

## ДВАНАДЦЯТЬ БУДІВЕЛЬНИХ БЛОКІВ

Генерал, який перемагає у битві, заздалегідь робить багато підрахунків. Генерал, який програє, присвячує підрахункам трохи часу перед боєм.

*Сунь-цзи*

Я працював над укладенням дуже масштабної угоди, — йшлося про мільйони доларів, — і мені потрібно було зосередитися. Я попросив свого асистента не відповідати на дзвінки й не пускати нікого до мого кабінету. Зараз я розумію, що мені варто було найняти кременішого асистента. Та, гадаю, того хлопця не спинив би й сам Лоуренс Тейлор у своїй найкращій формі.

Влетівши в мій кабінет, хлопчина прогорлав: «Мені остогидло моє життя! — Він увесь тремтів. — Я так більше не можу. Мені нікуди йти й більше нема до кого звернутися. Я відчайдушно прагну успіху. Присягаюся, що стану найкращим співробітником! Ніщо мене не спинить!».

Потім його лють обернулася сумом, і пів години сльозам не було упину. Ерні тоді було дев'ятнадцять. У нього на руках було 400 доларів, шкільний атестат і нуль бізнес-навичок. Він

був сповнений бажання, та я не був певен, що для боротьби йому стане самого бажання.

Трохи раніше того ж дня Ларрі представив свій бізнес-план із лиском і професійністю, яких можна очікувати від випускника Університету Каліфорнії в Лос-Анджелесі з досвідом роботи в *Northrop Grumman*. Його промова була бездоганною, як і його напросована сорочка. Батьки добре виховали Ларрі й були готові підставити плече, якщо йому раптом знадобиться допомога.

Як можна було того очікувати, бізнес-план Ларрі був досконалим. У ньому було повно таблиць *Excel* і графіків, а ще чітко визначених річних цілей. Однак моє запитання про те, чому його бізнес для нього важливий, збило Ларрі з пантелику. Коли ж я запитав хлопчину про ворогів, той, тицьнувши пальцем у палітурку плану, сказав: «Усі необхідні деталі містяться тут, сер». Я навсправжки захвилювався, чи не треба перевірити його пульс.

План Ерні нікуди не годився, і це ще м'яко сказано. У ньому не було ні структури, ні чисел, ні передбачень. Навіть переліку основних тез не було.

Коли я запитав Ерні про стратегію пошуку потенційних клієнтів, той знову розклеївся. Він відповів, що втомився від злиднів і негараздів, які допікають його змученій від пияцтва родині. «Ерні, — відповів я, — розумію, через що ти проходиш, але тобі потрібен план. Чим ти взагалі хочеш займатися?».

Ерні забракло слів. Я збагнув, який тяжкий відбиток наклала на нього сімейна ситуація, ще навіть не почувши деталей. За кілька хвилин він спромігся зібратися до купи й продовжив. Зрештою йому вдалося пробуркотіти: «Я робитиму що завгодно, лише б уникнути злиднів».

Мені стало цікаво: якби Ерні був присутній під час презентації Ларрі, чи стало б йому сміливості стверджувати про свій намір бути найкращим? Та я впізнав у Ерні дещо, що мав і в собі. На відміну від деяких інших бізнес-лідерів, я бачив його емоції в позитивному світлі.

Кого б ви взяли в команду, опинившись тоді на моєму місці: Ерні чи Ларрі? Ви не знаєте особисто жодного з них, та їхні типажі вам знайомі. Узагалі-то, вони уособлюють тисячі людей, з якими мені за багато років довелося попрацювати. Практично всі мої знайомі, до того як увійти до числа обраних сміливців, підпадали під одну із цих категорій: логічні або емоційні. Щоб було легше запам'ятати: Ларрі з логічних, а Ерні — з емоційних.

У 2005 році під час наших розмов у моєму кабінеті в Гранада-Гіллз вони обоє мріяли про підприємницький успіх.

Виходячи з того, що вам відомо про цих двох парубків, за чий би успіх у досягненні цілей ви б побилися об заклад — хай ідеться про схуднення, відкриття бізнесу або просування кар'єрною драбиною?

Ваша відповідь на це запитання багато чого розповість про вас. Якщо ви більше покладаєтеся на мислення, то пристанете на бік Ларрі. Якщо ж на серце, то оберете Ерні.

За понад двадцять років я зрозумів, що ставити на одного з них у досягненні цілей нерозумно. Прихильники логіки мають усі підстави сумніватися в тому, що Ерні стане довготривалої дисципліни для виконання роботи, не кажучи вже про залучення капіталу. А емоційні ж матимуть рацію, сумніваючись у мотивації Ларрі. Та якщо ви мислите, як я, то спитаєте Ерні: «Якщо ти вбачаєш у злиднях ворога й рішуче налаштований його побороти, чому в тебе немає плану?».

А ось тут стає цікаво. Можливо, ви гадаєте, що Ерні має перевагу, адже для нього на кін поставлено більше. Він більш мотивований, тому що йому це більше *потрібно*. Спершу може здатися, що так воно і є. Але, склавши тисячі бізнес-планів, я зрозумів, що Ларрі може *знайти* причину бути більш мотивованим. Серце є в кожного. У кожного з нас є рани й мрії, що зворушують. Більшість із тих, хто працює в бізнесі, навчена туди не потикатися. Дехто навмисно уникає емоцій, щоб не збивати себе з пантелику. Інші ж стільки вистраждали, що передусім захищають себе від нового болю.

Певне, ви здогадуєтеся, яке з моїх запитань викликає в людей найбільше емоцій. *Хто ваші вороги?* Якщо співрозмовник вагається, я уточнюю, хто йому заздрить, заважає або сумнівається в ньому й чию неправоту він прагне довести. Нерідко співрозмовник лише спантеличено дивиться на мене, та варто мені копнути дещо глибше (я можу сидіти в тиші скільки знадобиться — не варто недооцінювати силу мовчання), як відповідь зазвичай знаходиться. Закоркована емоція виривається назовні. Можливо, у Ларрі залишилися шрами від насмішок на уроках фізкультури, коли він — товстенький хлопчисько — не міг здертися на канат. Може, його вчитель фізкультури досі являється йому в кошмарах. Або колишній бос, успішніший товариш чи родич, який виводить його на емоції. Перш ніж рухатися далі, потрібно познайомитися з ворогом.

#### ЩО ВАЖЛИВІШЕ: ДОСВІД АБО ЗАПАЛ

Продовжимо порівнювати емоційних і логічних людей. Ви б поставили на бездоганного продавця, який навчався в *Oracle* і має чимало заощаджень, чи на агента-початківця, якому потрібна ця робота, щоб прогудувати сім'ю?

Доопрацювання застосунку за короткий термін ви б довірили системотехніку у відчай та з боргами або щасливому досвідченому інженеру?

Ви б поставили на більш досвідчену й краще *підготовлену* команду чи на *одержиму*? Під одержимістю я маю на увазі те, що команда носить у собі образу, оплакує втрату гравця або має глибоке почуття гордості.

Сподіваюся, у вас уже майнула думка: «Та годі тих прикладів із порівнянням логіки й емоцій, Патріку. Чому це їх не можна поєднати?».

Не тільки можна — **у бізнес-плані необхідно поєднувати емоції та логіку**. Саме тому я хочу, щоб ви замислилися, чому віддаєте перевагу й що потрібно покращити. Якщо ви послуговуєтеся винятково логікою, певне, вам важко надихати інших. Завдяки моему підходу ви зрозумієте, що вам потрібно змінити. Якщо ж ви винятково на емоціях, вам складно розробляти системи й бути організованим. Саме тому вам стане в пригоді структурованість методичного плану.

Потрібно пам'ятати одне: як би я не цінував емоції, у них є і недолік. Якщо людина готова на будь-що заради успіху, вона переважно *будь-що й робитиме* заради успіху, зокрема йтиме проти закону (а разом і по головах). Якщо у вас є такі співробітники, підрядники або постачальники, вони можуть поставити ваш бізнес під удар. Це чергове нагадування про те, що жити план потрібно завдяки *належним емоціям* — у собі й в інших.

Перш ніж ми продовжимо, важливо уточнити, що в контексті бізнес-планування означає бути емоційним, а що — ні.

Бути емоційним *не означає* бути імпульсивним, нерациональним, мелодраматичним, темпераментним або гарякуватим.

Бути емоційним означає бути пристрасним, одержимим, маніакальним, неспинним, потужним і цілеспрямованим.

Риси з першого переліку притаманні тим, хто обрав хибного ворога. А другий перелік характеризує обраних сміливців, які стають невпинними.

**Плануванню бізнесу**, а також діловим зустрічам, презентаціям, коротким презентаціям (пітчам) і підбору персоналу **бракує одного: поєднання емоцій і логіки.**

Я вже нагадую вам платівку, що заїла? Добре. Завдяки десяткам років лідерства й купі помилок (про багато з них я радий забути) я збагнув важливість повторення. Адже майже в кожному з нас закарбувалася звичка відділяти емоції від логіки, тож я продовжу наполягати: план повинен *вас зворушувати*. А також підказувати, коли й на які важелі натискати.

Майже на всі бізнес-плани, написані такими, як Ларрі й Ерні, чатує невдача. Лише одного з них замало.

Однією з перешкод до використання подібного плану є переконання, що в бізнесі емоціям немає місця. Заведено також вважати<sup>1</sup>, що спортсмени не плачуть, але футболіст, а згодом і тренер, який прославився тим, що пролив сльози на полі, Дік Вермейл, заслужив місце в Залі слави професійних футболістів і єдиний з усіх тренерів перемагав і в Супербоулі, і на «Роуз Боул». Майкл Джордан, Серена Вільямс, Конор Макгрегор і Тайгер Вудс — усі вони емоційні, хоч і проявляють емоції по-різному.

Це ж стосується й бізнес-лідерів. Ілон Маск подібний до двох інших бізнес-лідерів, яких я поважаю за те, що вони охопили емоції бізнесом, — покійних Енді Гроува й Стіва Джобса. Були вони водночас і відмінними стратегами, які вміли перекладати емоції мовою логіки.

Та самого лише ентузіазму замало, як і недостатньо створювати таблиці, якими бездоганними ті б не були. Належність до кола обраних сміливців передбачає вміння поєднувати емоції та логіку.

#### ШІСТЬ ПІДХОДІВ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ:

1. Узагалі не складатиму бізнес-план.
2. Зроблю, наче домашнє завдання: задля годиться.
3. Зроблю нашвидкуруч, щоб вразити інших.
4. Розроблю детальний план, заснований винятково на логіці.
5. Розпишу емоційну мрію, не вдаючись до логічних кроків. Але працює тільки один підхід...
6. **Надихнуся ворогами й поєднаю логіку та емоції.**

ЯК, ПОЄДНАВШИ ЕМОЦІЇ ТА ЛОГІКУ,  
Я ЗАЛУЧИВ 10 МІЛЬЙОНІВ ДОЛАРІВ

Коли у 2009 році я тільки-но заснував компанію з надання фінансових послуг, мене переповнювали емоції. Усіх охочих слухати я переконував, що у 2029-му в нас буде 500 тисяч ліцензованих агентів. Дехто невимушено відмахувався від тридцятирічного зарозумільця, який і бізнесом ніколи не займався. Інші ж, натхненні моєю пристрасністю, ставили логічне запитання: «А як ти збираєшся вийти на рівень 500 тисяч ліцензованих агентів?».

Іншими словами, я вдало скористався емоціями, які супроводжують велику ідею, для привернення уваги. Я зміг зацікавити інших — і це важлива навичка. Та коли мова заходила про «як», емоції не полишали мене. «У нас буде неймовірна