такий шлях є, і він наразі виявиться більш ніж прийнятним для вас. Зазвичай проблеми

[1] *«Maloof on Maloof: Quotations and Works of Sam Maloof», Smithsonian American Art Museum, americanart.si.edu/exhibitions/online/maloof/introduction*

ПРОДУКТИВНІСТЬ

ПЕРЕПОНИ:

ТЕЛЕФОННІ РОЗМОВИ,
СПІЛКУВАННЯ З КОЛЕГАМИ
ТА В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

розв'язуються досить просто — нам лише здається, що вони потребують складного розв'язання.

Що б ви могли зробити замість цього? Що інше ви не можете зробити, бо зайняті цією справою? Це питання має особливу вагу для маленьких компаній з обмеженими ресурсами. У таких випадках правильна розстановка пріоритетів має особливо вагоме значення. Якщо ви працюєте над завданням A, то чи встигаєте ви виконати B і C до квітня? Якщо ні, то, можливо, замість роботи над A варто-таки зосередитися на B і C? Якщо ви надовго застрягнете в чомусь одному, це означатиме, що постраждають інші завдання.

Чи ваша справа варта зусиль? Чи справді те, що ви робите, вартує зусиль, яких ви докладаєте? Чи варта ця нарада того, аби на годину відволікати шістьох осіб від їхньої роботи? Чи варто влаштовувати в офісі всенощну, коли можна спокійно завершити цю роботу завтра? Чи вартий прес-реліз від вашого конкурента того, аби ви так переймалися і втрачали спокій та сон? Чи справді варто витрачати гроші на рекламу? Перш ніж упрягтися до якоїсь справи, визначте для себе, наскільки вона того варта.

Постійно ставте собі (та іншим) запитання, наведені вище. Звісно, не треба перетворювати це на формальний процес, але й нехтувати ним теж не слід.

Також не варто лякатися своїх висновків. Часом припинення роботи — це правильний крок, навіть якщо ви вже вклали в неї багато зусиль. Не марнуйте добрий час на погану роботу.

Перерва — ворог продуктивності

Якщо ви регулярно затримуєтесь на роботі і працюєте у вихідні, то це аж ніяк не свідчить про надмірну завантаженість роботою. Це свідчить про те, що ви не працюєте як слід у свій основний робочий час. Причина цього — перерви.

Пригадайте: коли ви робите найбільшу частину роботи? Якщо ви не відрізняєтесь від більшості людей, то відповідь буде — ввечері або рано-вранці. І невипадково — це саме той час, коли біля вас нікого немає.

О другій годині дня люди зазвичай ходять на зустрічі, відповідають на листи або теревенять з колегами. Усі ці поплескування по плечу й маленькі імпровізовані збіговиська можуть здаватися безневинними, але правда в тому, що вони є руйнівними для продуктивності. Перерви не є часом співпраці та взаємодії, вони є просто перервами у вашій роботі. Коли вас переривають, робота не робиться.

Перерви розривають ваш робочий день на низку робочих моментів. Попрацювали 45 хвилин — і потім ви розмовляєте по телефону. Ще 15 хвилин — і вже час обідати. Година минула — і ви квапитеся на пообідню нараду. От ви й незчулися — а вже п'ята, а ви мали лише пару годин без перерв, аби робити свою справу. Ви попросту не можете робити важливі речі в постійному режимі «старт — зупинка, старт — зупинка».

НАРАДИ

Натомість для ефективної роботи вам треба увійти в зону усамітнення. Тривалі проміжки часу, коли ви працюєте на самоті, є найбільш продуктивними. Коли ваш мозок не мусить перемикатися між різними завданнями, ви здатні виконати великий обсяг роботи. (Чи ви колись звертали увагу, як багато встигаєте зробити під час перельоту, коли у вас немає Інтернету й ніхто не відволікає?)

Щоб опинитися в зоні усамітнення, треба мати певний час й убезпечити себе від перерв. Це наче фаза швидкого сну: людина не може потрапити до неї відразу. Спершу треба заснути, а вже потім поступово настає фаза швидкого сну. Найменше зовнішнє втручання — і все доведеться починати спочатку. Так само як швидкий сон є власне справжнім чарівним станом сну, який ми так любимо, зона усамітнення — це стан, який подарує вам справжні чудеса продуктивності.

Не думайте, що зона усамітнення конче має припадати на години глупої ночі. Можна встановити на роботі правило, згідно з яким половину дня ви надані тільки самі собі. Постановіть, що з десятої ранку й до другої дня ніхто не розмовляє між собою (за винятком обіднього часу). Або зробіть першу чи другу половину дня вашим персональним «часом усамітнення». Або ж, замість п'ятниць із вільним стилем одягу, запровадьте, приміром, мовчазні четверги. Подбайте, аби ці задекларовані періоди усамітнення стали твердим правилом і жодні перерви не знижували продуктивності.

Послідовно дотримуйтеся запроваджених правил. Успішна робота в режимі усамітнення дозволяє позбутися залежності від спілкування. На цей час цілком відмовтеся від спілкування в чаті, телефонних дзвінків, електронної пошти і нарад. Просто стуліть вуста і беріться до справи. Ви будете здивовані тим, наскільки більше ви зробите. Навіть коли ви працюєте у взаємодії з колегами, намагайтеся використовувати пасивні засоби комунікації, як-от електронні листи, які не вимагають від людей негайної відповіді, замість більш агресивних і таких, що відривають від справ, — як-от телефонного дзвінка або особистих зустрічей. Завдяки такому підходу люди матимуть змогу відповісти вам у зручний для них час, а не будуть змушені заради вас покидати всі свої справи. Ваш робочий час — в облозі постійних перерв. І лише ви можете його звільнити із цієї облоги.

Наради — токсичні

Найгірший різновид перерв — наради. І ось чому:

- зазвичай на них обговорюють формулювання й абстрактні концепції, а не реальні речі;
- зазвичай на них поширюється мізерно мала кількість інформації на хвилину часу;
- учасники повсякчас і дуже легко перестрибують на сторонні теми;
- наради вимагають підготовки, на яку в більшості учасників нема часу;
- у багатьох випадках наради мають настільки туманні порядки денні, що ніхто насправді не впевнений у меті;

ДОСИТЬ
ДОБРЕ
ЦЬОГО
ДОСТАТНЬО

- майже завжди знайдеться хоча б один недоумок, який скористається своїм шансом змарнувати час усіх присутніх на якусь нісенітницю;
- наради схильні множитися — одна тягне за собою другу, та — ще одну...

Також, на лихо, типові наради розплановані як телевізійні шоу. На них виділяється мінімум тридцять хвилин або година, тому що саме так працюють програми-планувальники (напевно, ви жодного разу не бачили, щоб хтось планував в *Outlook* семихвилинну нараду). Якщо для досягнення мети наради досить лише семи хвилин, то приділіть цьому заходові саме сім хвилин.

Не розтягуйте сім хвилин на тридцять!

Якщо ви замислитеся про це, то будете вражені, скільки насправді коштують наради. Скажімо, ви плануєте провести одногодинну нараду за участі десяти осіб. Отже, насправді це буде десять годин робочого часу, а не одна. Ви розмінюєте десять годин продуктивної праці на одну годину наради.

Швидше за все, це буде навіть п'ятнадцять годин, бо певний час забере переключення працівників на інший вид діяльності, їхній перехід в інше приміщення, а потім повернення до попередньої діяльності.

Чи завжди доцільно розмінювати десять-п'ятнадцять годин продуктивної праці на одну годину наради? У деяких випадках, можливо, так. Але це, погодьтеся, недешева ціна. Якщо оцінювати з позиції чистих витрат, то наради такого масштабу дуже швидко стають пасивами, а не активами. Поміркуйте про час, який ви витрачаєте, і запитайте себе, чи воно справді того варте.

Якщо ж ви абсолютно впевнені в тому, що вам з колегами *конче треба* зібратися разом, намагайтеся зробити нараду продуктивною, застосовуючи ці прості правила:

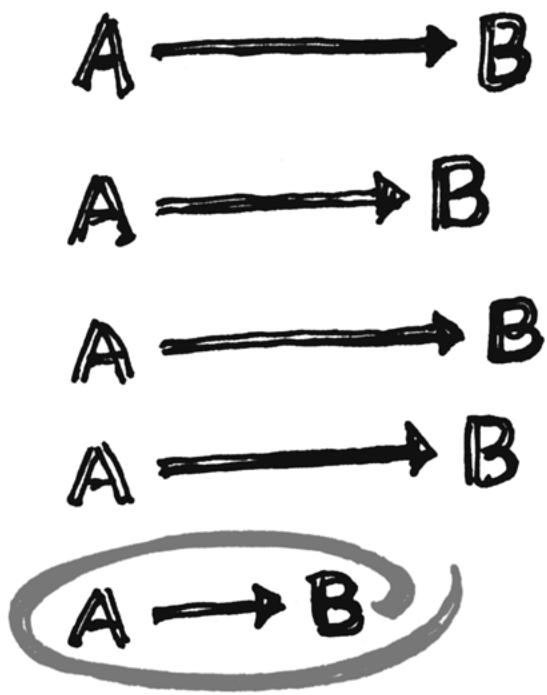
- увімкніть таймер і рішуче закінчуйте нараду, щойно він задзвонить;
- запрошуйте на нараду якомога менше людей;
- завжди майте чіткий порядок денний;
- починайте з конкретної проблеми;
- проводьте нараду на місці виникнення проблеми, а не в кімнаті для нарад. Приділяйте увагу реальним речам і висувайте реальні пропозиції щодо змін;
- завершуйте нараду ухваленням рішення і призначенням особи, відповідальної за його виконання.

Досить добре — цього достатньо

Багатьом людям подобається знаходити складні шляхи розв'язання проблем. Напруга мозкових звивин п'янить і породжує бажання повторити. Тож ви починаєте шукати інший великий виклик, що дасть вам такий самий кайф, не сильно переймаючись тим, наскільки доброю є ваша ідея як така.

Але краще відмовитись від такого підходу. Натомість шукайте рішення в стилі дзюдо: рішення, що буде максимально ефективним за мінімальних зусиль. Узагалі, принцип дзюдо — це про те, як отримувати найбільше, роблячи

ШВИДКІ ПЕРЕМОГИ



найменше. Щоразу, стикаючись із перешкодою, шукайте шлях подолання її саме у стилі дзюдо.

Частиною цього підходу є визнання того, що будь-яку проблему можна розв'язати в різний спосі Скажімо, у вас є завдання зробити знімок з висоти пташиного польоту. Для цього ви можете зійти на Еверест. Це буде дуже амбітне рішення. Та можна піти іншим шляхом — сісти на ліфт і піднятися на дах висотного будинку. Це буде рішення в стилі дзюдо.

Більшість проблем можна вирішити у простий, цілком приземлений спосіб. Тут немає особливого простору для демонстрації вашого ефектного бізнес-стилю та неймовірних талантів і навичок. Ви просто створюєте щось, що забезпечує рішення проблеми, а тоді рухаєтеся далі. Можливо, з таким підходом ви не отримаєте оплесків захоплених глядачів, зате ви зможете просувати справу вперед.

Подивіться, як роблять політичну рекламу. З'являється якась гаряча тема — і вже наступного дня в ефірі та друкованих ЗМІ можна побачити присвячений їй матеріал від якогось кандидата чи партії. Якість цієї продукції невисока. Замість живого відеоряду часто використовуються фотографії. Замість вигадливої анімованої графіки — статичні заголовки зі звичайним текстом. Єдиний звуковий супровід — текст, що читає голос за кадром. Однак, попри це все, такий рекламний продукт є цілком прийнятним. Якби вони витратили тижні на вдосконалення цієї реклами, вона б вийшла надто пізно і втратила актуальність. У цій ситуації оперативність є важливішою, ніж досконалість або навіть якість.

Якщо роботу можна виконати у простий спосіб і результат буде цілком прийнятним — обирайте саме цей шлях. Це набагато краще, ніж марнувати ресурси або, ще гірше, нічого не робити через те, що ви не можете собі дозволити складне рішення. І пам'ятайте: ви завжди зможете перетворити «досить добре» на «чудове» трохи згодом.

Швидкі перемоги

Енергія поступу підживлює вашу мотивацію. Вона змушує вас рухатися далі. Вона надихає вас. Без неї ви далеко не підете. Якщо ви не маєте мотивації робити те, що робите, ви не досягнете доброго результату.

Енергія поступу виникає тоді, коли ви успішно завершуєте одне завдання й тоді беретеся до наступного. Ніхто не любить застрягати на одному нескінченному проекті, у якому не видно чіткої лінії фінішу. Рити шанці цілих дев'ять місяців і не мати результату, що його можна було б продемонструвати, — таке реально зіпсує настрій будь-кому. Зрештою ви попросту перегоряєте. Щоб підтримувати енергію поступу й вашу мотивацію на належному рівні, сформуйте звичку здобувати маленькі перемоги на шляху до мети. Навіть незначне просування може дати позитивний поштовх вашій роботі. Чим більше часу забирає якась справа, тим менше ймовірно, що ви доведете її до кінця.

НЕ НАМАГАЙТЕСЯ
бути
ГЕРОЄМ

Коли ви спершу щось зробите, а тоді запропонуєте це споживачам — тоді ви відчуєте приплив позитивних емоцій. Запланувати меню на рік наперед — це нудно. Придумати нове меню, подати страви, а потім отримати відгуки — ось це захоплює! Тому не чекайте надто довго, бо ризикуєте загасити вогонь свого ентузіазму.

Якщо ж ви конче мусите працювати над тривалим проектом, спробуйте виділяти один день на тиждень (або один на два тижні) для маленьких перемог, які будуть підживлювати ваш ентузіазм. Маленькі перемоги дадуть вам нагоду порадіти і стануть джерелом добрих новин. А ви ж бо потребуєте безперервного потоку добрих новин. Коли кожні два тижні ви можете оголосити про щось нове, це додає енергії вашій команді, а клієнтам — створює привід потішитися.

Отже, запитайте себе: «Що ми можемо зробити за два тижні?» А тоді зробіть це. Випустіть продукт у світ і дозвольте людям користуватися ним, чи покуштувати, чи погратися. Чим швидше продукт опиниться в руках споживача, тим краще для вас.

Не будьте героєм

У багатьох випадках краще облишити безнадійну справу, ніж виявляти трудовий героїзм. Наприклад, ви думаєте, що якесь завдання можна виконати за дві години. Але минає чотири години, а ви зробили справу тільки на чверть. Ваша типова реакція на цю ситуацію буде така: «Я ж не можу отак взяти й покинути цю справу, я ж уже витратив на неї аж чотири години!» І тут ви переходите в режим героїчної поведінки. Ви твердо налаштовані завершити справу (і злегка збентежені тим, що досі цього не вдалося зробити). Ви накидаєте свій уявний плащ супермена і закриваєтеся від зовнішнього світу.

Часом така надмірна концентрація зусиль спрацьовує. Та чи варта шкурка вичинки? Вочевидь — ні. Завдання вартувало зусиль у межах тих двох годин, що ви планували витратити на нього, але не шістнадцяти. За ці шістнадцять годин ви могли б переробити безліч інших справ. Крім того, ви відрізали себе від зворотного зв'язку, а це може завести вас ще далі на манівці. Навіть героям часом потрібнен свіжий погляд когось стороннього, хто б допоміг їм узгодити стан справ із реальністю.

Цю ситуацію ми випробували на власному досвіді. І вирішили так: якщо якесь завдання забирає в одного з нас більш ніж два тижні, до нього мають підключитися колеги, аби поглянути на справу свіжим поглядом. Можливо, вони не працюватимуть безпосередньо над цим завданням, але принаймні зможуть оцінити його і внести свою лепту. Часом очевидне розв'язання лежить просто на поверхні, але ви так глибоко занурені в проблему, що просто його не бачите.

Не забувайте, що це очевидне рішення може полягати, зокрема, й у тому, аби облишити розпочату справу. Люди часто автоматично асоціюють відступ із поразкою, але іноді саме таке рішення є *єдиним* правильним. Якщо ви вже витратили купу часу на роботу, яка того не варта, покиньте її. Вам не повернути змарнованого часу. Найгірше, що ви можете зробити в цій ситуації, — це й далі його марнувати.

ДАТЬ
СПАТЬ

Ідіть спати

Відмовляти собі у сні — погана ідея. Справді, у вас з'явиться кілька додаткових годин для роботи, але незабаром вам доведеться заплатити за них сторицею — втратою креативності, погіршенням морального стану та настрою.

Дуже зрідка, як виняток, ви можете влаштувати собі всенощну роботу — звісно, якщо ви усвідомлюєте ймовірні наслідки. Але не перетворюйте це на звичку. Якщо це стане вашим постійним стилем роботи, то вам не оминути негативних змін у власній поведінці. Хочете знати, які риси характерні для людини, котра хронічно недосипає?

Упертість. Коли людина перевтомлена, їй завжди здається, що простіше торувати раніше обраний шлях, яким би поганим він не виявився, ніж визнати його помилковим. Лінія фінішу виглядає як постійний міраж, і ви все блукаєте й блукаєте пустелею.

Утрата креативності. Коли ви мало спите, то креативність є тією якістю, що ви втрачаєте однією з перших. Людей, які досягають удесятеро кращого результату, ніж більшість, вирізняє зовсім не вдесятеро більша працездатність, а винахідливість — тобто вміння знаходити рішення, що вимагають удесятеро менших зусиль. Без належного сну у вас немає шансу знаходити такі рішення.

Низький моральний дух. Коли через недосипання ваш мозок працює в обмеженому режимі, він полюбляє перемикатися на другорядні завдання. Приміром, на читання ще однієї статті про щось неважливе. Перевтома позбавляє вас мотивації вирішувати важливі проблеми.

Дратівливість. Недосипання суттєво зменшує вашу здатність залишатися терплячим і терпимим. Якщо ви зіткнулися з людиною, яка поводиться як останній бовдур, то з високою ймовірністю можна припустити, що ця особа потерпає від недосипання. Ми перелічили лише деякі з негативних поведінкових змін, що відбуваються з людиною, яка недостатньо спить. Попри це, є люди, котрі сприймають свою відмову від нормального сну з мазохістським почуттям гордості. Вони навіть хваляться тим, наскільки втомилися. Проте хвалитися тут нічим. Їхній стиль роботи неодмінно вийде їм боком.

Ваші розрахунки помилкові

Усі ми хибимо в розрахунках. Ми думаємо, що можемо вгадати, скільки часу потребуватиме та чи інша справа, але насправді не маємо про це анінайменшої гадки. Ми передбачаємо, що все відбуватиметься відповідно до найбільш сприятливого сценарію, без жодних затримок, але вони неминуче стаються. Бо реальність ніколи не слідує найбільш сприятливому сценарію.

Саме тому розрахунки, складені на тижні, місяці й роки наперед, є не більш ніж фантазіями. Правда ж полягає в тому, що ви попросту не знаєте, що відбудеться через такий тривалий час.

ВАШІ
розрахунки

Як часто ви вирушали до продуктової крамниці з думкою, що ця справа відбере у вас кілька хвилин, а в результаті вона відбирала цілу годину? А пригадуєте, ви узялися прибирати на горищі й на це заняття згаяли цілий день замість кількох годин, як планували? Або буває й навпаки: ви виділили чотири години на розчищення граблями подвір'я, а насправді впоралися за півгодини. Треба визнати, що ми, люди, просто не наділені здатністю правильно розраховувати.

Навіть у таких простих побутових справах наші розрахунки часто руйнуються під впливом одного чи кількох чинників. Якщо ми не можемо правильно розрахувати час у межах кількох годин, то чи можна сподіватися на правильність розрахунків щодо виконання піврічного проекту?

До того ж ми не просто трохи помиляємося, коли прикидаємо, скільки часу забере те чи се, — ми помиляємося дуже сильно. Це означає, що, коли ви припускаєте, що проект вдасться реалізувати за шість місяців, ви можете жорстоко помилятися. І йдеться не про сім місяців замість півроку, а швидше про рік замість півроку.

Саме тому бостонський проект швидкісної автотраси *Big Dig* був закінчений на п'ять років пізніше і перевищив початковий бюджет на декілька мільярдів доларів. Із цієї самої причини відкриття міжнародного аеропорту Денвера затрималося на півтора року, а кошторис проекту в процесі будівництва зріс на два мільярди доларів.

Правильний підхід — розбивати велику справу на дрібніші завдання. Чим дрібніше завдання, тим легше розраховувати його виконання. Дуже ймовірно, що ви й тут помилитеся, але в цьому випадку це буде помилка значно дрібнішого масштабу, ніж при плануванні великого проекту. Якщо робота забирає вдвічі більше часу, ніж ви очікували, то краще, коли йтиметься про кілька додаткових *тижнів* у малому проекті, ніж про *місяці* у великому.

Намагайтеся розкласти ваші терміни виконання на дрібніші часові відтинки. Замість одного проекту, розрахованого на дванадцять тижнів, зробіть дванадцять однотижневих проектів. Замість фантазійних розрахунків щодо завдань, які вимагають щонайменше понад тридцять годин, розбийте роботу на більш реалістичні шести-десятигодинні відтинки. І так рухайтеся вперед крок за кроком.

Плани з багатьох пунктів не виконуються

Також почніть складати короткі списки справ замість довгих. Бо довгим спискам властиво вкриватися пилом. Коли ви востаннє повністю виконували довгий список справ? Імовірно, ви закреслили кілька перших пунктів, а потім зрештою просто ігнорували цей план (або бездумно поставили галочки коло справ, що насправді не були виконані як слід).

Довгі плани викликають почуття провини. Чим довший перелік невиконаних справ, тим більше ви засмучуєтеся. І настає мить, коли ви просто припиняєте заглядати до цього плану, бо він є джерелом вашого дискомфорту. Потім ви починаєте нервувати, і всі справи перетворюються на одну велику прикрість.

ПЛАНИ з багатьох ПУНКТІВ НЕ виконуються

Та є кращий шлях. Розбийте свій довгий план на декілька менших. Наприклад, план зі ста пунктів розділіть на десять списків по десять пунктів. Це означає, що коли ви завершуєте справу з маленького списку, ви виконуєте 10 % від запланованого, а не 1 %. Так, кількість невиконаних справ залишається такою самою. Але ви можете дивитися на частину картини і знаходити в ній задоволення, мотивацію, бачити прогрес. Це краще, ніж відчувати зневіру та розпуку, споглядаючи загальну картину.

Де тільки можна, розділяйте завдання на дедалі дрібніші частини доти, доки не будете здатні швидко й остаточно дати раду кожній з них. Просте перегрупування завдань у такий спосіб може справити дивовижний вплив на ваші продуктивність і мотивацію. Ще одна маленька порада стосується визначення пріоритетів. Не нумеруйте справ і не позначайте жодними ярликами. Ніколи не кажіть: «Це завдання — наш найвищий пріоритет, а це — найнижчий пріоритет». Також не кажіть: «Це пріоритет номер один, це — номер два, а це — номер три». Якщо ви так казатимете, то невдовзі опинитеся просто заваленими безліччю високопріоритетних справ. Натомість визначайте пріоритети візуально. Нагору поставте найважливішу справу. Коли ви її виконаєте, то на її місце підніметься наступна справа з вашого списку. Та у кожен момент у вас буде тільки одна найбільш важлива справа. І цього досить.

Ухвалюйте дрібні рішення

Великі рішення важко приймати й не менш важко змінювати. Одного разу прийнявши велике рішення, ви будете схильні твердо вірити в його правильність, навіть якщо це не так. Ви втратите об'єктивність. Оскільки тут будуть задіяні ваші его і гординя, ви не зможете змінити свою думку — кому ж приємно визнавати свої помилки? Крім того, спрацьовує інерція: чим більше енергії ви вклали в рух в одному напрямі, тим важче вам змінити курс.

Аби уникнути такої ситуації, шукайте дрібні рішення, які будуть ефективними на сьогодні. Ухвалюючи крихітні рішення, ви уникаєте шансу зробити великі помилки. Ці рішення дають вам змогу вносити зміни. Не буде великої шкоди, якщо ви десь схибили. Ви легко все виправите.

Ухвалення дрібних рішень не означає, що ви не можете будувати великих планів або виношувати видатних ідей. Це означає лиш одне: ви вважаєте, що найкращий шлях досягти великих цілей — приймати одне крихітне рішення за одним, рухаючись уперед маленькими кроками. Полярний дослідник Бен Сондерс розповідав, що під час його експедиції до Північного полюса (тридцять одна марафонська дистанція, сімдесят дві доби на самоті) думка про досягнення «великої мети» часом ставала настільки нестерпною, що його щоденні рішення рідко виходили за рамки «дістатися до отої крижаної брили за кілька метрів попереду». Такі досяжні цілі й треба обирати. Ті, яких ви в змозі досягти і потім опертися на них. Ви зможете сказати: «Нам це вдалося. Зроблено!» І взятися до наступної справи. Це саме та синиця в жмені, яка є значно кращою, ніж журавель у небі.

ПРИЙМАЙТЕ

ВЕЛИКІ

дрібні

РІШЕННЯ

НЕ
копіюйте
РОБИМО ВСЕ

КОНКУРЕНТИ

Не копіюйте

Іноді копіювання є частиною навчального процесу. Скажімо, для художника-початківця, який робить копію картини в музеї, або барабанщика, який підігрує соло Джона Бонгама з композиції «Мобі Дік» рок-гурту *Led Zeppelin*. Коли ви вчитеся, така імітація може бути корисним інструментом у пошуку власного стилю.

На жаль, копіювання у сфері бізнесу зазвичай є далеко не таким шляхетним. Можливо, це явище слід сприймати в контексті того, що всі ми сьогодні живемо у світі так званого «копі-пейсту». Можна за мить украсти чиїсь слова, зображення або код. Отже, у декого виникає спокуса побудувати свій бізнес на такому «копі-пейсті».

Утім, це формула поразки. Проблема копіювання такого штибу в тому, що воно не передбачає усвідомленого ставлення до справи — а таке ставлення є основою розвитку бізнесу. Ви маєте розуміти, чому саме те чи се спрацьовує і чому те чи се є саме таким, як воно є. Коли ви просто запозичуєте чужу ідею, ви не відчуваєте цього. Ви відтворюєте поверховий шар, не розуміючи глибинної суті.

Дуже велика частина праці, що її творець оригіналу вкладає у свій продукт, є невидимою. Її заховано глибоко всередину. Наслідувач насправді не знає, чому щось виглядає так, як воно виглядає, чи сприймається так, як сприймається, чи читається так, як читається. Копіювання — це фальшивий фініш. Воно не має змістовної суті, не має розуміння — нічого, на що можна було б опертися для подальших рішень.

Крім того, наслідувач приречений постійно наздоганяти. Його позиція завжди пасивна. Він ніколи не лідирує, а тільки плентається позаду. Він створює продукт, що за визначенням є застарілим, — підробку, неякісну копію оригіналу. Так жити не варто.

Як ви можете зрозуміти, що копіюєте когось? Якщо хтось інший робить основний обсяг роботи, значить, ви копіюєте. Ви можете щось створювати під чиїмось впливом, але не крадіть.

Наповніть продукт вашою індивідуальністю

Якщо ви успішні, люди будуть намагатися наслідувати зроблене вами. Сприйміть це як доконаний факт. Але є чудовий спосіб захистити себе від плагіаторів — станьте частиною свого продукту або послуги. Вкладіть у нього те унікальне, що характерне для вашого способу мислення.

ПОНАПОВНІТЬ
свій продукт
СОБОЮ

БИЙТЕСЯ

Наповніть ваш продукт своєю індивідуальністю. Зробіть його чимось таким, що ніхто більше не зможе запропонувати.

Подивіться на сайт *Zappos.com*, що продає взуття онлайн і заробляє на цьому мільярди доларів. Кеди від *Zappos* такі самі, як від *Foot Locker* чи будь-якого іншого продавця. Але *Zappos* вирізняється серед них тим, що вкладає в усе, що він пропонує, одержимість свого директора Тоні Хсіє якістю сервісу.

Працівники відділу роботи з клієнтами *Zappos* не керуються службовими приписами, спілкуючись із клієнтами, — вони можуть розмовляти з ними стільки, скільки буде потрібно. Кол-центр і головний офіс компанії розташовані в одному місці, а не за горами-морями один від одного. І кожен працівник у *Zappos* — зокрема й ті, що не працюють безпосередньо зі споживачами і не мають стосунку до продажів, — починає свою кар'єру в компанії з того, що протягом чотирьох тижнів відповідає на дзвінки споживачів і ще протягом тижня працює на складі. Таке трепетне ставлення до обслуговування клієнтів робить пропозицію *Zappos* унікальною серед усіх взуттєвих інтернет-крамниць[1].

Ще один приклад — компанія *Polyface*, фермерське господарство зі штату Вірджинія. Власник компанії Джоел Салатін має тверду позицію щодо захисту довкілля і керує справами відповідно до неї. Власне, *Polyface* продає ідею, що вони роблять те, на що не здатен великий агробізнес. Скажімо, їхні корови їдять траву, а не зерновий корм, і ніколи не отримують антибіотиків — хоча такий підхід є значно дорожчим. *Polyface* ніколи не транспортує свої харчові продукти. Будь-хто і будь-коли може приїхати на їхню ферму і зайти в будь-яке приміщення (спробуйте зробити це на звичайному м'ясопереробному підприємстві). *Polyface* не просто продає курятину — він продає спосіб мислення. І покупці люблять компанію за це. Деякі клієнти їдуть аж за 150 миль (близько 240 км), щоб придбати екологічно чисте м'ясо для своєї родини[2].

Отже, наповніть власною особистістю свій продукт, а також усе, що його оточує: те, як ви його продаєте, як рекламуєте, як пояснюєте і як доправляєте споживачеві. Конкуренти ніколи не зможуть скопіювати ваше «я» у вашому продукті.

Бийтеся!

Якщо ви вважаєте, що ваші конкуренти — відстій, так і скажіть. Коли ви це скажете, то виявите, що на вашому боці зберуться ті, хто вважатиме так само. Бути «анти-» — це чудовий спосіб виділитися і привернути до себе симпатиків.

Приміром, *Dunkin 'Donuts* любить позиціонувати себе як «анти-*Starbucks*». Їхня реклама висміює *Starbucks* за те, що вони, замість того щоб називати порції «маленькою», «середньою» та «великою», використовують для цього

---

[1] *Shine on Their Shoes, BusinessWeek, Dec. 5, 2005, www.business week.com/magazine/content/05_49/b3962118.htm*

[2] *The Polyface Story, www.polyfacefarms.com/story.aspx*

НЕ
ВИСНАЖУЙТЕ
себе
КОНКУРЕНТНОЮ
БОРОТЬБОЮ

терміни, придумані на основі ламаної французької та італійської. У іншій серії роликів *Dunkin 'Donuts* зосереджується на тестуванні смакових якостей, у якому вони перемагають *Starbucks*. Є навіть спеціальний сайт *Dunkinbeatstarbucks.com*, з якого ви можете надіслати своїм друзям електронну листівку з текстом на кшталт: «Друзі не дозволяють друзям пити каву в *Starbucks*».

Ще один приклад — компанія *Audi*. Вони протиставляють себе старій гвардії автовиробників. Їхня реклама позиціонує *Audi* як свіжу альтернативу «старим елітним» брендам типу *Rolls-Royce* і *Mercedes*. Коли *Lexus* запустив систему автоматичного паркування, *Audi* відповіла рекламою, у якій ідеться про те, що водії *Audi* — люди, які вміють паркувати свої автомобілі. В іншому рекламному ролику зроблено наочне порівняння власників *Audi* та *BMW*: власник *BMW* користується дзеркалом заднього виду, щоб поправити зачіску, у той час як власник *Audi* використовує це дзеркало за прямим призначенням.

Apple у своїй рекламі робить випади проти *Microsoft*, порівнюючи власників PC та *Mac*. Виробник напоїв *7UP* на своїх рекламних плакатах заявляє, що вони — «Анти-кола». *Under Armour* позиціонує себе як *Nike* для нового покоління.

Усі ці приклади демонструють, що наявність мішені відкриває додаткові джерела енергії та напрями розвитку. Поміркуйте, кого б ви хотіли взяти на приціл?

Ви навіть можете позиціонувати себе як опонента цілої галузі. Компанія *Dyson's Airblade* узяла за відправну точку твердження про те, що вся індустрія сушарок для рук — це одне велике непорозуміння, і почала продавати свою продукцію як найшвидшу та найбільш гігієнічну на ринку. А відомий виробник маргарину навіть створив бренд *I Can Not Believe It's Not Butter*, помістивши назву свого конкурента (тобто вершкового масла) в назву власного продукту.

До того ж, коли у вас є «ворог», ви можете розповідати своїм клієнтам захопливі історії. Окрема позиція дозволяє вирізнитися. Людей захоплюють конфлікти. Вони обирають ту чи іншу сторону. Розпалюються пристрасті. Це добрий спосіб, аби тебе помітили.

Не виснажуйте себе конкурентною боротьбою

Прийнято вважати, що, аби обійти конкурентів, треба їх перегравати. Якщо в їхнього продукту чотири функції, у вас їх має бути п'ять (або п'ятнадцять, або двадцять п'ять). Якщо вони витрачають 20 тисяч доларів, ви маєте витрачати 30 тисяч. Якщо у них п'ятдесят працівників, у вас має бути сотня. Ну, і так в усьому.

Зразком такого підходу до конкуренції була холодна війна. Але ця ментальність веде в нікуди. Ставши до перегонів озброєнь, ви опиняєтеся в ситуації битви, що ніколи не закінчиться, і ця битва відбирає у вас купу грошей, часу та енергії. Крім того, вона змушує вас постійно захищатися. А коли ви захищаєтеся, то неспроможні думати про перспективу. Ви вже не можете йти попереду, ви завжди когось наздоганяєте.

То що ж робити, аби не втрапити в цю пастку конкурентної боротьби? Робіть менше, ніж ваші конкуренти, — і так переможете їх. Розв'язуйте прості завдання, а їм залиште важкі й неприємні. Замість того щоб перегравати на одне очко, поступайтеся їм на одне очко. Замість того щоб робити більше, ніж вони, спробуйте робити менше.

Тренди у виробництві велосипедів можуть бути чудовою ілюстрацією цієї тези. Упродовж років провідні велосипедні бренди зосереджували зусилля на виробництві найсучаснішого високотехнологічного обладнання: гірських велосипедів зі зчепленням і надміцними дисковими гальмами або полегшених дорожніх велосипедів з титану з начинкою з вуглепластика. До того ж вважалося, що у велосипедів має бути багато швидкостей — три, десять або двадцять одна.

Але останніми роками почався бум популярності простих велосипедів з фіксованою передачею — зовсім нескладних і далеких від сучасних високих технологій. У них лише одна передача, а деякі моделі навіть не мають гальмівного механізму. Їхня перевага в тому, що вони простіші в експлуатації, легші, дешевші й не потребують складного технічного обслуговування.

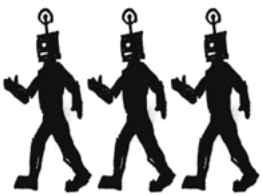
Ще один чудовий приклад продукту, який став успішним завдяки відмові від конкурентної боротьби — компактна відеокамера *Flip*, максимально простий прилад формату «наведи і знімай», що за короткий час завоював значну частку ринку. Погляньте лиш, чого *не* вміє і *не* має ця камера:

- не має великого екрану
  (а той крихітний, що є, навіть не дозволяє знімати себе);
- не може робити фото;
- не має касет чи дисків (треба вивантажувати відео на комп'ютер);
- не має меню;
- не має налаштувань;
- не має чутливості до світла;
- не має видошукача;
- не має спеціальних ефектів;
- не має роз'єму для навушників;
- не має покришки для лінз;
- не має карти пам'яті;
- не має оптичного збільшення.

Відеокамера *Flip* знаходить своїх шанувальників, тому що вона вміє робити лише кілька простих речей і робить їх добре. Користуватися нею легко й весело. Вона вміщається там, куди не можна покласти більшу камеру, і її використовують люди, які б ніколи не взяли до рук складнішої відеокамери.

Тож не слід соромитися того факту, що ваш продукт або послуга роблять менше. Підкреслюйте це. Пишайтеся цим. Продавайте це так само агресивно, як конкуренти продають свої довгі списки функцій.

думайте ПРО СЕБЕ



а не про КОНКУРЕНТІВ

Кого хвилює, що вони роблять?

Урешті, у будь-якому разі не варто приділяти надто багато уваги конкурентам. Чому? Бо стурбованість через конкурентів швидко перетворюється на одержимість. Чим вони зараз займаються? Що вони збираються робити далі? Як ми маємо на це відреагувати?

Кожний їхній дрібний порух стає предметом для аналізу. І це жахливо хибна психологічна налаштованість. Вона спричиняє стан постійного стресу й тривоги. Такий спосіб мислення — поганий грунт для того, аби зростити щось нове.

До того ж це беззмістовне заняття. Конкурентний ландшафт постійно змінюється. Ваш завтрашній конкурент може істотно відрізнятися від сьогоднішнього. Ви неспроможні на це впливати. Тож який сенс турбуватися про речі, що їх ви однак не здатні контролювати?

Натомість зосередьтеся на собі. Те, що відбувається у вас, незрівнянно важливіше за те, що діється деінде. Замість марнувати час, хвилюючись з приводу когось іншого, краще присвятити його вдосконаленню власної справи.

Якщо занадто зосереджуватися на конкурентах, можна втратити власне бачення. Ваші шанси народити якусь свіжу ідею суттєво зменшуються, коли ви повсякчас підживлюєте свій мозок чужими ідеями. Ви стаєте особистістю, яка лиш реагує і рефлексує, замість того, аби формувати власне бачення. І все закінчиться тим, що ви запропонуєте той самий продукт, що й ваш конкурент, лиш по-іншому розфарбований.

Якщо ви запланували створити «вбивцю *iPod*» або «наступного Покемона», ваш бізнес уже нежиттєздатний. Ви дозволяєте конкурентам визначати параметри. Вам не вдасться створити «кращий *Apple*». Це вони встановлюють правила своєї гри. Ви ніколи не переграєте того, хто визначає правила гри. Вам треба змінити правила, а не просто створити щось трохи краще.

Не питайте себе, чи зумієте ви «побороти» *Apple* (чи хто там усім заправляє у вашій галузі). Таке запитання хибне за сутністю. Це не битва, у якій ти або виграв — або програв. Їхні прибутки й витрати — це їхні прибутки й витрати, а ваші — це ваші прибутки й витрати.

Якщо ви хочете бути як усі, навіщо ви взагалі взялися за цю справу? Якщо ви просто повторюєте конкурентів, немає сенсу в існуванні вашого бізнесу. Навіть якщо вам судилося зазнати поразки, краще піти на дно, відстоюючи те, у що ви вірите, ніж усього лише імітувати інших.

ЕВОЛЮЦІЯ

Кажіть «ні» за визначенням

Якби я слухав споживачів, мені б довелося створити
для них прудкішого коня.
Генрі Форд

Казати «так» — легко. Так — ще одній функції, так — надто оптимістичному терміну виконання, так — посередньому дизайну. Та невдовзі виростає висока гора справ, яким ви сказали «так», і за нею вже не видко тих речей, що їх вам насправді треба робити.

Візьміть за звичку казати «ні» навіть вашим найкращим ідеям. Використовуйте силу слова «ні», щоб визначитися з пріоритетами. Ми лиш зрідка шкодуємо, що сказали «ні», але часто доводиться шкодувати після того, як скажеш «так».

Люди не люблять казати «ні», тому що заперечення спонукає їх почуватися некомфортно. Але альтернатива виглядає ще менш принадно. Ви затягуєте справи, ситуація ускладнюється, і ви працюєте над ідеями, у які не вірите.

Це схоже на стосунки пари: вам важко зважитися й покинути цю людину, але те, що ви не маєте сміливості перервати цей зв'язок, лише погіршує ситуацію. Подолайте короткочасний дискомфорт, пов'язаний з неминучою відкритою конфронтацією, — і вам не доведеться шкодувати в довготривалій перспективі.

До того ж не варто покладатися на тезу «клієнт завжди має рацію». На вашій кухні ви шеф-кухар. Звичайно, якщо багато споживачів скажуть, що ваші страви занадто солоні або занадто гострі, ви відреагуєте. Але якщо кілька перебірливих постійних клієнтів попросять додати до лазаньї банани, ви відмовите їм, і це буде правильно. Не варто задовольняти забаганку декількох активних клієнтів, псуючи при цьому продукт для всіх інших.

Кажучи «ні», банк *ING Direct* продемонстрував один із найкращих в Америці показників зростання. Коли клієнти просять банк видати їм кредитну картку, їм відповідають: «Ні». Коли вони просять надавати онлайн послуги, їм відповідають: «Ні». Коли вони запитують, чи можна відкрити рахунок і покласти на нього мільйон доларів, їм відповідають: «Ні» (бо в банку діє суворе обмеження на максимальну суму депозиту). *ING* прагне простоти у своїх послугах, тому пропонує лише кілька видів ощадних рахунків, депозитні сертифікати й паї інвестиційного фонду — та й усе.

КАЖІТЬ «НІ»

Хоча, звісно, не треба бути йолопом і в усіх випадках казати «ні». Просто будьте чесні. Якщо не хочете погодитися із запитом клієнта, ввічливо обгрунтуйте причину відмови. Ви здивуєтеся, наскільки люди зговірливі — за умови, що ви знайдете час, аби пояснити їм свою точку зору. Можливо, ви навіть переконаєте їх пристати на вашу позицію. Якщо ж клієнт наполягає на своєму, порекомендуйте йому якогось вашого конкурента, якщо вважатимете, що той здатен запропонувати більш відповідне рішення. Краще нехай люди будуть задоволені, користуючись чиїмсь іншим продуктом, аніж почуваються роздратованими, використовуючи ваш.

Ваша мета — робити продукт, який би влаштовував персонально вас. Ви — той, хто має найбільше за всіх вірити в нього. Тоді ви зможете сказати клієнтові: «Я гадаю, він вам сподобається, тому що подобається мені».

Дозвольте споживачеві перерости вас

Можливо, ви вже стикалися з таким сценарієм: у компанії є клієнт, який приносить їй купу грошей. Компанія намагається всіляко догоджати йому. Вони підлаштовують і підкориговують свій продукт під потреби цього клієнта, поступово втрачаючи підтримку сили-силенної споживачів.

Та одного дня цей важливий клієнт розвертається до вас спиною, і ви залишаєтеся з «валізою без ручки» — продуктом, який ідеально пасував тому, кого з вами вже немає, але погано відповідає запитам усіх інших.

Коли ви готові йти на будь-які жертви заради своїх нинішніх клієнтів, ви приходите до того, що перекриваєте шлях для залучення нових. Ваш продукт або послуга так добре припасовані до нинішніх клієнтів, що вже не приваблюють «свіжу кров». Так ваш бізнес починає вмирати.

Через певний час після того, як ми вийшли на ринок із нашим першим продуктом, деякі споживачі, які були з нами від самого початку, почали трохи тиснути на нас. Вони казали, що вже переростають наш застосунок. Їхні бізнеси зазнавали змін, і вони хотіли, аби ми також змінювали наш продукт відповідно до їхніх новопосталих складних завдань та вимог.

Ми відповіли «ні». Нехай клієнти із часом переростають наш продукт і відходять від нас, ніж ми не матимемо змоги знаходити нових клієнтів. Додаючи функції для задоволення «просунутих» користувачів, ми можемо відштовхнути тих, хто ще не приєднався до нас. Відлякувати нових клієнтів — це гірше, ніж втрачати старих.

Дозволивши користувачам «перерости» вас, ви, найбільш імовірно, залишитеся з продуктом, що матиме лише основні функції, — і це чудово. Дрібні, прості, базові потреби є незмінними. Є безмежна кількість клієнтів, які потребують саме цього.

До того ж людей, які *не* користуються вашим продуктом, завжди буде більше, ніж тих, хто ним користується. Подбайте, аби новачкам було легко і зручно користуватися вашим продуктом. Саме в цьому криється потенціал вашого безперервного зростання.

ДОЗВОЛЬТЕ ВАШОМУ СПОЖИВАЧЕВІ ВИПЕРЕДЖАТИ ВАС

Люди і ситуації змінюються. ВИ не зможете створити універсальний продукт на всі випадки життя. Компаніям слід орієнтуватися скоріше на певний *тип* клієнтів, ніж на конкретних клієнтів із мінливими потребами.

Не губіть суть за емоційними оцінками

Народження чудової ідеї викликає у вас емоційне піднесення. Ви починаєте уявляти, які нові можливості та вигоди тепер відкриваються перед вами. І, звичайно ж, ви хочете їх отримати просто зараз. Тож ви залишаєте всі справи, над якими працювали, і беретеся до втілення своєї найновішої, найгеніальнішої ідеї.

Поводьтеся інакше. Ентузіазм, яким ви сповнені через нову ідею, не є точним індикатором її реальної вартості. Те, що от саме цієї миті видається безпрограшним хітом, уже наступного ранку може перетворитися на справу, яку «непогано було б зробити». А така справа, погодьтеся, уже не вартує того, аби відкладати заради неї всі інші.

У нас повсякчас з'являються ідеї щодо нових функцій для застосунків. Крім того, ми щодня отримуємо десятки цікавих ідей від клієнтів. Звісно, було б цікаво негайно випробовувати всі ці ідеї й подивитися, до чого призведе їх реалізація. Але якби ми так робили, то врешті опинилися б у стані людини на біговій доріжці, яка витрачає сили, насправді залишаючись на одному місці.

Отже, якщо у вас народилася грандіозна ідея, для початку дайте собі охолонути. Звісно, придумуйте собі на здоров'я стільки нових цікавих ідей, скільки зможете. Захоплюйтеся ними. Лишень не починайте діяти під впливом емоцій. Запишіть їх і відкладіть на декілька днів. А тоді тверезим поглядом оцініть, наскільки пріоритетними вони є.

Створюйте продукти, зручні для користування вдома

Знаєте, як воно буває... Ви йдете до крамниці. Порівнюєте кілька товарів і обираєте той, який видається вам найкращим. У нього найбільша кількість різних функцій, стильний вигляд, гарне пакування. Й ось він ваш! Здається, усе чудово.

Та от ви принесли його додому, а він працює не так добре, як ви сподівалися. Він не настільки легкий у використанні, як вам здавалося. У нього надто багато функцій, які вам непотрібні. Зрештою, ви почуваєтеся якоюсь мірою ошуканим. Ви не отримали того, на що розраховували, й усвідомлюєте, що переплатили.

Ви щойно придбали товар, «чудовий у крамниці». Це такий тип товару, який викликає значно більший захват, коли ви розглядаєте його на полиці крамниці, аніж коли починаєте реально використовувати вдома.

Пропозиція розумного бізнесу протилежна: продукт добрий саме для використання вдома. Коли ви приносите його додому і починаєте використовувати,

РЕВОЛЮЦІЙНИЙ!
НОВИЙ! МОДНИЙ!
ШВИДКИЙ!!!

НЕ ГУБІТЬ ЗА ЕМОЦІЙНИМИ
ОЦІНКАМИ ОСНОВНУ
ВЛАСТИВІСТЬ

КОРИСНИЙ

ПРОДУКТИ, якими ЗРУЧНО КОРИСТУВАТИСЯ ВДОМА

то почуваєтеся приємно враженим і захопленим більше, ніж коли розглядали його в магазині. І з часом він подобається вам дедалі більше й більше. І, звісно, ви розповідаєте про це своїм друзям.

Створюючи продукт, чудовий для використання вдома, ви, ймовірно, будете змушені пожертвувати частиною його «крамничного» гламуру. Продукт, що чудово виконує кілька основних функцій, може виглядати не так спокусливо, як товар конкурента з різними дзвониками та свистками. Із першого погляду покупцеві не завжди вдасться оцінити, як досконало він робить ті кілька речей, що вміє. Та це нормально. Ви ж маєте за мету тривалі стосунки, а не зв'язок на одну ніч.

До речі, це справедливо щодо сприйняття товару не лише в крамниці, а й через рекламу. Усім доводилося бачити по телевізору рекламу «революційного» продукту, який «змінить ваше життя назавжди». Та коли омріяне придбання нарешті доправляють вам додому, воно обертається суцільним розчаруванням. Добрий по телевізору — зовсім не означає добрий вдома. І жодна ефектна реклама, жодні маркетингові ходи не зможуть переважити ваш власний невдалий досвід.

Не записуйте вимог споживачів

Як відстежувати побажання і запити споживачів? Ніяк. Слухайте їх, але потім викидайте з голови те, що почули. Без жартів!

Немає потреби вести електронні таблиці, бази даних або системи обліку. Ті запити, які справді є важливими, ви будете чути знову й знову. Трохи часу, і ви просто не зможете забути про них. Ваші клієнти будуть вашою пам'яттю. Вони постійно нагадуватимуть вам і вказуватимуть на речі, про які вам треба подбати.

Якщо про якийсь запит ви повсякчас забуваєте, це означає, що справа не така й важлива. Справді важливі речі завжди будуть у вас на слуху.

НЕ записуйте ЗАПИТІВ ВІД СПОЖИВАЧІВ

КОРИСТУВАТИСЯ
ТИМ, ЩО ВАС
НЕ ЗНАЮТЬ

ПРОСУВАННЯ

Користуйтеся тим, що вас не знають

Наразі ніхто про вас нічого не знає. І це чудово! Бути невідомим — дуже вигідна позиція. Тіштеся, що ви не під яскравими променями софітів.

Скористайтеся цим часом, аби робити помилки, про які не почує весь світ. Вносьте корективи, усувайте вади, випробовуйте випадкові ідеї, пробуйте щось нове. Ніхто про вас не знає, тож нічого страшного, якщо ви сядете в калюжу. Невідомість захищає ваше его і допомагає зберегти впевненість у своїх силах.

Саме тому роздрібні торгівці постійно експериментують з «пробними» ринками. Коли *Dunkin Donuts* обмірковували, чи варто їм продавати піцу, хот-доги та інші гарячі сендвічі, вони організували тестові продажі цих продуктів лише в десяти обраних точках.

Чудовим прикладом тестування ідей є бродвейські шоу на малій сцені. Перш ніж вийти з виставою на сцену в Нью-Йорку, вони обкатують її в якомусь маленькому місті. Це дозволяє акторам і режисерам перевірити свою майстерність перед живою аудиторією, а потім уже виносити виставу на суд більш вимогливих театральних критиків та осіб, що формують смаки публіки.

Чи хотіли б ви, аби цілий світ дивився, як ви робите щось уперше? Якщо ви ніколи раніше не виступали публічно, ви б хотіли виступити перед десятьма тисячами осіб — або перед десятьма людьми? І ви напевне не захочете, аби усі спостерігали за тим, як ви *починаєте* свою справу. Немає сенсу привертати до себе загальну увагу, якщо ви до цього наразі не готові.

І пам'ятайте: щойно ви станете більшими й відомішими, ви неминуче будете брати на себе менше ризиків. Коли до вас прийде успіх, з'явиться певний тиск таких факторів, як передбачуваність і стабільність. Тож ви станете більш консервативними. Вам буде складніше йти на ризик. У цей час ви почнете втрачати гнучкість, а зміни стануть для вас складною справою.

Якщо мільйони людей користуються вашим продуктом, будь-яка зміна, яку ви запроваджуватимете, справлятиме значно більший вплив. Раніше, коли ви щось змінювали, це могло роздратувати сотню людей. Тепер ви маєте шанс роздратувати тисячі. Ви можете так-сяк домовитись із сотнею. А щоб залагодити справи з десятьма тисячами розгніваних споживачів, можуть знадобитися поліцейські щити й шоломи. Згодом, коли ви відчуєте, як кожну вашу дію розглядатимуть наче під мікроскопом, ви будете сумувати за тими часами, коли ніхто ще про вас

не знав. Тому зараз — саме час брати на себе ризики й не боятися, що можете сісти в калюжу.

Створіть свою аудиторію

Кожна компанія має клієнтів. Деякі компанії-везунчики мають шанувальників. Але найбільш успішні компанії мають свою *аудиторію*. Аудиторія може бути вашою таємною зброєю.

Багато бізнесів дотепер витрачають грубі гроші, аби достукатися до людей. Кожного разу, коли вони мають намір щось повідомити широкому загалу, вони витягують зі своїх бюджетів грубезні пачки грошей і розміщують рекламу. Та цей підхід надто витратний і ненадійний. Як кажуть, ви неминуче викинете на вітер половину вашого рекламного бюджету, лиш не знати, яку саме половину.

У наші дні найбільш просунуті компанії знаходять кращі шляхи. Замість стукати в усі двері, вони роблять так, аби люди самі до них приходили. І люди знову й знову за власним бажанням приходять до них, аби дізнатися останні новини. Аудиторія — це найбільш відкрита група клієнтів і потенційних клієнтів компанії, яка готова сприймати ваші ідеї.

За останні десять років ми зібрали понад стотисячну аудиторію щоденних читачів нашого блогу *Signal vs. Noise*. Щодня вони навідуються до нас, аби дізнатися, що нового ми скажемо. Ми можемо обговорювати дизайн, бізнес, програмне забезпечення, питання психології, зручність використання тих чи інших продуктів, нашу галузь у цілому. Про що б ми не говорили, цим людям цікаво, тому вони приходять знову й знову. А якщо їм подобається те, про що ми розповідаємо, то, імовірно, подобається й те, що ми продаємо.

Скільки грошей нам довелося б викласти, аби залучити цю сотню тисяч людей (і щодня тримати їхню увагу) старими методами? Сотні тисяч доларів? Мільйони? І як би ми це зробили? Розміщували б друковану рекламу? Купували ефіри на радіо? Розсилали б свої матеріали поштою?

Коли ви створюєте свою аудиторію, то не мусите купувати увагу людей — вони самі її вам приділяють. Це величезна перевага.

Отже, розбудовуйте свою аудиторію. Говоріть, пишіть, ведіть блог у Твіттері, знімайте відео — робіть що завгодно. Діліться цінною інформацією — і ви повільно, але впевнено збиратимете довкола себе лояльну аудиторію. А потім, коли ви захочете, аби про вас почули, потрібні люди вже будуть готові слухати.

Щоб виграти конкуренцію, діліться знаннями

Ви можете подавати рекламу. Ви можете наймати продавців. Ви можете спонсорувати заходи. Але ваші конкуренти чинять так само. Тож як це все допоможе вам звернути на себе увагу?

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

НЕ збільшуйте витрати, НАТОМІСТЬ ДІЛІТЬСЯ ЗНАННЯМИ

Замість намагатися більше витрачати, більше продавати, більше спонсорувати, спробуйте більше навчати свою аудиторію, ніж ваші конкуренти. Можна припустити, що ваші конкуренти навіть не замислюються про те, щоб займатися навчанням. Більшість бізнесів концентрується на продажах або сервісі, але їм навіть не спадає на думку когось навчати.

Компанія *The Hoefler Type Foundry* навчає тонкощів друкарської майстерності на сайті *Typography.com*. Онлайн-магазин *Etsy*, що продає речі ручної роботи, організовує практичні семінари для підприємців, на яких знайомить людей, котрі продають свої вироби на їхньому сайті, з передовими практиками та ідеями щодо просування. Гаррі Вайнерчук, власник великого винного магазину в Спрінгфілді, розповідає про вина на онлайн-каналі *Wine Library TV*, і його щодня дивляться десятки тисяч людей.

Навчайте — і ви створите такий зв'язок зі споживачем, якого ви ніколи не отримаєте, застосовуючи традиційну маркетингову тактику. Одна справа — купувати увагу за допомогою реклами в часописах і банерів в Інтернеті. Через навчання формується зовсім інший тип зв'язку, за якого люди справді вам довіряють і поважають вас. Навіть не користуючись вашими продуктами, вони можуть бути вашими палкими шанувальниками.

Навчання — це справа, якою можуть успішно займатися окремі особи або малі компанії, а от більші за розміром конкуренти не вміють цього робити. Справді, акули бізнесу можуть собі дозволити рекламу під час матчу за Суперкубок, а ви — ні. Але ви можете собі дозволити навчати інших, тоді як великі компанії ніколи цього не робитимуть, бо одержимі манією секретності.

Будь-які ініціативи у них спершу проходять крізь фільтри юридичного відділу й через численні кола бюрократичної тяганини. Отже, навчання — це ваш шанс обійти потужних конкурентів.

Учіться у знаменитих шеф-кухарів

Можливо, ви чули про уславлених кухарів Емерела Легассі, Маріо Баталі, Боббі Флея, Джулію Чайлд, Полу Дін або Жака Пепіна. Усі вони чудові кулінари, але крім них є ще багато інших чудових кулінарів, імен яких ми не знаємо. То чому ж саме цих кількох люди знають краще за інших? Тому що вони діляться всім, що вміють. Вони видають кулінарні книжки зі своїми рецептами і демонструють свою техніку приготування страв на телевізійних шоу.

Вам як власникові бізнесу також слід ділитися всім, що ви знаєте. Авжеж, у бізнесовій спільноті вас можуть піддати анафемі. Люди бізнесу зазвичай параноїдально підозрілі й полюбляють тримати все в секреті. Вони вважають, що отут вони захищені правом власності, а отам — мають конкурентну перевагу. Можливо, дехто справді має право на таку позицію, але переважна більшість — ні. І ті, хто такого права не має, повинні припинити поводитися так, наче вони його мають. Не треба боятися ділитися досвідом.

ВЧИТЬСЯ

У ШЕФ-кухарів

Скопіювати рецепт набагато простіше, ніж бізнес. Чи має це лякати Маріо Баталі? Навіщо він іде на телебачення й демонструє нам, як готує свої страви? Навіщо він публікує всі свої рецепти в кулінарних книжках, що їх кожен може купити й відтворити рецепт власноруч? Річ у тім, що Маріо Баталі чудово розуміє: знати рецепт і техніку приготування — ще не досить, аби переграти його на його власному полі. Ніхто ж бо справді не збирається купити його книжку рецептів, відкрити ресторан по сусідству й довести бідного Маріо до банкрутства. Бо це інакше працює. Проте у світі бізнесу багато хто всерйоз вважає, що все відбудеться саме за описаним вище сценарієм, щойно конкуренти довідаються про їхню «кухню». Це безглузді забобони, сміливо переступіть через них.

Отже, поводьтеся як знамениті шеф-кухарі! Вони готують страви та пишуть кулінарні книжки. А що робите ви? Які у вас «рецепти»? Де ваша «кулінарна книжка»? Що ви можете розповісти світові про тонкощі своєї роботи — і щоб ця розповідь була інформативно-пізнавальною, просвітницькою і водночас просувала ваш бізнес? Книжка, яку ви тримаєте в руках, — наша «кулінарна книжка». А де ваша?

Покажіть, що у вас за лаштунками

Проведіть людей за лаштунки свого бізнесу й покажіть їм, як усе працює. Уявіть, що хтось захотів зняти ріалиті-шоу про ваш бізнес. Що вони покажуть? А тепер припиніть чекати, що це зробить хтось сторонній, — і зробіть самі!

Гадаєте, це нікого не зацікавить? Ви справді так вважаєте? Навіть на перший погляд нудна робота може здатися захопливою, якщо про неї правильно розповісти. От що може бути нуднішим за промислове відловлювання риби чи роботу далекобійника? Проте телеканали *Discovery Channel* і *History Channel* перетворили ці професії на високорейтингові шоу *Deadliest Catch* і *Ice Road Truckers*.

Робота, про яку можна цікаво розповісти, не конче має бути пов'язана з небезпекою. Люди люблять дізнаватися про маленькі секрети в будь-яких справах, навіть якщо йдеться про виробництво шматочків пастили в мюслі для сніданку. Ось чому такою популярною є передача «Без обгортки» телеканалу *The Food Network's*, де розповідають про секрети виробництва шкільних сніданків, газованої води, льодяників тощо.

Людям цікаво, як роблять ті чи інші речі. Саме тому вони ходять на екскурсії на фабрики й дивляться фільми про те, як знімалися фільми. Вони хочуть побачити, як будують декорації, як створюється анімація, як режисер проводить кастинг акторів. Вони хочуть знати, як і чому люди ухвалюють ті чи інші рішення.

Якщо ви дозволите людям зазирнути за лаштунки вашого бізнесу, це змінить на краще ваші взаємини. Між вами виникне людський контакт; ви більше не будете для них безликою компанією, вони побачать реальних людей, зрозуміють, які зусилля стоять за тим, що ви виробляєте. Вони почнуть глибше розуміти й оцінювати плоди вашої праці.

ПОКАЖІТЬ,
— що у вас —
ЗА ЛАШТУНКАМИ

Ніхто не любить пластикових квітів

У світі бізнесу повно «професіоналів», які носять уніформу й намагаються справляти враження бездоганних. Насправді ж вони фальшиві й нудні на вигляд. З такими людьми неприємно спілкуватися.

Не бійтеся демонструвати свої слабкі місця. Недосконалість є ознакою справжності, а люди люблять усе справжнє. Нам подобаються живі квіти, які з часом в'януть, а не бездоганні пластикові, що ніколи не втрачають своєї штучної краси. Не переймайтеся тим, як би ви мали поводитися або який вигляд мати. Покажіть світові, якими ви є насправді, з усіма недоліками.

У недосконалості є своя краса — це один із постулатів японської філософії *вабі-сабі*. *Вабі-сабі* вище підносить особистість і самобутність, ніж блискучий фасад. Ця філософія вчить захоплюватися речами з усіма їхніми тріщинами та подряпинами. У ній також ідеться про простоту — слід розібрати речі на частини, а потім користуватися тим, що залишилося. Леонард Корен, автор книжки про *вабі-сабі*, дає таку пораду: «Спростіть усе до самої суті, але не чіпайте поезії. Тримайте речі чистими і незагромадженими, але не позбавляйте їх свого єства»[1].

Яке красиве формулювання: залиште поезію в тому, що ви робите! Коли щось стає занадто відшліфованим, воно втрачає свою душу і здається несправжнім.

Тому розмовляйте так, як звикли розмовляти. Виносьте на світло теми, що інші не хочуть обговорювати. Будьте прямолінійні, кажучи про свої слабкі місця. Покажіть останню версію того, над чим працюєте, навіть якщо вона ще недороблена. Те, що вона недосконала, — нормально. Можливо, ви не справлятимете враження вилощеного профі, але ви точно будете справжнім на вигляд.

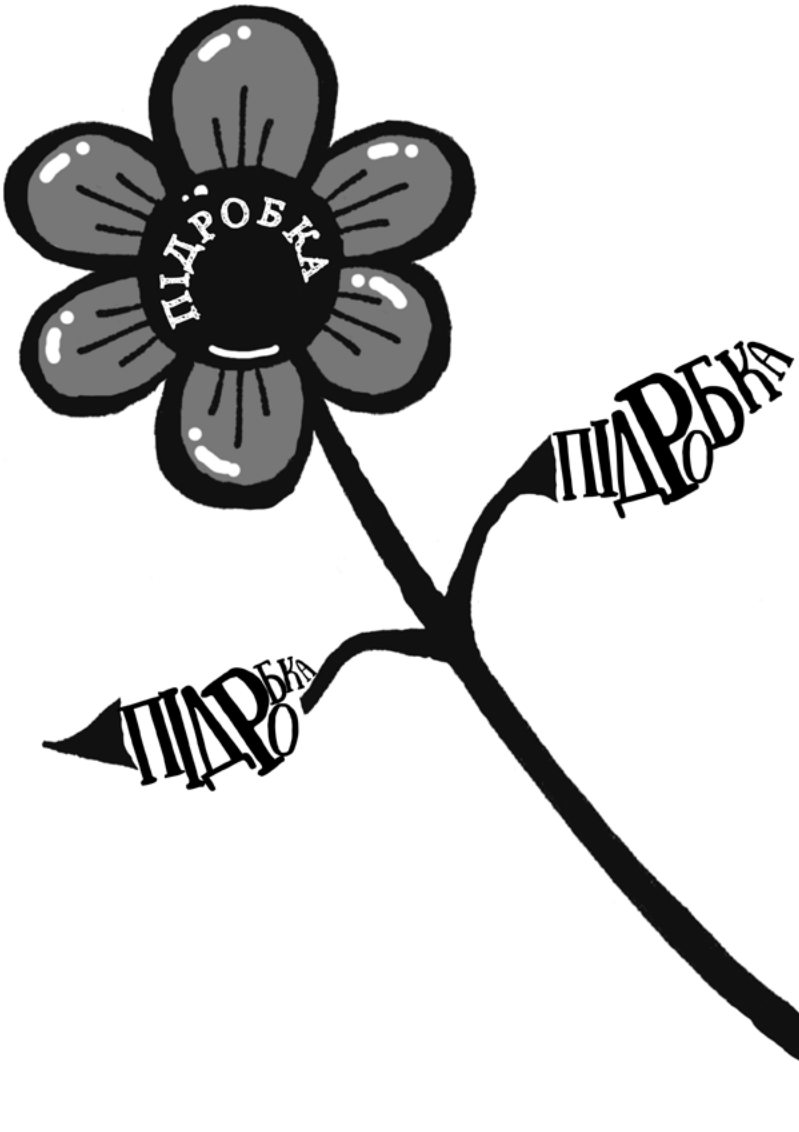
Прес-релізи — це спам

Як називаються спеціальні листи, що їх розсилають сотням незнайомих людей, сподіваючись, що хоч хтось із них клюне? Правильно — спам. Таким самим спамом є й прес-релізи — спеціальні матеріали для ЗМІ, що розсилаються сотням журналістів, яких ви не знаєте, у надії, що хоча б хтось із них про вас напише.

Спробуймо проаналізувати: якою є мета прес-релізу? Це текст, який ви розсилаєте, сподіваючись бути поміченими. Ви хочете, щоб преса дізналася про вашу нову компанію, товар, послугу, заплановану подію або ще про щось важливе для вас. Ви хочете вразити їх настільки, аби вони написали про вас статтю чи хоч замітку.

Утім, прес-релізи — найбільш недолугий спосіб досягти цієї мети. Вони нудні й формальні. У них немає нічого, що могло б вразити. Журналісти щодня просіюють десятки прес-релізів. У результаті вони почуваються заваленими лавиною

[1] *Pilar Viladas, «The Talk: The Slow Lane», New York Times Magazine, Oct. 9, 2005, www.tinyurl.com/ychqtup*


ПІДРОБКА
ПІДРОБКА
ПІДРОБКА

ПРЕС-
РЕЛІЗИ
це СПАМ

ТЕМАТИЧНІ ВИДАННЯ *важать* БІЛЬШЕ, НІЖ МАСОВІ

текстів із помпезними заголовками і цитатами директорів, сповненими перебільшень і фальшу. Будь-що в них подається як «сенсаційне», «революційне», «принципово нове» і «вражаюче». Це дуже нудно.

Якщо ви хочете привернути чиюсь увагу, безглуздо робити те, що роблять усі. Вам треба виділитися. То навіщо писати прес-реліз, якщо геть усі пишуть прес-релізи? Навіщо примножувати спам у скриньках журналістів, що й так забиті аналогічним спамом?

До того ж прес-релізи безособові. Ось ви написали прес-реліз і розсилаєте той самий текст силі репортерів — людей, яких ви не знаєте і які не знають вас. Подумайте лиш: ви вперше презентуєте себе людині якоюсь беззмістовною, сповненою загальників писулькою, яку до того ж розсилаєте геть усім. Невже ви сподіваєтеся, що така презентація справить позитивне враження? І що хтось захоче написати про вас статтю?

Натомість зателефонуйте журналістові. Напишіть особистого листа. Якщо ви натрапите на статтю про схожу компанію або продукт, зв'яжіться з журналісткою, яка написала її. Поділіться з нею своїм запалом, ентузіазмом, енергією, інтересом. Зробіть щось значуще. Поводьтеся так, аби вас запам'ятали. Виділяйтеся. Будьте незабутні. Отоді ви зможете розраховувати на те, що про вас напишуть.

Забудьте про *Wall Street Journal*

Забудьте про *Time*, *Forbes*, *Newsweek*, *BusinessWeek*, *New York Times* і *Wall Street Journal*. Привернути увагу журналіста цих видань практично неможливо. Навіть мимохідь перетнутися з ним — уже удача. Та навіть якщо вам це вдасться, навряд чи він вами зацікавиться. Ви не надто велика птаха, щоб вами цікавитися.

Тому краще зосередьтеся на тому, аби сюжет про вас опублікувало галузеве видання або щоб про вас написав якийсь «нішевий» блогер. Подолати вхідний бар'єр цих інформаційних джерел значно легше. Ви можете відіслати електронний лист та отримати відповідь (а можливо, відразу й публікацію в Інтернеті) того самого дня. У них немає редакційної ради чи штатного піарника. Немає бюрократичного сита, через яке має пройти ваш лист.

Ці хлопці насправді голодні до «свіжого м'яса». Їхня місія — бути законодавцями смаків, знаходити щось нове й задавати напрям руху. Саме тому багато репортерів із солідних видань дедалі частіше шукають нові сюжети власне на маленьких сайтах. Сюжети, що з'явилися на маргінальних ресурсах, мають шанс дуже швидко потрапити в мейнстрим.

Про нас писали провідні видання, як-от *Wired* і *Time*, але ми помітили, що набагато більше користі приносять публікації на сайтах типу *Daring Fireball*, орієнтованому на шанувальників *Mac*, або *Lifehacker*, присвяченому продуктивності. Переходи за посиланням саме із цих сайтів ведуть до дуже помітних піків

Вчиться у НАРКО-ДИЛЕРІВ

нашого трафіку і продажів. Статті в солідних виданнях — це приємно, але вони не дають такого рівня прямої, негайної дії.

Наркодилери — грамотні ділки

Торгівці наркотою — дуже далекоглядні бізнесмени. Вони знають: їхній товар настільки привабливий, що можна дати на пробу невелику порцію безкоштовно. Вони знають, що клієнт повернеться за наступною порцією — уже з грошима.

Наслідуйте цей стиль бізнесу. Нехай ваш продукт буде настільки добрим, що викликатиме залежність і бажання спробувати його знову й знову. І коли ви дасте їм маленький шматочок безкоштовно на пробу, вони неодмінно повернуться вже з готівкою.

Для цього треба створити маленьку пробну версію свого продукту. Це має бути дуже проста й зручна в користуванні презентація, що познайомить споживача з продуктом, який ви продаєте. Це дасть людям змогу покористуватися ним безкоштовно й з мінімальними витратами часу.

Пекарі, ресторатори й продавці морозива вже багато років успішно застосовують таку тактику. Автодилери, перш ніж продати машину, пропонують вам її на тест-драйв. Розробники програмного забезпечення також застосовують цю практику, пропонуючи безкоштовні сеанси роботи зі своїми продуктами або вільне використання обмежених версій. Поза сумнівом, й інші галузі можуть із користю для себе застосовувати модель поведінки наркодилерів.

Не бійтеся ділитися частиною свого продукту безкоштовно. Якщо ви впевнені в чудових якостях того, що пропонуєте, то не маєте сумніватися: люди повернуться, щоб отримати більше. А якщо ви в цьому поки не впевнені, значить, ви ще не створили достатньо потужний продукт.

Маркетинг — це не відділ

У вас є відділ маркетингу? Якщо ні, то це добре. А якщо є, не варто думати, що за маркетинг відповідають лише працівники цього відділу. От бухгалтерія — це справді відділ. А маркетинг — це те, чим займаються всі члени вашої команди цілодобово, сім днів на тиждень, триста шістдесят п'ять днів на рік.

Так само як ви не можете не спілкуватися, ви не можете не займатися маркетингом.

- Відповідь на телефонний дзвінок — це маркетинг.
- Надсилання листа електронною поштою — це маркетинг.
- Кожен раз, коли хтось користується вашим товаром, — це маркетинг.
- Кожне слово, яке ви пишете на своєму сайті, — це маркетинг.
- Кожне повідомлення про помилку в роботі програмного забезпечення — це маркетинг.

ВСЕ, ЩО ВИ РОБИТЕ, — це МАРКЕТИНГ

РІК 7-Й
РІК 8-Й
РІК 9-Й
РІК 10-Й
Несподівана
СЕНСАЦІЯ
грудень

- Якщо ви працюєте в ресторанному бізнесі, м'ятна жуйка, запропонована клієнтові після їжі, — це маркетинг.
- Якщо ви працюєте в роздрібній торгівлі, контрольні ваги на виході — це маркетинг.
- Якщо ви працюєте у сфері послуг, виставлений вами рахунок — це маркетинг.

Зрозумійте, що кожна із цих дрібниць є важливішою, ніж підбір пакету рекламних матеріалів та сувенірів для учасників конференції. Маркетинг — це не тільки окремі заходи. Це сукупність усього, що ви робите.

Міф про раптове чарівне перетворення

Отак за одну мить ви не станете хітом продажів. Ви не зможете швидко розбагатіти. Ви не є аж такими надзвичайними, щоб усі навколо негайно звернули на вас увагу. Нікому до вас немає діла. Принаймні наразі. Скористайтеся цим.

Ви, звичайно, чули історії про те, як успіх звалився на когось за одну ніч? Насправді ви знаєте неповні версії цих історій. Зачерпніть трохи глибше — і ви, як правило, побачите за кожною такою історією успіху людей, які гарували роками, аби потрапити на ті позиції, звідки почався їхній зліт. А в тих рідкісних випадках, коли успіх справді раптово падав людині на голову, він зазвичай і не затримувався надовго, бо успіх без фундаменту не буває тривким.

Замість мріяти про раптовий успіх, мрійте про повільне й добре продумане зростання. Це нелегкий шлях, та вам слід бути терплячим. Маєте старанно торувати його. Мине чимало часу, перш ніж на вас звернуть увагу ті, на кого ви сподіваєтеся.

Можливо, ви думаєте, що можна прискорити цей процес, найнявши піар-фірму. Це зайве, і ви ще не готові до цього. По-перше, це надто дорого. Добрі піар-фірми можуть виставляти вам рахунки на суму понад десять тисяч доларів на місяць. Наразі, на початковому етапі бізнесу, це марнування грошей.

По-друге, ви досі фірма без імені з товаром, про який ніхто ще навіть не чув. Усім до вас байдуже. Хто стане писати про вас? Щойно у вас з'являться свої споживачі та своя історія — лиш тоді ви матимете що розповісти про себе. Започаткування справи — це ще не історія.

Також пам'ятайте, що практично всі славетні бренди починали без піар-кампаній. *Starbucks*, *Apple*, *Nike*, *Amazon*, *Google* і *Snapple* — усі вони із часом стали знаменитими, але аж ніяк не завдяки потужній піар-підтримці.

Розпочніть збільшувати вашу аудиторію просто сьогодні. Зробіть так, аби людям було цікаво отримувати від вас інформацію. Послідовно працюйте в цьому напрямку. І через кілька років ви будете підсміюватися, слухаючи, як люди обговорюють ваш «раптовий» успіх.

ЗРОБИ ЦЕ САМ

НАЙМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Спершу робіть усе самотужки

Ніколи не наймайте працівника на роботу, яку ви спершу не пробували виконувати самі. Так ви зрозумієте суть цієї роботи і знатимете, яким має бути добре виконане завдання. Згодом ви зможете створити реалістичний опис посадових обов'язків і знатимете, що питати у кандидатів на інтерв'ю. Ви також зрозумієте, чи потрібен для цієї роботи працівник на повний день, або досить наймати когось на півставки, або залучати підрядників. Можливо, вирішите, що й далі будете виконувати цю роботу самотужки (і цей варіант був би найкращим).

До того ж ви станете значно кращим менеджером, бо контролюватимете процес, який добре вам знайомий. Ви знатимете, коли слід покритикувати працівника, а коли заохотити.

У себе в *37signals* ми не наймали системного адміністратора доти, доки один із нас не витратив ціле літо на самостійне налаштування цілої купи серверів. Упродовж трьох перших років один із нас тягнув на собі всю технічну підтримку клієнтів, і лише потім найняли окремого працівника для цієї роботи. Образно кажучи, перш ніж зробити пас, ми самі якомога довше бігли з м'ячем. Завдяки цьому, коли ми нарешті вирішували, що пора наймати працівника, ми точно знали, кого шукаємо на ту чи іншу позицію.

Часом у вас з'являтиметься відчуття перевтоми, виснаженості й навіть поразки. Це трапляється з усіма. Ви можете подолати цю кризу, найнявши когось, а можете самотужки знайти вихід. Спробуйте зробити це самотужки, навчаючись на власному досвіді. Усі ваші жертви на початковому етапі справи будуть щедро компенсовані мудрістю, яку ви здобудете.

До того ж корисно власноруч дослідити всі аспекти свого бізнесу. Інакше з часом ви втратите контроль над своєю справою, цілковито переклавши її в руки інших людей. Це було б небезпечно.

Наймайте людей, коли вже вибилися із сил

Не наймайте для задоволення; робіть це, аби позбутися головного болю. Завжди запитуйте себе: «Що трапиться, якщо ми нікого не наймемо? Чи справді ця додаткова робота, яка нас так обтяжує, така необхідна? Чи не могли б ми вирішити

НАЙМАЙ
ЛЮДЕЙ,
коли сам уже
вибився
із сил

ВАМ НЕ ПОТРІБНІ «ЧУДОВІ люди»

цю проблему за допомогою якоїсь додаткової програми чи відмови від усталеної практики? І що трапиться, якщо ми взагалі припинимо це робити?».

Так само, якщо від вас іде працівник, не поспішайте замінювати його іншим. Подивіться, як довго ви зможете давати собі раду без цього працівника і цієї посади. Може виявитися (і часто виявляється), що насправді вам і не треба так багато людей, як ви гадали.

Слушний час для найму настає, коли протягом тривалого часу ви маєте обсяги роботи, з якими не можете впоратися власними силами. Ви помічаєте, що потерпає якість роботи. Відчуваєте, що остаточно вибилися з сил. Саме в цей момент (і не раніше) час наймати нового працівника.

Вам не потрібні «чудові люди»

Деякі компанії занадто захоплюються наймом персоналу. Дехто наймає працівників навіть тоді, коли не має жодної потреби: коли вони довідуються про доброго фахівця, то вигадують вакансію чи посаду, аби лиш заманити його до себе. Відтак, цей чудовий фахівець потрапляє в компанію — на посаду, яка не має значення, для виконання роботи, яка не є важливою.

Не наймайте людей, які вам не потрібні, навіть якщо вважаєте, що вони були б чудовими працівниками. Ви завдасте своїй компанії більше шкоди, ніж користі, якщо наймете талановитих людей і не дасте їм важливої роботи, гідної їхнього рівня.

Коли у штаті більше людей, ніж треба, виникають проблеми. Ви починаєте вигадувати роботу, аби зайняти кожного. Штучна робота веде до штучних проектів. А ці штучні проекти потребують реальних витрат і безпідставно ускладнюють життя.

І не переймайтеся тим, що не «вполювали» якогось цінного працівника. Набагато гірше мати в штаті людей, які не зайняті нічим значущим. Навколо повно талантів. Коли у вас виникне реальна потреба, ви знайдете людину, яка вам цілком підійде.

Усіх «чудових людей» не наймеш. Якщо наразі така людина вам не потрібна — хай вона буде сто разів пречудовою, але вона вам не потрібна.

Незнайомці на коктейльній вечірці

На коктейльних вечірках, де гості не знають один одного, спілкування зазвичай є беззмістовним і скутим. Ви обмінюєтеся загальними фразами про погоду, спорт, телевізійні шоу тощо. Ніхто тут не буде зачіпати серйозні теми чи спірні питання.

Зовсім інакше ви спілкуєтеся на невеличкій вечірці в затишному колі старих друзів. Тут точаться захопливі балачки й гарячі суперечки. Під кінець такої вечірки ви маєте відчуття, що не даремно провели час.

Якщо ви майже одночасно наймете багато працівників, то неминуче отримаєте проблему «незнайомців на коктейльній вечірці». Вас повсякчас оточуватимуть

ПРИВІТ
МЕНЕ ЗВАТИ:
МЕРІ
ДЖОН
ЕНН
ЕНН
ФРЕД

нові люди, і всі будуть бездоганно ввічливими один до одного. Кожен намагатиметься будь-що уникати конфлікту чи загострення. Ніхто не скаже: «Ця ідея — повне лайно». Замість кидати й приймати виклики всі демонструватимуть доброзичливість.

Така загальна миролюбна налаштованість врешті призводить до проблем. Дуже погано, якщо ви не можете дозволити собі прямо сказати комусь, що він облажався. У колективі, де всі надто стурбовані тим, аби нікого не образити, немає місця одержимості спільною справою, ентузіазмові та запалу.

Вам треба створити таке середовище, де кожен почуватиметься достатньо безпечно й комфортно, аби чесно висловлюватися в гострі моменти. Вам треба знати, наскільки сильно можна натискати на того чи іншого працівника. Також мусите знати, що насправді має на увазі той чи інший працівник, коли вимовляє ті чи інші фрази. Отже, розширюйте штат повільно. Це єдиний спосіб не створити атмосферу коктейльної вечірки.

Резюме — це сміховинно

Усі ми знаємо, що резюме — це фарс. Вони сповнені перебільшень. У них рясніють дієслова на позначення рішучих та активних дій, за якими насправді нічого не стоїть. У них перелічено місця роботи, посади й перелік службових обов'язків, що в кращому випадку є не дуже акуратними. Більшу частину викладеної інформації неможливо перевірити. Усе це — фальш від першої до останньої літери.

Найгірше те, що їх так легко написати. Будь-хто може створити цілком пристойне резюме. Саме тому їх так обожнюють усякі телепні, що розсилають свої резюме одразу сотням потенційних працедавців. Це ніщо інше, як ще одна форма спаму. Ці люди зацікавлені не в тому, аби отримати роботу у *вашій* компанії; вони хочуть отримати роботу будь-де.

Якщо хтось розсилає своє резюме відразу в три сотні компаній — навіть не розглядайте цю кандидатуру. Нема жодного шансу, що він вивчав, чим ви займаєтеся. Він напевне не знає, чим ви вирізняєтеся з-поміж інших бізнесів.

Якщо ви наймаєте людей на підставі цих нікчемних папірців, то губите власне суть процесу найму. Вам потрібен особливий кандидат, зацікавлений у тому, щоб працювати саме у вашій компанії, якого цікавлять саме ваші продукти, ваші споживачі, ваша робота.

Як знаходити таких кандидатів? Перший крок: перегляньте супровідний лист. Він міститиме справді потрібну інформацію, а не переліки навичок, пишних самовизначень і років досвіду, які ні про що не говорять. Людина не напише кілька сотень персоналізованих супровідних листів. Тому цей текст скаже вам набагато більше, ніж резюме. Ви відчуєте особистість людини і матимете змогу зрозуміти, чи її голос вписується в загальне звучання вашої команди.

Довіряйте своїй інтуїції. Якщо вже перший абзац змушує вас скривитися, уважно вчитайтеся в другий. Та якщо в перших трьох абзацах вас ніщо не зачепило,

РЕЗЮМЕ
• Перебільшення
• Напівправда
• Прикрашання дійсності
• Замилювання очей

навряд чи цей кандидат вас влаштує. З іншого боку, якщо внутрішній голос каже вам, що цей варіант може вам підійти, — призначайте співбесіду.

Роки, що не стосуються справи

Усі ми бачили оголошення про вакансії, у яких є слова: «Обов'язковий досвід роботи — п'ять років». Крім кількості років, ця інформація не скаже вам нічого.

Звісно, вимагати від кандидата певного базового рівня досвіду — правильна ідея. Визначити, що кандидат мусить мати від півроку до року досвіду — у цьому є сенс. Саме стільки часу треба, аби засвоїтиази, розібратися, як що працює, зрозуміти, які інструменти доречно використовувати тощо.

Але після цього крива перестає іти вгору. Між тими, хто має шість місяців досвіду, і тими, хто має шість років, різниця напрочуд незначна. Справжні відмінності пов'язані з особистими характеристиками людей, їхньою самовіддачею, індивідуальними рисами та розумовими здібностями.

Якщо для вас таки важить тривалість досвіду роботи, замисліться: у який спосіб ви збираєтесь оцінювати отримані дані? Що означають п'ять років досвіду роботи? Якщо п'ять років тому людина витратила кілька вихідних днів, експериментуючи з чимось, чи можна це зарахувати за п'ять років досвіду в цій галузі? Як ваша компанія збирається перевіряти цю інформацію? У будь-якому разі, це дуже каламутна тема.

Як довго хтось чимось займався — вага цієї інформації явно переоцінена. Значення має те, наскільки *добре* вони це робили.

Забудьте про формальну освіту

Я ніколи не дозволяв,
аби шкільне навчання заважало моїй освіті.
Марк Твен

Дуже багато компаній висувають вимоги щодо освіти працівників. Вони, приміром, наймають тільки бакалаврів (іноді з певною спеціалізацією), або тільки магістрів, або осіб із балами в дипломі не нижче визначених, або випускників із відзнакою, або тих, хто відповідає ще бозна-яким їхнім освітнім вимогам.

Послухайте. Довкола повно розумних людей, які не були видатними студентами. Щоб отримати результат, не конче треба наймати випускника одного з найкращих університетів. Дев'яносто відсотків директорів, які очолюють нині п'ятсот найкращих американських компаній, не отримували ступінь бакалавра в жодному з закладів Ліги Плюща (Ліга Плюща об'єднує найбільш престижні університети північного сходу США. — *Прим. перекладача*). По правді, у цьому списку більше випускників університету штату Вісконсин, ніж Гарварду

ЩО ОЗНАЧАЄ

РОКІВ ДОСВІДУ

ОЦІНКИ В ДИПЛОМІ *не мають* ЗНАЧЕННЯ

(останній представлений у цьому списку найбільш солідно з усієї Ліги Плюща — шістьма директорами)[1].

Занадто багато часу в академічному середовищі може навіть нашкодити вам. Візьмімо, до прикладу, навички писання. Випускникові університету доводиться багато в чому переучуватися, бо у вищій школі його вчили зовсім інших вимог до написання текстів. Він навчений таких норм:

- чим довший документ, тим він більш значущий;
- стриманий, офіційний стиль більш доречний, ніж розмовний;
- використання «розумних» слів справляє враження;
- щоб висловити свою точку зору, треба написати розлогий текст;
- оформлення важить не менше, ніж зміст того, про що ви пишете.

Тож не доводиться дивуватися, що так часто ділове листування є сухим, надто багатослівним і почасти позбавленим сенсу. Люди ніяк не можуть позбутися поганих звичок, набутих за роки навчання. І це стосується не тільки академічної манери письма. Є багато інших навичок, корисних у навчанні, але нічого не вартих за стінами університету.

Отже, підсумуємо: коло чудових кандидатів виходить далеко за межі випускників коледжів з високими балами в дипломі. Розглядайте кандидатури тих, хто з різних причин покинув навчання, випускників з низькими балами, студентів муніципальних коледжів і навіть старшокласників.

Працюють усі

У маленькій команді потрібні люди, які готові працювати, а не делегувати повноваження. Кожен повинен щось виробляти. Ніхто не може стояти поза роботою.

Це означає, що не слід брати на роботу людей, схильних делегувати обов'язки — тих, хто полюбляє вказувати іншим, що треба робити. Такі люди — мертвий тягар для маленької команди. Вони перекривають іншим кисень, постійно завантажуючи їх роботою. А коли вже не залишається роботи, яку можна комусь доручити, вони завжди придумають нове завдання — хоч би яким беззмістовним воно було.

Любителі делегувати повноваження також обожнюють проводити збори й наради. Ці заходи для них — найкращий привід показати, які вони важливі персони. А поза тим усіх інших членів команди постійні збори лише відволікають від реальної роботи.

Кожен працівник — сам собі менеджер

Сам собі менеджер — це людина, яка ставить перед собою завдання і виконує їх. Такі люди не потребують жорсткого керівництва. Їх не треба щодня контролювати.

---

[1] *Carol Hymowitz, «Any College Will Do», Wall Street Journal, Sept. 18, 2006, online.wsj.com/article/SB115853818747665842.html*

НАЧАЛЬНИКИ

БАЛАСТ ФІРМИ

КОЖЕН
ПРАЦІВНИК

сам собі
МЕНЕДЖЕР

Вони роблять те, що робив би менеджер, — задають тональність і темп, формують конкретні завдання, визначають пріоритетність і черговість виконання тощо. І все це вони роблять самі для себе.

Ці люди звільняють вас від потреби контролювати їх. Вони самостійно визначають напрям роботи. Коли ви даєте їм спокій, вони приємно дивують вас обсягом виконаної роботи. Їх не треба повсякчас тримати за руку або наглядати за ними.

Як можна вирахувати таких людей? Подивіться, що вони мають за плечима. Імовірно, вони задавали тон і на попередніх місцях роботи, або мали власну справу, або самостійно вели проект.

Ви зацікавлені у працівниках, які були б здатні створювати щось від нуля і достеменно знали кожний аспект справи. Коли ви знаходите таких людей, у решти членів команди вивільняється час для того, аби більше працювати самим і менше наглядати за іншими.

Наймайте тих, хто вміє добре писати

Вибираючи між кількома претендентами на посаду, обирайте того, хто краще вміє писати. Не має значення, чи ця людина є маркетологом, фахівцем із продажів, дизайнером, програмістом або ще кимсь — його добрі навички письма себе виправдають.

Насправді, уміння добре писати свідчить багато про що. Здатність зрозуміло викладати свої думки на папері є свідченням ясності в думках. Той, хто добре пише, добре вміє й спілкуватися. Вони роблять речі доступними для розуміння. Вони можуть поставити себе на місце когось іншого. Вони знають, чим можна злегковажити. А це саме ті якості, що ви хочете бачити в будь-якому кандидатові.

У наші дні вміння писати знову стає модним у всіх сферах суспільного життя. Зверніть увагу, як багато людей замість зателефонувати пишуть електронні листи чи смс-ки. Погляньте, наскільки активним є спілкування в чатах і соціальних мережах. Сьогодні вміння писати — це валюта для хороших ідей.

Найкращі працівники живуть по всьому світу

Це безумство — не наймати найкращих людей лише через те, що вони живуть далеко від вас. Особливо в наші дні, коли створено стільки технологій, що дозволяють з легкістю всім з усіма спілкуватися онлайн.

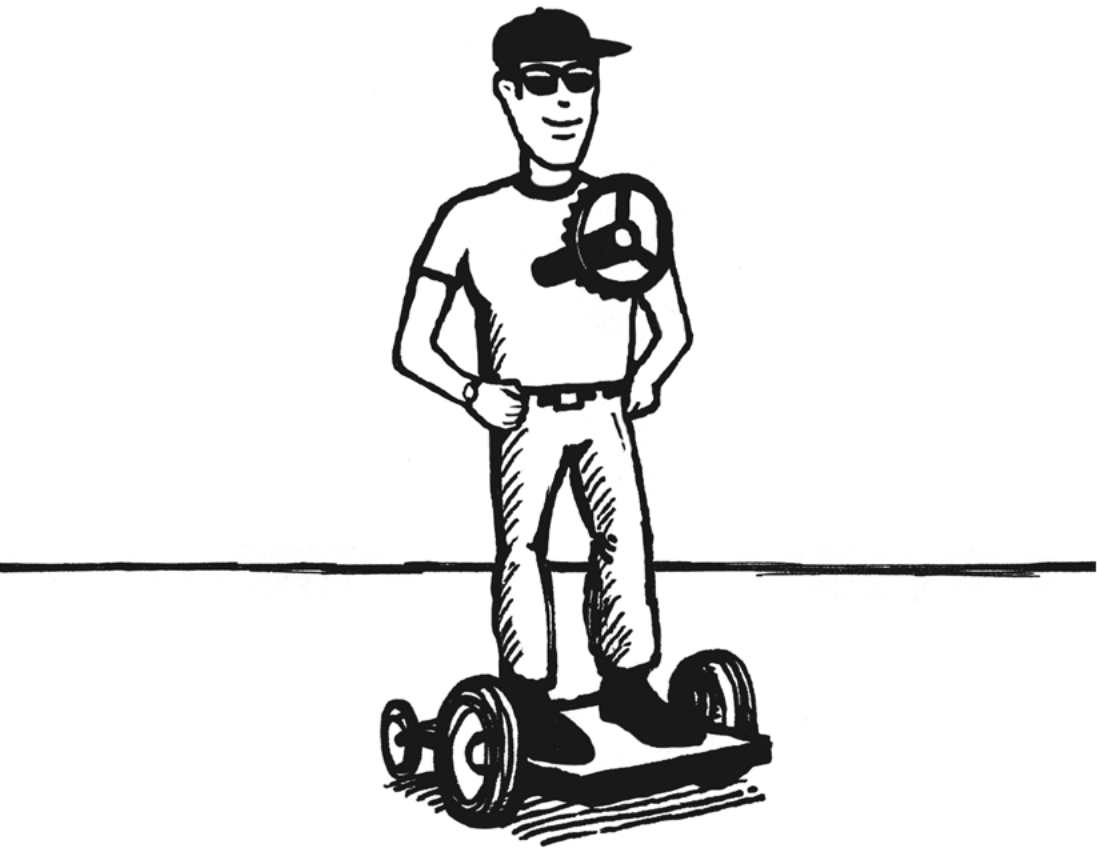
Наш головний офіс розташований у Чикаго, але більше половини нашої команди живе по всьому світу. Наші працівники живуть в Іспанії, Канаді, у штатах Айдаго, Оклахома і ще в купі різних місць. Якби ми обмежували пошук працівників лише містом Чикаго, то не мали б половини чудових фахівців, з якими тепер працюємо.

Аби ваша віддалена команда працювала узгоджено, подбайте, щоб ваші графіки роботи перетиналися хоча б на пару годин на добу. Дуже важко працювати, коли

НАЙМАЙТЕ
ТИХ,
ХТО
КРАЩЕ
ПИШЕ

НАЙКРАЩІ ПРАЦІВНИКИ ЖИВУТЬ

ПО ВСЬОМУ СВІТУ



години роботи в різних часових зонах узагалі не перетинаються. Якщо ви потрапите в таку ситуацію, комусь доведеться посунути свій робочий графік на більш ранній або більш пізній час, щоб на кілька годин щодня всі працівники були доступні для спілкування водночас. Для цього зовсім не треба восьми годин, двох-чотирьох годин спільного робочого часу більш ніж досить. (Узагалі ми зрозуміли, що значно краще працювати, коли робочі графіки *не збігаються*, принаймні на всі вісім годин — таким чином кожний працівник отримує більше часу для роботи на самоті.)

Також час від часу зустрічайтеся особисто. Робіть це щонайменше раз на кілька місяців. Ми збираємося всією командою принаймні декілька разів на рік. Такі зустрічі є чудовою нагодою оцінити прогрес, обговорити, що йде так і що не так, скласти плани на майбутнє й краще познайомитися один з одним в особистому спілкуванні. Географія більше не має значення в бізнесі. Наймайте найкращі таланти, незалежно від того, де вони живуть.

Перевіряйте працівників на тест-драйві

Співбесіда як така не може бути достатньою підставою для рішення про прийом на роботу. Деякі люди справляють враження крутих профі, але незабаром з'ясовується, що вони не працюють як профі. Тож треба оцінити їхню здатність працювати зараз, а не покладатися на їхні слова про те, як добре вони працювали в минулому.

Кращий спосіб з'ясувати це — побачити їх безпосередньо в роботі. Найміть їх для виконання міні-проекту, навіть якщо він розрахований на двадцять або сорок годин. Ви побачите, як вони ухвалюють рішення. Почуєте, які запитання ставлять. Зрозумієте, чи знаходите ви спільну мову. Ви зможете судити про них за їхніми діями, а не за словами. Ви навіть можете організувати несправжній проект. Приміром, компанія *BMW* на своєму заводі в Південній Каліфорнії побудувала імітаційну лінію складання автівок, де претенденти на вакансію отримують півтори години, аби продемонструвати свою вправність у виконанні завдань, максимально наближених до їхньої майбутньої роботи[1].

Літакобудівна компанія *Cessna* розробила рольову гру для потенційних менеджерів, яка є симуляцією робочого дня управління. Кандидати на посаду працюють із системою нагадувань, спілкуються з розгніваними клієнтами (несправжніми) і дають собі раду з різними проблемами. За допомогою цієї імітаційної гри *Cessna* вже найняла понад сотню менеджерів[2].

Ці компанії усвідомили одну істину: справжнє обличчя працівника можна побачити лише в реальному робочому середовищі. Одна річ — знайомитися з портфоліо, вчитуватися в резюме або спілкуватися на співбесіді. І зовсім інша річ — реально попрацювати пліч-о-пліч із цією людиною.

---

[1] *Peter Carbonara, «Hire for Attitude, Train for Skill», Fast Company, Dec. 18, 2007, www.fastcompany.com/magazine/04/hiring.html*

[2] *Там само.*

ПОВІДОМТЕ ПЕРШИМИ погані новини ПРО СЕБЕ

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ

Повідомте першими погані новини про себе

Коли щось у вас пішло шкереберть, хтось має розповісти про це публіці. Краще, якщо це будете ви самі. Інакше ви залишаєте простір для поширення чуток, пересудів і недостовірної інформації.

Коли стається щось погане, повідомте про це споживачам (навіть якщо вони самі цього ще не помітили). Не думайте, що вам вдасться приховати неприємну інформацію. У наші дні нічого не приховаєш. Якщо ви не скажете правду про себе самі, це неминуче зробить за вас хтось інший. Інформація з'явиться в Інтернеті, і всі про це дізнаються. Нині нічого не втримати в секреті.

Якщо в кризовій ситуації ви будете поводитися відкрито, чесно, публічно й відповідально — це додасть вам поваги споживачів. Не намагайтеся ухилятися від обговорення чи замовчувати погані новини. Ви зацікавлені, аби споживачі були якнайповніше поінформовані.

1989 року на танкері *Exxon Valdez* стався витік 11 млн галонів (близько 260 тисяч барелів, або майже 41 млн літрів. — *Прим. перекладача*) нафти в протоці Принца Вільяма на Алясці. Власниця танкера, компанія *Exxon*, зробила помилку, надто довго зволікаючи з аварійними заходами й не надсилаючи допомогу. Голова правління *Exxon* прибув на місце катастрофи лише через два тижні. Компанія повідомляла новини про аварію лише на прес-конференціях у Валдізі — маленькому містечку на Алясці, куди було складно дістатися представникам преси з інших місць. Унаслідок цієї політики *Exxon* зазнала піар-катастрофи: громадськість утвердилася в думці, що компанія або навмисно намагалася приховати інформацію про подію, або взагалі не надала значення тому, що сталося[1].

Приблизно в той самий час, що й катастрофа на *Exxon Valdez*, сталася схожа аварія на нафтовому сховищі *Ashland Oil* неподалік від Піттсбурга. Частина нафти витекла в річку. Та поведінка голови правління *Ashland Oil* Джона Голла була кардинально іншою. Він негайно виїхав на місце аварії та взяв на себе відповідальність за те, що трапилося. Він запевнив громадськість, що компанія виконає всі потрібні роботи з очищення довкілля від нафти. Він особисто відвідав інформаційні агентства, роз'яснюючи, що саме компанія планує робити, і відповів на всі запитання журналістів. Протягом одного дня він зумів змінити

[1] *Reyna Susi, «The Exxon Crisis, 1989», Effective Crisis Management, iml.jou.ufl.edu/projects/Fall02/Susi/exxon.htm*

Швидка
ВІДПОВІДЬ ЗМІНЮЄ ВСЕ

жанр цієї історії з драми про «мерзотну нафтову компанію, що творить зло» на героїчний епос про «хорошу нафтову компанію, яка намагається очистити довкілля».[1]

Дозволимо собі дати кілька порад про те, як слід повідомляти погані новини.

- Повідомлення мають зробити керівники компанії. Найбільш високопоставлений із доступних керівників має взяти на себе відповідальність.
- Розповсюдьте повідомлення якомога ширше. Використовуйте всі доступні рупори. Не намагайтеся приховати подію.
- «Без коментарів» — неприпустимий варіант.
- Вибачтеся, як це зробила б звичайна людина, і детально поясніть, що сталося.
- Виявте щиру турботу про долю ваших споживачів і доведіть це на ділі.

Швидка відповідь змінює все

«Ваш дзвінок дуже важливий для нас. Дякуємо вам за терплячість. Приблизний час очікування на відповідь оператора — 16 хвилин...» Скільки можна співати цю мерзотну пісеньку?

Швидко відповідати на звернення — чи не найважливіша річ, коли йдеться про роботу зі споживачами. Дивовижно, як часто швидка реакція може нівелювати прикру ситуацію і перетворити її на позитивну. Чи доводилося вам звертатися до якоїсь компанії електронною поштою і потім тижнями чекати на їхню відповідь? Що ви про них у цей час думали? Якось так сталося, що в наш час таке ставлення до людей сприймається як норма. Люди вже звикли, що доводиться постійно чекати й вислуховувати загальні фрази про те, як про них «дбають», — фрази, не підкріплені реальним станом справ.

Саме тому так часто звернення до служби підтримки починаються в дуже ворожому тоні. Деякі люди навіть вдаються до погроз і лайки на адресу працівників. Але не варто сприймати таке ставлення як особисту образу. Люди вважають, що це єдиний спосіб бути почутими. Вони просто намагаються бути скрипучим колесом у надії отримати трохи мастила.

Коли вони отримують від вас швидку відповідь, їхня поведінка кардинально міняється. Вони пом'якшують тон, стають дуже ввічливими. Часто ви чуєте від них щирі слова подяки.

Якщо ж ви даєте справді «особисту» відповідь, то їхній вдячності просто немає меж. Люди настільки звикли до шаблонних відповідей, що ви можете здобути їхню прихильність, уважно відповідаючи на запитання і показуючи, що ви їх слухаєте. Навіть якщо у вас немає готової відповіді, дайте хоч якусь відповідь. Фраза: «Дозвольте мені детальніше вивчити проблему і зв'язатися з вами пізніше» може творити дива.

---

[1] *John Holusha, «Exxon's Public- Relations Problem», New York Times, Apr. 21, 1989, www.tinyurl.com/yg2bgff*

ВИБАЧТЕ МЕНІ, БУДЬ ЛАСКА
ПЕРЕПРОШУЄМО ЗА ВСІ НЕЗРУЧНОСТІ, ЯКІ МОГЛИ СПРИЧИНИТИ

Як сказати, що ви шкодуєте

Немає якогось єдиного чудового способу сказати, що вам дуже шкода, зате є мільйон жахливих способів зробити це.

Одним із найгірших способів є формальне вибачення, яке лише звучить як вибачення, а насправді в ньому немає визнання провини. Наприклад: «Ми шкодуємо, якщо вас це засмутило». Або: «Дуже шкода, що ми не виправдали ваших сподівань». І решта фраз у такому ж дусі.

Правильне вибачення передбачає визнання відповідальності. У ньому немає місця умовному способу. Воно чітко показує людям, що ви вважаєте себе винними. Крім того, воно має відбивати в основних рисах суть того, що сталося, і заходи, що їх ви збираєтеся вжити, аби таке не повторилося. А також у вибаченні має бути запропоновано певний спосіб, у який можна залагодити провину.

Ось іще один невдалий приклад: «Ми вибачаємося за будь-які незручності, що їх ми могли спричинити». Гаразд, розберімося, що не так у цій фразі.

«Ми вибачаємося...» Випадково проливши на когось каву, чи скажете ви: «Я вибачаюся»? Ні, ви скажете: «Ой, вибачте, я дуже перепрошую, мені дуже прикро, що так сталося!» Загалом, якщо ваша послуга є життєво важливою для клієнтів, то збій у її наданні є для них не менш болючим, ніж пролита на сорочку гаряча кава. Тому використовуйте тон і мову, які продемонструють, що ви розумієте всю серйозність того, що сталося. Крім цього, особа, на яку покладено місію вибачитися від імені компанії, має взяти на себе персональну відповідальність. «Вибачте мені» звучить набагато сильніше, ніж «ми вибачаємося».

Далі — вираз **«за будь-які незручності...»** Якщо клієнти покладаються на вашу послугу і не можуть її отримати в належній якості — це не просто незручності. Це — кризова ситуація. А незручності — це довга черга в магазині. У вашому випадку це недоречне слово.

І, нарешті, формулювання **«що їх ми могли спричинити»**. Оце «могли» передбачає, що, можливо, нічого поганого й не трапилося. Це класичне формальне вибачення без вибачення. Воно показує ваше зверхнє ставлення до цілком реальної проблеми (або проблем), що з нею зіткнулися клієнти. Якщо ця проблема їх не торкнулася, то немає потреби взагалі нічого казати. А якщо таки торкнулася, то не треба вживати слово «могли». Досить плутатися, визначтеся й візьміть на себе відповідальність.

Немає якогось єдиного універсального рецепту бездоганного вибачення. Скласти його не допоможе жодна чарівна паличка. Будь-яка шаблонна відповідь сприйматиметься як порожні загальні фрази. Треба підбирати особливі слова для кожної конкретної ситуації.

Є один визначальний принцип, що його слід пам'ятати, коли ви вибачаєтеся: завжди уявляйте, як би ви поставилися до такого вибачення, якби були постраждалою стороною. Чи повірили б ви цим словам, якби вони були звернені до вас?

УСІ на лінію ВОГНЮ

Також майте на увазі, що споживачі ніколи не пробачать вам негідної поведінки. Навіть найкраще вибачення не врятує, якщо ви не заслужили довіри людей. Усе, що ви робили до цього інциденту, насправді важить значно більше, ніж слова, які ви підбираєте для вибачення. Якщо ви раніше сформували довірливі стосунки зі своїми клієнтами, вони виявлять до вас певну поблажливість і повірять у щирість ваших вибачень.

Усі — на лінії вогню

У ресторанному бізнесі існує величезна відмінність між роботою на кухні й обслуговуванням клієнтів. Керівники кулінарних шкіл і добрі ресторатори розуміють, як важливо налагодити взаєморозуміння та емпатію між цими двома сторонами. Тому їхні шеф-кухарі, щоб бути в тонусі, часто виходять у зал обслуговувати клієнтів замість офіціантів. Таким чином персонал кухні має змогу поспілкуватися з відвідувачами й відчути, як воно — бути на лінії фронту.

Чимало компаній, що працюють в інших галузях, також мають схожий розподіл на тих, хто має справу безпосередньо з клієнтами, і працівників глибокого тилу. Люди, які створюють продукт, працюють на «кухні», а команда підтримки обслуговує клієнтів. На жаль, це означає, що «шеф-кухар» — автор продукту ніколи не чує на власні вуха, що кажуть споживачі. Це погано. Адже спілкування з клієнтами — найкращий спосіб дізнатися про сильні й слабкі сторони продукту.

Пригадуєте дитячу гру в «зіпсований телефон»? Десятеро дітей сідають колом і по черзі пошепки передають одне одному повідомлення. Коли повідомлення проходить коло, воно стає спотвореним до невпізнання. Те, що спершу мало цілком конкретний сенс, обертається кумедним і беззмістовним набором слів, як-от «макаронна диня знає майбутнє». І чим більше учасників у колі, тим сильніше спотворюється повідомлення.

Те саме відбувається і в бізнесі. Чим довший ланцюжок людей між споживачами й виробниками продукту, тим вища ймовірність, що повідомлення клієнтів буде загублено або спотворено на цьому шляху.

Кожен член вашої команди мусить мати прямий зв'язок із клієнтами, нехай не щоденний, але принаймні кілька разів на рік. Тільки так ваші працівники зможуть дізнатися, «де болить» споживачам. Бо тільки відчуття на власній шкурі того, що «болить», — єдине, що мотивує людей вирішувати проблему. У цій справі є місце й для позитивних емоцій: спілкування із задоволеними клієнтами або тими, чиї проблеми вдалося вирішити, також може дуже сильно мотивувати ваших працівників.

Отже, не відгороджуйте працівників, які працюють «у тилу», від зворотного зв'язку з клієнтами. Ніхто не має бути захищений від прямої критики.

Можливо, ви вважаєте, що у вас немає часу спілкуватися з клієнтами? То знайдіть його! Засновник компанії *Craigslist* Крейг Ньюмарк власною персоною відповідає на листи до служби підтримки — відповідь від нього приходить того ж

ДИХАЙТЕ ГЛИБОКО

дня, інколи через кілька хвилин після звернення. Він також власноруч видаляє з форумів свого сайту расистські коментарі та бореться з нью-йоркськими рієлторами, які розміщують оголошення про оренду квартир, яких не існує[1]. Якщо вже Ньюмарк знаходить час на обслуговування споживачів, то й ви знайдете.

Дихайте глибоко

Якщо розгойдати човен, від нього підуть хвилі. Після того як ви запровадите якусь нову функцію, зміните політику компанії, відмовитеся від чогось — чекайте на негайну й бурхливу хвилю негативного реагування. Стримайте свою першу панічну реакцію та бажання швидко щось змінити у відповідь на критику. Спочатку пристрасті будуть розпалюватися. Це нормально. Та якщо ви втримаєтеся протягом першого бурхливого тижня, далі пристрасті зазвичай вгамовуються.

Люди завжди керуються звичками. Тому вони так негативно реагують на будь-які зміни. Вони звикли використовувати щось у певний спосіб, а зміни руйнують усталений порядок речей. Вони скаржаться, вимагають повернути все, як було раніше.

Але це не означає, що ви маєте їх слухати. Іноді треба енергійно просувати вперед рішення, у яке ви вірите, навіть якщо спочатку воно буде непопулярним.

Люди часто реагують ще навіть до того, як спробували користуватися новинкою. Часом початкова негативна реакція є інстинктивним відрухом. Тому ви можете почути висловлювання на кшталт: «Нічого гіршого я в житті не бачив!» Люди, заспокойтеся, це ж зовсім дрібна зміна!

Також не забувайте, що негативні відгуки майже завжди є гучнішими й емоційнішими, ніж позитивні. Насправді, навіть якщо більша частина ваших клієнтів задоволена змінами, ви можете чути лише негативні голоси. Тому так важливо втриматися від дурниці й не дати заднього ходу необхідним, але суперечливим перетворенням.

Отже, коли люди нарікають, нехай цей казан трохи покипить. Дайте їм знати, що ви їх чуєте і розумієте їхню незгоду. Але поясніть, що маєте намір на певний час залишити зміни в силі й подивитися, що із цього вийде. Швидше за все, ви виявите, що врешті споживачі пристосувалися до змін. Навіть може статися так, що ці зміни дуже припадуть їм до душі.

---

[1] *Scott Kirsner, «Craigslist's Unorthodox Path», Boston Globe, June 15, 2008, www.tinyurl.com/4vkg58*

КУЛЬТУРА –
ПОБІЧНИЙ
продукт
– ПОСЛІДОВНОЇ –
ПОВЕДІНКИ

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Ви не створюєте культури

Культура, створювана під замовлення, буде штучною. Це великі інформаційні цеглини, що складаються з місії компанії, якихось декларацій і правил поведінки. Вони банальні, потворні й наче пластикові. Штучна культура — це фарба. Справжня культура — це патина на бронзі.

Ви не створюєте культуру. Вона приходить із часом. Тому в молодих компаній немає культури. Культура — це побічний продукт послідовної поведінки. Якщо ви заохочуєте людей ділитися знаннями, ідеями, досвідом, то така модель поведінки стане частиною вашої культури. Якщо ви шануєте взаємну довіру, тоді довіра увійде як її невід'ємний компонент. Якщо ви уважно ставитеся до споживачів, тоді турбота про них стане вашою культурою.

Культура — це не настільний футбол, не психологічні ігри для формування довіри серед колег. Це не різдвяна вечірка й не корпоративний пікнік. Перелічене вище — лиш об'єкти і події, а не культура. Однак це й не гасло. Культура — це дії, а не слова. Тому не варто аж так нею перейматися. Не насаджуйте її. Культуру не можна запровадити. Як і добрий віскі, вона потребує часу, аби вистоятися.

Усі рішення — тимчасові

«А що, як...», «Що станеться, коли...», «Чи не варто скласти план на той випадок, якщо...»

Не думайте про проблеми, яких у вас поки немає. Однак більшість проблем, появи яких ви побоюєтеся, ніколи не постануть перед вами. Думайте винятково про *реальні* проблеми, що стоять перед вами.

Крім того, рішення, що їх ви ухвалюєте сьогодні, не будуть діяти вічно. Дуже легко поставити хрест на добрих ідеях, цікавих стратегіях чи перспективних експериментах на тій підставі, що будь-яке ухвалене нині рішення має роками залишатися чинним. Це зовсім не так, особливо для невеликих бізнесів. Якщо змінюються обставини, ваші рішення теж можуть змінюватися. Усі рішення — тимчасові.

На початковому етапі нерозумно турбуватися про те, як ваша концепція буде масштабуватися для аудиторії від п'яти до п'яти тисяч осіб (або від ста тисяч до ста мільйонів). Запустити в обіг продукт або послугу і без того досить складно, тож не варто вигадувати додаткові перешкоди. Оптимізуйте зусилля на цей мо-

УСІ РІШЕННЯ ТИМЧАСОВІ

мент, а про майбутнє потурбуєтеся пізніше.Спроможність змінювати курс — одна з основних переваг маленької компанії. Порівняно з більшими конкурентами ви набагато краще пристосовані до швидких і рішучих змін. Великі компанії попросту не можуть рухатися так швидко. Тому приділяйте увагу сьогоденню, а про майбутнє подбаєте, коли воно настане. Інакше ви змарнуєте енергію, час і гроші, зосереджуючись на завданнях, які можуть ніколи не матеріалізуватися.

Не шукайте рок-зірок

Багато компаній публікують оголошення про вакансії, шукаючи «рок-зірок», «суперменів» або «нінзя». Це, м'яко кажучи, неоригінально. Хіба що ваша команда складається з палких фанатів маскульту — тоді ще такі формулювання могли б бути припустимі. У переважній більшості випадків вони зовсім недоречні.

Замість того щоб думати, як наповнити свій робочий простір рок-зірками, краще подбайте про атмосферу цього простору. Усі ми здатні виконувати роботу погано, нормально й чудово. І середовище справляє на результати роботи значно більший вплив, ніж багато хто думає.

Зайве нагадувати, що всі ми створені з рівними можливостями й завдяки зірковому середовищу в кожному можна розбудити його зіркові можливості. Занадто часто цей неосяжний потенціал залишається похованим під тягарем незугарної організаційної політики, поганого керівництва, задушливої бюрократії. Розчистіть ці авгієві стайні — і ви знайдете людей, які готові демонструвати дивовижні результати. Їм просто треба дати шанс.

Не йдеться про п'ятниці з вільним стилем одягу або дні «Прийди на роботу зі своїм псом». (Якщо це такі чудові ідеї, чому б вам не втілювати їх у життя щодня?)

Зіркове середовище формується з атмосфери довіри, незалежності й відповідальності. Вони є результатом того, що людям надається можливість усамітнено працювати, зручне робоче місце та якісні робочі інструменти, яких вони заслуговують. Чудове середовище — це середовище, де виявляють повагу до людей, які виконують роботу, і до того, наскільки добре вони її виконують.

Вони не діти

Якщо ви будете ставитися до працівників як до дітей, вони й працюватимуть як діти. А поза тим багато компаній і керівників саме так і ставляться до працівників. Перш ніж будь-що зробити, підлеглий мусить спитатися дозволу. Навіть найдрібніші витрати треба узгоджувати з начальством. Дивно, що їх не змушують питати дозволу, аби сходити в туалет.

Стиль керівництва, за якого будь-який крок потребує узгодження, формує культуру бездумних дій. Створюються взаємини боса і працівника, у яких червоною ниткою проходить теза: «Я тобі не довіряю».

СТВОРІТЬ ЗІРКОВЕ середовище

Їм не 13 років

ВІДПРАВЛЯЙТЕ ЛЮДЕЙ ДОДОМУ О 17-Й

Що ви виграєте, наприклад, якщо забороните працівникам користуватися соціальними мережами або дивитися ролики на *YouTube* у робочий час? Ви не виграєте нічого. Бо час не конвертується магічним чином у роботу. Люди знайдуть якийсь інший спосіб відволіктися.

Та й у будь-якому випадку, ви не змусите кожного ревно працювати від дзвінка до дзвінка. Це міф, що люди відпрацьовують щодня по вісім годин. Так, вони можуть перебувати в офісі протягом восьми годин, але насправді вони не весь цей час працюють. Вони *мусять* періодично відволікатися, щоб позбутися монотонності робочого дня. Нікому не зашкодить, якщо вони проведуть трохи часу на *Facebook* або *YouTube*.

Замисліться про час і гроші, що їх потребують усі ці дурниці з контролем працівників. Скільки коштує встановлення та налаштування програмного забезпечення для нагляду за персоналом? Скільки часу витрачатимуть фахівці IT на стеження за діями інших працівників, замість того щоб працювати над проектами, що мають реальну цінність? Скільки часу ви змарнуєте, пишучи правила, що їх однак ніхто не читатиме? Оцініть усі ці витрати, і до вас швидко прийде розуміння, що недовіра до працівників — неймовірно коштовна річ.

Відряджайте людей додому о сімнадцятій годині

Працівником мрії для багатьох компаній є двадцятикількарічна особа, яка має мінімальне приватне життя, із задоволенням працює чотирнадцять годин на добу і часто спить просто на робочому місці.

Та напаковувати офіс хлопцями й дівчатами, готовими до праці в нічні години, не є аж такою вдалою ідеєю, як може комусь здатися. Пересиджування на роботі стає виправданням за низьку якість роботи. Утверджуючи цей стиль у своїй у компанії, ви тримаєтеся за цілком хибні міфи, на кшталт «Працювати і вдень, і вночі — наш єдиний шанс позмагатися з великими компаніями». Та насправді треба не збільшувати кількість робочих годин, а поліпшувати їхню якість.

Коли працівникам є чим зайнятися поза офісом, вони активно беруться до роботи. Вони зацікавлені швидше виконати завдання і звільнитися, бо на них чекають приватні справи — скажімо, треба забрати дітей зі школи або сходити на репетицію хору. Вони змушені шукати способи бути більш ефективними, тому розумно використовують свій час.

Є такий вислів: «Якщо ви хочете, щоб щось було зроблено, доручіть виконання найбільш зайнятій людині». Вам потрібні зайняті люди. Люди, які мають життя поза роботою. Люди, які мають багато різних справ і турбот. Не треба чекати, що робота заповнить усе життя людини — принаймні якщо ви хочете працювати із цією людиною досить довгий час.

ПОЛІТИКА
КОМПАНІЇ

Перший поріз гоїться без шрамів

Тієї ж миті, як щось пішло не так, природною реакцією керівника є прописати правила поведінки в інструкції. «Хтось ходить в офіс у шортах?! Треба запровадити дрес-код!» Та ні, не треба. Досить сказати Джону, щоб більше не вдягав шорти в офіс.

Внутрішні правила — це наче шрами організацій. Свого роду систематизовані перебільшені реакції на події, що навряд чи стануться вдруге. Вони є колективним покаранням за індивідуальні вчинки.

Саме так народжується бюрократичний підхід. При цьому ніхто не прагне насаджувати його. Він підкрадається повільно. Усе відбувається поступово: одна інструкція — один шрам.

Перший поріз гоїться без шрамів, тож не треба їх створювати на тілі організації штучно. Не створюйте внутрішнє правило тільки через те, що одна людина одного разу щось зробила неправильно. Такі інструкції доречні лише для ситуацій, які повторюються знову й знову.

Будьте собою

Навіщо люди, які мають бізнес, так намагаються справити враження солідної публіки? Навіщо всі ці статусні ознаки: канцелярська мова, формальні заяви, штучна дружелюбність, юридичний жаргон тощо? Читаєш, що вони пишуть, — і здається, що це написав робот. Такі компанії звертаються наче на вашу адресу, але аж ніяк не до вас персонально.

Ця імітація професіоналізму є попросту смішною. Усі ми це знаємо. Й однаково маленькі компанії намагаються наслідувати цей стиль. Вони думають, що якщо надуватимуть щоки, то здаватимуться більш значними й більш «професійними». Та насправді вони виглядають сміховинно. До того ж вони жертвують однією з найбільших переваг маленької компанії — можливістю спілкуватися з публікою просто й безпосередньо, не пропускаючи кожне мовлене слово крізь фільтри юридичного відділу та піар-служби.

Немає нічого поганого в тому, аби поводитися відповідно до своєї вагової категорії. Уміння чесно говорити про себе — теж непроста наука. Перше враження про вас люди складають за тим, що і як ви кажете, — тож навіщо починати з брехні? Не бійтеся бути собою.

І це стосується стилю мови, що його ви використовуєте всюди — коли листуєтеся електронною поштою, оформлюєте упаковку, постите у своєму блогу, даєте інтерв'ю, проводите презентацію тощо. Розмовляйте з клієнтами так само, як спілкуєтеся з друзями. Пояснюйте речі так, наче ви сидите поруч із ними. Уникайте незрозумілих слів, професійного і корпоративного жаргону. Не намагайтеся справити враження, втуляючи без потреби всілякі розумні слівця, натомість

БУДЬ
САМИМ
СОБОЮ

використовуйте нормальні зрозумілі слова. Не говоріть про «монетизацію» або «транспарентність» — говоріть про заробляння грошей і відкритість. Не вживайте сім слів там, де досить чотирьох.

І не змушуйте своїх працівників закінчувати листи юридичною заковикою на кшталт: «Це e-mail-повідомлення призначено винятково для використання призначеним одержувачем (одержувачами) і може містити конфіденційну інформацію та дані, що не підлягають розголошенню». Це все одно що написати: «Ми вам не довіряємо й готові довести це в суді». Успіхів вам у спробі привернути до себе симпатиків у такий екзотичний спосіб!

Пишіть, аби ваш текст прочитали, а не аби щось написати. Кожного разу, написавши текст, прочитайте його вголос. Чи звучить він так, як звучав би в живому спілкуванні? Якщо ні — подумайте, як наблизити його до розмовного стилю.

Хто сказав, що слід завжди писати ділові листи в офіційному стилі? Хто сказав, що, беручись до писання, ви маєте зачиняти на ключ свою індивідуальність? Забудьте про правила. Спілкуйтеся!

Коли ви пишете, не думайте про всіх тих людей, які можуть прочитати ваш текст. Думайте про конкретну людину й пишіть для неї. Якщо ви звертатиметеся до натовпу, текст буде незграбним і сповненим загальників. Маючи на думці конкретного адресата, ви суттєво збільшуєте свій шанс досягти мети.

Заборонені слова

Є декілька слів і фраз, що їх ніколи не варто вживати в бізнесі. Ні, мова не про ненормативну лексику. Це такі слова, як *обов'язково, мусиш, не можу, це легко, усього лиш, єдиний, швидко*. Вони, наче червона ганчірка перед очима бика, провокують ворожість і перекривають шлях для здорового спілкування. Уживання цих слів і фраз руйнує повноцінне обговорення і спричиняє затримки у виконанні проектів.

Використовуючи їх, ви створюєте чорно-білу ситуацію. Але реальність не буває чорно-білою, вона сповнена безлічі інших кольорів та їхніх відтінків. Коли ви звертаєтесь до людей цими словами, вони засмучуються або ображаються, і починаються проблеми. Таким чином ви вносите напругу та конфлікт у визначально безневинну ситуацію.

Що ж не так із цими словами? Спробуймо проаналізувати.

Обов'язково. Насправді не так і багато справ є обов'язковими. Замість казати «обов'язково», ви можете вжити такі фрази, як-от: «Можливо, варто було б», або «Що ви про це думаєте?», або «Як це звучить?», або «Як ви гадаєте, ми це подужаємо зробити?»

Не можу. Коли ви кажете «не можу», ви, швидше за все, можете. Часом навіть вживають «не можу» з протилежним значенням в одному контексті. «Наразі ми не можемо запустити цей продукт, бо він ще не готовий».

ТР*БА
НЕ М*ЖУ
Л*ГКО
ШВ*ДКО

І тут же: «Ми не можемо більше витрачати на це час, бо нам треба запускати продукт». Ці два твердження не можуть бути правдиві водночас. Чи — зачекайте хвильку — таки можуть?

Це легко. Зазвичай так кажуть про роботу, що її має зробити хтось інший. «Ти ж легко із цим впораєшся, правда?» Але завважте, що про свої власні завдання люди зовсім не схильні говорити як про «легкі». Самі вони для початку сказали б: «Дозволь мені спершу оцінити завдання», а от до інших вважають за прийнятне звертатися із вказівкою: «Виконай це завдання, воно легке».

Ці слова і фрази часто виринають і під час дискусій (також зверніть увагу на їхніх близьких родичів: «усі», «жодний», «завжди» й «ніколи»). Вони ускладнюють пошук рішення, бо заганяють учасників обговорення в кут, змушуючи робити вибір між двома протилежними позиціями. Поле для компромісу звужується. Люди стикаються лобами, розпалюються конфлікти.

Особливо небезпечними ці слова стають, коли їх вживають разом: «Нам обов'язково треба додати цю функцію. Ми не можемо без неї запускати продукт. Це всього лиш одна маленька дрібничка, тому впровадити її буде легко. Ви мусите швидко впоратися із завданням». Один невеликий абзац, а скільки зверхності! Це рецепт катастрофи.

«Якнайшвидше» — це отрута

Припиніть вживати слово «якнайшвидше». Це й так зрозуміло. Люди й самі хочуть зробити справу так швидко, як це можливо.

Якщо ви додаєте ярлик «якнайшвидше» до кожного свого запиту, ви таким чином даєте зрозуміти, що всі завдання мають однаково високий пріоритет. А коли всі справи мають найвищий пріоритет, то це означає, що жодна не має пріоритету. (Кумедно, що всі завдання мають найвищий пріоритет достоту до того моменту, коли вам на практиці не доведеться визначати черговість їх виконання.)

Слово «якнайшвидше» викликає інфляцію. Воно знецінює будь-який запит, що не має такої позначки. Ви й незчуєтеся, як єдиним способом змусити співробітників виконати роботу стане ця горезвісна наліпка «якнайшвидше».

Більшість справ не вартують такого істеричного поспіху. Якщо те чи інше завдання не буде виконане негайно, ніхто не помре. І ніхто не втратить роботу. І компанія не втратить купу грошей. Єдине, що може спричинити вимога «якнайшвидше», — це стрес на порожньому місці, що призводить до професійного вигоряння та ще гірших наслідків.

Тому прибережіть ці критичні вислови для критичних ситуацій, коли бездіяльність справді може обернутися дуже конкретними негативними наслідками. У всіх інших випадках — не зчиняйте паніки.

ЯКНАЙШВИДШЕ
500MG
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ
ЯКНАЙШВИДШЕ

НАТХНЕННЯ
НАТХНЕННЯ
Спожити
НЕГАЙНО!

ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ

Натхнення — продукт із коротким терміном придатності

У кожного з нас виникають ідеї. Ідеї — безсмертні. Вони живуть вічно.

Але цього не скажеш про натхнення. Натхнення як свіжий фрукт або молоко: воно має обмежений термін придатності.

Якщо вам захотілося щось зробити, зробіть це відразу. Не вдасться покласти ідею на полицю і повернутися до неї через два місяці. Не можна просто сказати: «Я зроблю це згодом». Бо згодом ця ідея, можливо, уже не надихатиме вас.

Якщо натхнення прийшло до вас у п'ятницю, пожертвуйте вихідними й пориньте в роботу. У стані підйому ви здатні за добу виконати кількатижневий обсяг роботи.

Натхнення — це магічний стан, він помножує продуктивність і мотивує. Але натхнення не вміє чекати. Воно існує тут і зараз. Якщо воно вас відвідало, хапайте його й беріться до роботи.

Дякуємо, що прочитали нашу книжку

Сподіваємося, вона надихне вас переосмислити погляди на бізнес. Якщо це станеться, напишіть нам кілька рядків на rework@37signals.com, аби ми теж про це дізналися. Сподіваємося отримати ваші відгуки.

Ресурси

Про *37signals*
Сайт компанії 37signals
www.37signals.com
Про компанію *37signals* та наші продукти

Сайт книжки Rework
www.37signals.com/rework
Офіційний сайт книжки

Signal vs. Noise
www.37signals.com/svn
Блог нашої компанії про бізнес, дизайн, культуру та інше.

Відео компанії 37signals
www.37signals.com/video
Презентації та виступи компанії *37signals*

Підпишіться на електронний бюлетень від 37signals
www.37signals.com/subscribe
Новинна розсилка про наші продукти, знижки та багато іншого (приблизно двічі на місяць).

Те, що нам подобається
www.37signals.com/stuffwelike
Список книжок, сайтів і всього іншого, що нам подобається.

Електронна адреса
rework@37signals.com

Продукти компанії 37signals

Basecamp
www.basecamphq.com
Управляйте проектами і взаємодійте зі своєю командою і клієнтами.

Highrise
www.highrisehq.com
Працюйте зі своїми контактами, документами та угодами. Будьте напоготові.

Backpack
www.backpackit.com
Упорядковуйте інформацію й діліться нею всередині вашого бізнесу.

Campfire
www.campfirenow.com
Чат у реальному часі, спільне використання файлів і кодів для віддалених команд.

Ta-da List
www. tadalist. com
Ta-da List дозволяє легко створювати списки справ і керувати ними.

Writeboard
www.writeboard.com
За допомогою *Writeboard* можна легко спільно створювати і редагувати будь-які документи.

Getting Real
gettingreal.37signals.com
Ця книжка від *37signals* допоможе вам знайти більш розумний, швидкий і простий спосіб створювати успішні веб-застосунки.

Ruby on Rails
www.rubyonrails.org
Відкрита веб-платформа, створена *37signals*.

Подяка

Наша особлива вдячність — Метью Ліндермену. Мет став першим найманим працівником нашої компанії 1999 року, і він дотепер із нами. Без нього ця книжка не була б зібрана докупи. Він не лише написав кілька розділів, але й допоміг надати книжці змістової та стильової цілісності, доопрацювавши розділи, написані різними співавторами. Він зробив книжку простою для читання, але ця робота не була легкою. Дуже дякуємо, Мете.

Також дякуємо нашим родинам, споживачам та всім членам команди *37signals*. А ще хочемо перелічити людей, з якими ми знайомі, і тих, з якими не знайомі, але які в той чи інший спосіб надихнули нас.

Френк Ллойд Райт
Воррен Баффетт
Клейтон Крістенсен
Джим Кудал
Ернст Кім
Скотт Гайферман
Карлос Сегура
Стів Джобс
Біл Мар
Міс ван дер Рое
Крістофер Александер
Кент Бек
Джералд Вайнберг
Джулія Чайлд
Ніколас Каравітез
Ричард Берд
Даєтер Рамз
Рон Пол
Сет Годін
Джемі Ларсон
Ралф Нейдер
Бенджамін Франклін
Джеф Безос
Антоніо Гауді
Ларрі Дейвід
Дін Кеймен
Томас Джефферсон
Рікардо Семлер
Джеймс Дайсон
Томас Пейн
Кетті С'єрра
Марк Гедлунд
Майкл Джордан
Джеффрі Зелдмен
Джудіт Шендлін
Тімоті Ферріс