

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
1. ПРО МЫШЛЕНИЕ	
1. Выбери себя	14
2. Жизнь ровно такая, какой я в ней	18
3. Думать, говорить и делать в одном векторе	21
4. Накосячил — признай	24
5. Мир можно переключать	26
6. Дети для нас, а не мы для детей	28
7. Проверь систему на ограничения	30
8. Не переходи красные линии	32
9. Идти в страх	36
10. Установи дедлайн по печали	38
11. Управляй ожиданиями	40
12. Ясность на ясность	43
13. Никогда не сдавайся	45
14. Никак	51
2. ПРО ЛИЧНУЮ СТРАТЕГИЮ И САМОПОЗНАНИЕ	
15. Создай личную стратегию: от маленького Миши к большому	54
16. Мечтай!	58
17. Повышай уровень нормы	62
18. Маленький или большой, можешь или нет — решать только тебе	64
19. Рискуй!	67
20. Люби то, что делаешь	69
21. Самый незнакомый мне человек — я сам	71
22. Перестань обманывать себя	73
23. Мое НЕДО, или где живет мой икигай	76
24. Мои суперсилы и ограничения	79
25. Деньги, признание, удовольствие или власть	82
26. А что тебе не ОК?	85
27. Тихие радости	87
28. Эпитафия	89
29. Инструкция по применению	93
3. ПРО ЦЕЛИ И ИХ ДОСТИЖЕНИЕ	
30. Маршмеллоу-чемпион	96
31. Пропасть нельзя перепрыгнуть на 99%	98

32.	Ничего не меняешь — ничего не изменится	101
33.	Как внедрять новые привычки в жизнь	103
34.	Крути барабан гипотез	106
35.	Сжечь запасной аэродром	109
36.	Будь в лунке	111
37.	Развитие и текущая деятельность — разные команды	114
38.	Создавай чувство неизбежности	116

4. ПРО ЛИДЕРСТВО И ВЫХОД ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ

39.	Лидер — это костер, у которого греются другие	120
40.	Открытая система победит закрытую	122
41.	Доверяй	124
42.	Делегируй	126
43.	Следи за зарядом	128
44.	Слезь с горящего велика	130
45.	Управленец или направлонец?	133
46.	Про надо и хочу	135
47.	Выход из операционки	137
48.	Где брать CEO и как с ним взаимодействовать	139

5. ПРО БИЗНЕС

49.	Рынок решает	144
50.	Квадратики и шарики: как выбрать бизнес-модель	146
51.	Начни с питч-дека	148
52.	Каковы ключевые факторы успеха твоего бизнеса?	150
53.	Выручка — ничто, прибыль — все	153
54.	Растить и зарабатывать можно одновременно	156
55.	Зарабатывать и подтягивать обозы нужно одновременно	158
56.	Экзит-стратегия	160
57.	Продажи все лечат	164
58.	Не грести против течения	166
59.	Элегантные решения	169
60.	Клонируй золотую курицу	172
61.	Собери advisory board	174
62.	Держи руку на пульсе: управление по вехам	176

6. ПРО КОМАНДУ И КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ

63.	Не будь мудаком	180
64.	Принципы жрут ценности на завтрак	182
65.	Мы — одно большое яйцо	185
66.	Не курьерь	188
67.	Не держи шар под водой	191
68.	Установи правила игры	195
69.	Какую ценность я даю людям?	197
70.	Не обучай сотрудников — они уйдут?	199
71.	Уволься и стань партнером компании	201

72.	Ищешь волшебника — найдешь сказочника	202
73.	Как я увольняю	206
74.	Цена — ценность	209
75.	Продажа доли за результат	211

7. ПРО СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ И ОКРУЖЕНИЕ

76.	Найди своих	214
77.	Сделай аудит своего окружения	217
78.	Целевое окружение	222
79.	Про менторов	226
80.	Сила в разности	228
81.	Создавай личный бренд	230
82.	Принцип волшебной попки	233
83.	Отдавать и благодарить	236
84.	Создай свой питч	239
85.	Эмоциональный счет	243
86.	Чинить, а не выбрасывать	246
87.	Третье ухо: слушать больше, чем говорить	249
88.	В топку радикальную честность	251
89.	Правило ОК	254
90.	Кто твоя команда поддержки?	257
91.	Мне кажется, я не договорил про форум-группу	261
92.	От CRM к PRM	264
93.	Какой твой брендовый проект	267

8. ПРО ПАРТНЕРОВ

94.	Если можешь делать бизнес без партнеров, делай без них	270
95.	Челябинский синдром	272
96.	Договор чести	274
97.	Создавай и соблюдай договоренности	276
98.	Как Рубен Варданян стал моим партнером	279

9. МАНИФЕСТ 281

10. ВМЕСТЕ СИЛЬНЕЕ 287

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 304

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мелкий.

Так меня называли в семье, особенно мой брат, который на девять лет старше меня.

И вообще репутация у меня была так себе: я вечно все забывал, опаздывал, не отличался хорошим поведением и перебивался с троек на четверки.

Я рос в большой любви и свободе, но иллюзий на мой счет не питали. Мне кажется, на меня смотрели как на ту дочку-неумеху, про которую родители думают: «Лишь бы мужа нашла себе хорошего...»

Но на мужа я надеяться не мог, а очень хотелось добиться успеха.

Самому.

Доказать, что я право имею. Что я могу.

Очень хотелось своих денег, машину, квартиру, путешествия.

Хотелось сказать родителям, брату, окружению: «Смотрите, какой я крутой».

Мой исходный код — та еще комбинация.

Я родился «гением», человеком с большим ЭГО и самомнением, не основанным ни на чем.

Знаете, бывают ребята — душа компании. Харизма, шутки, все тянутся к такому человеку.

Когда он заходит в комнату, она озаряется светом.

Когда в нее заходил я, люди оттуда выходили.

Я был сильно «недодружен» в детстве, и друг мужского пола появился у меня только в 10-м классе.

Я не отличался большим интеллектом, физическими способностями...

Ах да, с детства я толстый.

Все эти «жирный-жирный, поезд пассажирный» — часть моей жизни. И вдобавок я интроверт, который боится людей, уж не говоря о публичных выступлениях.

Маленький Миша — это часть меня.

Ему нужно одобрение и признание со стороны.

Он не верит в себя.

Сомневается, что получится.

Боится, что его снова отвергнут, как та девушка, которая увидела его на первом свидании и убежала.

А если случилось что-то хорошее — это не он, это повезло, так сложилось.

Маленький Миша — самозванец.

Который все время шепчет большому: «Ты этого недостоешь, это не твой уровень, не твой масштаб».

Но большой Миша ему не верит.

Несмотря на свою «недодруженность», он создал международный бизнес-клуб «Атланты», объединяющий 1500+ предпринимателей со средним оборотом 1,5 млрд рублей.

Вместе с партнерами построил одного из лидеров ивент-рынка — агентство Worlds (ex. «Подъёжики»), входящее в топ-50 ивент-агентств мира.

Смог похудеть на 30 кг, полностью изменив свою жизнь и привычки. Несмотря на успеваемость в школе, получил степень Executive MBA в бизнес-школе «Сколково».

Выступает на тысячные залы, в том числе на Петербургском международном экономическом форуме, модерировал миллиардеров из списка Forbes, ведет семинары в бизнес-школах, хотя он интроверт.

Создал сильное окружение и собрал 9000 контактов в записной книжке: от Михаила Кучмента до Михаила Фридмана.

Стал партнером Рубена Варданяна¹, миллиардера из списка Forbes. Создал успешный образовательный проект с Оскаром Хартманном. Запорол сделку на 23 млн долларов в 2014 году. Но шанс-то был. И главный успех — любимая жена Лера и три дочери: Варвара, Полина и Аврора.

Большой Миша — предприниматель. Предприниматель жизни. И он понял: несмотря на все НЕДО — его самого уже достаточно, чтобы реализовать его истинный масштаб. Чтобы проживать настоящую жизнь.

Вернусь к повествованию от первого лица, чтобы вы реально не подумали, что у меня раздвоение личности или я поймал «белочку».

За 40+ лет я набил все возможные шишки.

Я запускал неудачные проекты, выбирал не тех женщин, терял о-о-очень много денег, ссорился с партнерами, дрался с сотрудниками, затеял большой бизнес-форум «Атланты» в «Крокусе» и зарыл туда 1,5 млн своих кровных заработанных долларов, а потом еще попал в личный кассовый разрыв.

В процессе я формировал свою личную стратегию, систему принципов, которые помогали мне двигаться вперед, несмотря ни на что. Двигаться к своим мечтам и целям.

Эта книга помогает задавать правильные вопросы и найти свою правду.

Когда я точно знаю, кто я, куда иду и с кем, жизнь приобретает смысл, появляется энергия и драйв, я встаю на путь реализации своего истинного масштаба.

Я встречаю очень много талантливых ребят, которые расплескивают свои способности впустую просто потому, что все время куда-то бегут, не отвечая себе честно на главные вопросы.

¹ Рубен Варданян — бизнесмен, миллиардер, бывший госминистр непризнанной Нагорно-Карабахской Республики. Соучредитель Гуманитарной инициативы «Аврора»; один из основателей Школы управления «Сколково» и первый ее президент; основатель Philin («Инфраструктура благотворительности»); основатель и партнер Phoenix Advisors; бывший руководитель и основной партнер инвестиционной компании «Тройка Диалог» (1992–2012).

Когда я не знаю себя, чего хочу по-настоящему и с кем хочу прожить эту жизнь — это личное предательство.

Мы часто обманываем себя.
Я часто обманываю себя.

Самый незнакомый человек — я сам.
Когда у тебя есть своя правда, ты не сравниваешь себя с другими — тебя перестают раздирать сомнения, ты реже падаешь в самозванца и занимаешься самобичеванием.
Когда ты соединяешься с собой, когда ты тотально честен с собой — ты перестаешь гоняться за чужими целями и призрачными идеалами.
Твоя правда поддерживает тебя в реализации твоих самых смелых мечт и достижении амбициозных целей.

Когда ты становишься режиссером своего фильма и перестаешь жить не свою жизнь — все вокруг расцветает.

И я хочу показать тебе путь к твоей правде.
Не голосом успешного успеха, а голосом парня с «биполяркой», который просыпается с утра и думает, что умрет бомжом, а вечером вспоминает, что и целого мира мало.
Это ламповый честный разговор, где я делаю первый шаг.
В уязвимость, в искренность, рассказывая все без прикрас. Рассчитывая, что и ты снимешь свои доспехи «чемпиона» и пойдешь на глубину, на откровенный разговор с самим собой.

Книга дает возможность позаниматься важным и несрочным, тем, на что у нас никогда не хватает времени, а прорывы и счастье живут именно тут.

Эта книга — зеркало.

Я хочу подарить тебе время на общение с самым мудрым человеком на земле.

С тобой.

Тут нет ответов, но есть вопросы.

Будут легкие, сложные, неудобные.

Можно начинать читать с любого места.

Можно брать время на подумать и возвращаться.

Я поделился своими историями, чтобы дать тебе пищу для размышления. Что-то у тебя отзовется, что-то покажется дичью.

Неважно.

Эта книга — откровенный разговор со мной.

И главное, с собой.

Эта книга — рефлексия.

Я твой проводник к тебе самому.

Я помогу пройти путь от маленького к большому.

И это будет исповедь самозванца предпринимателя.

Я написал эту книгу в первую очередь для Вари, моей старшей дочери. Я хочу, чтобы граблей в ее жизни было меньше.

А во вторую очередь — для тебя.

Такого же неидеального, как я.

Я хочу вдохновить тебя реализовать свой истинный масштаб, на который рассчитывает Вселенная.

P.S. Когда-то давно Оскар Хартманн сказал мне: «Миша, ты копаешься в песочнице, ты можешь намного больше. Секрет успешной жизни прост:

— начни мечтать,

— познакомься с собой,

— окружи себя правильными людьми».

Я так и сделал — и горжусь своими результатами.

Своей жизнью.

Ты можешь больше, я очень верю в тебя!

Большой Миша

Р. Р. С. Эту книгу можно использовать как гид по созданию своей личной стратегии. Для этого начни отвечать на вопросы в конце каждой главы, формируя свои правила игры и осознанное видение будущего.



Если хочешь
узнать обо
мне больше,
переходи
на мой сайт



ПРО МЫШЛЕНИЕ

1. ВЫБЕРИ СЕБЯ

Все детство я был окутан большой любовью родителей. Я как-то очень сложно рожался, и врач сказал, мол, будет либо дурак, либо гений... Ну что ж, я точно не дурак.

А еще это был уникальный случай, когда в подобных обстоятельствах выжили и мать, и ребенок.

В общем, меня сильно любили.

Оказавшись «в миру», я ожидал точно такой же любви от всех — но и близко ее не получал. Это удивляло и расстраивало.

А главное, как-то плохо все это сказывалось на дружбе.

Теперь мне ясно, в чем была проблема: мое ЭГО отталкивало людей.

Но тогда я не понимал, почему со мной никто не хочет дружить.

Меня не приглашали на дни рождения одноклассников. Меня игнорировали или в крайнем случае делали одолжение, общаясь со мной.

А я очень хотел друзей, настоящих, с которыми и в огонь, и в воду.

Я обрастал комплексами, стал навязываться ребятам, просить, чтобы меня позвали гулять... но они не звали.

А я упорствовал в своих неэффективных действиях. Напрашивался, подстраивался под других, старался им понравиться — но делал только хуже.

Я звонил и звонил. Ждал и ждал.

Чувствовал себя *маленьким*.

Были, конечно, и небольшие победы: например, с девочками никогда проблем не было.

Но вот первый настоящий друг у меня появился только в 10-м классе. Тогда же я плотно общался с крутой компанией, ну как общался — навязывал ребятам свое общество. Почти все они были старше, один из них играл за «Зенит», и, конечно, я мечтал дружить с ним.

Как-то раз мы договорились поехать гулять. Да-да, именно поехать: у него уже была тачка, зеленая «Ауди А4» — верх мечтаний парня с Гражданки¹ тех времен.

Ребята должны за мной заехать в 11:00. Уже в 10:30 я как штык сижу в коридоре на пуфике.

¹ Гражданка — район на севере Санкт-Петербурга. — Прим. ред.

11:00, 11:30. Я звоню на мобильный, никто не отвечает.

12:00, 12:30. «Ну, может, что-то случилось», — думаю я.

13:00, 13:30. Я начинаю жалеть себя, искренне не понимая, почему со мной так поступают. Это так унижительно — сидеть на этом пуфике при полном параде и ждать...

14:00. Собрав остатки чувства собственного достоинства, я очень громко, на всю квартиру, произношу: «Да пошли вы в жопу!» (Хотя, честно говоря, я использовал другое слово.)

Это был переломный момент.

Именно тогда я решил: никто и никогда больше не сможет так обращаться со мной. Я больше не буду предавать себя.

Тратить время на тех, кому не нужен.

Не буду ни перед кем лебезить.

Я буду *большим*.

Я хочу влюбиться в себя.

Хочу принять все свои неровности и шероховатости.

Я один из триллиона сперматозоидов, и раз уж мне выпал большой шанс — жить, то я буду любить себя.

Я выбираю себя.

Это была отправная точка, после которой я начал формировать свои правила игры.

Кто я, зачем я, про что я. Как со мной можно, а как — нет.

Я понял, насколько важно быть в себе и за себя, как говорит Артем Агабеков¹.

Сначала маску на себя, потом на ребенка.

Такие правила игры должны быть у каждого. Наша задача — сформировать их и дальше бескомпромиссно защищать.

Когда муж изменяет жене, и она, зная об этом, продолжает готовить ему борщи, встречая после очередного загула, это проблема не мужа, а жены.

Я понимаю, всегда могут быть сомнения: а на что я буду жить? А кому я нужна с двумя детьми? А вдруг он исправится?.. Но факт остается

¹ Артем Агабеков — основатель компании «Фабрика окон» и диджитал-агентства Adventum, создатель форума историй #любиточтоделаешь и идеолог сообщества «Авторы жизни». — *Прим. ред.*

фактом: она позволяет так к себе относиться. Она приняла эти правила игры.

Да, цена за отстаивание собственных правил бывает высока. Но если не сказать: «Баста. Ты перешел красную линию. До свидания», — ты обрекаешь себя на несчастную жизнь.

Я тоже заплатил сполна. Я больше никогда не общался с теми ребятами на «ауди». И с тех пор огромным усилием воли сразу резал все отношения, где не чувствовал обратной тяги.

Было ли страшно остаться одному? Конечно!

Но это тот случай, когда как было — уже невозможно, а как будет — еще неизвестно.

Остается только рисковать и верить.

Рисковать и идти в страх.

Маяки не бегают за кораблями.

Оглядываясь назад, я понимаю, что тогда неосознанно сформировал свою стратегию: выстраивать все в жизни так, чтобы мне не надо было ни навязываться, ни просить чего-либо у кого-либо.

Как только я перестал бегать за крутыми ребятами, как за маяком, и начал светить сам, ко мне стали приходить мои люди. Приходить на мои ценности, мои убеждения, мои личные качества.

Я знаю, что они искренне ценят и любят меня.

А как утверждает 75-летнее Гарвардское исследование счастья, именно отношения с близкими по духу людьми делают нас по-настоящему счастливыми¹.

Как по мне, выбор себя — первый шаг к счастью и истинному масштабу.

¹ Гарвардское исследование развития взрослых (The Harvard Study of Adult Development) продолжалось с 1938 года, и по результатам опросов двух групп мужчин из разных социальных кластеров ученые установили, что наиболее счастливыми себя чувствуют люди, обладающие самыми крепкими социальными связями. — Прим. ред.

На какие компромиссы ты сейчас идешь в жизни?

Где предаешь себя?

За что ты себя благодаришь?

Чем гордишься?

За что ты любишь себя?

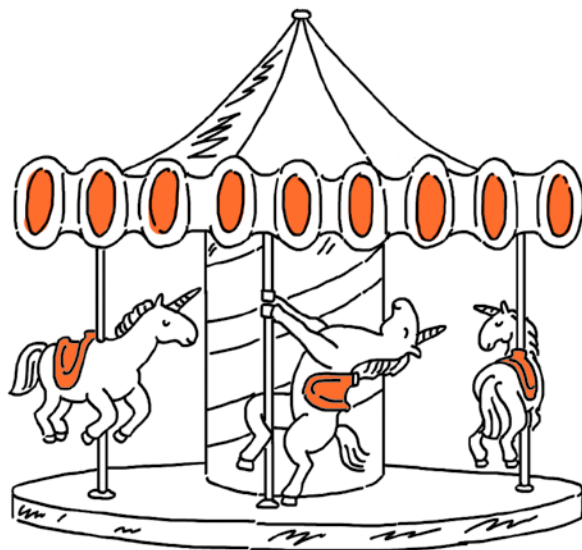
Каковы твои правила игры?

Как с тобой нельзя?

Кого пора исключить из твоей жизни?

Есть ли в твоём окружении те, кто обесценивает тебя?

Какие решения ты откладываешь, хотя их давно нужно принять?



2. ЖИЗНЬ РОВНО ТАКАЯ, КАКОЙ Я В НЕЙ

Все зависит от меня на 100%.

Все будет так, как я решил.

Конечно, это не совсем правда. На многое мы повлиять не можем: на погоду, политику, «черных лебедей» и т.д.

Но мне проще живется в уверенности, что все действительно зависит от меня.

В 3-м классе я понял, что мне не нравится наша классная руководительница. Я убедил весь класс, и мы толпой пришли сказать ей об этом. Но стоило мне ошарашить ее нашим известием, как все остальные дали заднюю.

Классную нам в итоге поменяли — и так в моей жизни появился человек, внесший огромный вклад в мое развитие.

Мое окружение ровно такое, каким я его сделал.

В 2008 году я весил 103 кило. Как-то раз, поднявшись пешком на пятый этаж и чуть не сдохнув, я понял: надо что-то менять.

Я изменил все: режим, сон, убрал алкоголь, добавил спорт, считал калории, ел с ложечки.

В итоге — минус 30 кг.

Мое тело ровно такое, каким я его сделал.

Когда мы в «Подъёжиках» продали первый розыгрыш и получили от клиента свои первые 2000 долларов, дело оставалось за малым — организовать все за два дня.

Мы придумали историю, что героя останавливает гаишник и находит у него в машине вражескую радиостанцию (сам в шоке от креатива).

Проблема заключалась в том, что я не умел организовывать розыгрыши, у меня не было гаишника, понимания, как все это снимать, и даже радиостанции не было.

Я ездил по городу и обращался к каждому встречному гаишнику, предлагая заработать 100 долларов (работу с маржинальностью никто не отменял). Двадцать седьмой по счету наконец согласился, и у нас все получилось.



Что такое
«Подъёжики»?

Мои результаты ровно такие, какими я их сделал.

Мне всегда говорили, что лидеру и фронтмену невозможно выйти из ивент-бизнеса. Уже 10 лет как у меня это получилось, более того: компания пережила пандемию, другие катаклизмы и продолжает успешно развиваться.

Книги можно не дочитывать. Так мне еще в детстве сказали родители. Если начал читать и не пошло, не трать время: в мире миллион крутых книг, найди свою.

Еду можно не доедать.

Бутылку можно не допивать (это чуть ли не самое сложное).

Каждый раз это выбор: что я делаю, что не делаю.

С плохого спектакля и скучного мероприятия можно уходить.

Можно заканчивать отношения, если не любишь.

Закрывать бизнес, если не полетело.

Отказываться от встречи, если не хочешь общаться.

Но если выбираешь быть здесь — будь здесь и сейчас на 100%.

Погружайся полностью.

Мне очень нравится история Алексея Немова, четырехкратного олимпийского чемпиона по спортивной гимнастике. Могу напутать со временем и видами спорта, но суть такая.

Мама отправила его заниматься футболом. Через три месяца он пришел и говорит: «Футбол — это не мое».

Тогда она предложила ему лыжи. Через три месяца: «Мам, лыжи — это не мое».

Давай спортивную гимнастику. Через три месяца: «Мама, спортивная гимнастика — это не мое».

И тут главный выбор за него сделала мама:

«Нет, Леша, спортивная гимнастика — это твое».

В каждый момент времени важно делать выбор.

Или я здесь и проживаю этот момент на полную. Или какого хрена я теряю тут время?

Жизнь ровно такая, какой я в ней.

Я сам определяю, что возможно, а что нет.

Я так решил.

Сделал выбор.

Свой осознанный выбор.

Я взял 100% ответственности за себя на себя.

И если не получаю нужный мне результат, я задаю себе вопросы:

Это точно моя цель? Я хочу этого?

Я точно приложил максимум усилий для достижения цели?

Что я сделал не так? Где ошибся?

Каких компетенций, знаний или ресурсов мне не хватило?

Правильных ли людей я собрал для реализации этой цели?

Решение какой одной задачи кратно приблизит меня к результату?

Каковы должны быть три первых шага для исправления ситуации?



Продаю заряженные амулеты

3. ДУМАТЬ, ГОВОРИТЬ И ДЕЛАТЬ В ОДНОМ ВЕКТОРЕ

Когда мы делали первый бизнес-форум «Атланты» в «Крокусе» и у меня ничего не получалось, я начал тестить разные варианты. Многие мне совсем не нравились, но я видел, что у других они вроде как работают: звать хайповых, но неинтересных спикеров, использовать маркетинговые инструменты, которые мне не близки, заниматься агрессивными продажами.

Мне все это не нравилось.

Было эмоционально и физически плохо, но я продолжал.

И, видя все это, жена преподнесла мне важнейший урок:

«Ты мучаешься, потому что идешь против себя.

Не стоит.

Нельзя предавать себя».

Тогда я понял, что нельзя чувствовать одно, а транслировать и делать другое.

Для кого-то мышьяк — смерть, а для кого-то польза.

В жизни нет правильных и неправильных ответов.

Свою первую компанию я назвал «Подъёжики». Мы занимались организацией розыгрышей и «подъёживали» людей.

Надо мной смеялись, не воспринимали всерьез, но мне нравилось это название: оно было очень мое, необычное, вызывающее и где-то инфантильное. Такое, каким был я.

И я знал, что сначала будет непросто, но, наделив это слово нужными смыслами и собрав крутое портфолио, я смогу выделиться на фоне компаний со словами типа «праздник», «ивент-менеджмент», «мастерская событий» и т.д. в названии.

Так и получилось: мы вошли в рейтинг топ-50 ивент-агентств мира.

А еще у меня долгие годы работала креативным директором очень талантливая Даша Кабицкая.

Человек с невероятной харизмой, силой и творческим мышлением. Благодаря Даше мы выиграли много тендеров и в итоге смогли стать лидерами рынка.

Все время нашей совместной работы у меня была одна роль — направлять ее силищу в нужное русло.

Потому что, бывало, она с ней не справлялась и сжигала все вокруг. Помните, в «Людах Икс» был персонаж, который лазером из глаз палил и, пока не научился управлять своим даром, доставлял много неприятностей окружающим? Тут то же самое.

Даша была о-о-очень настойчива, категорична и иногда жестка. Не всем в команде нравился ее подход. Да и не всем клиентам. Кто-то ее боготворил, а кто-то просил «больше никогда и ни за что». Дашка говорила, что думала.

Отказывалась работать с теми, кто ей не нравился.

И отстаивала свои концепции с пеной у рта, даже если было понятно, что они не зашли.

В общем, такая дерзкая, наглая.

Уйдя в свободное плавание, Даша основала свою компанию — «Школа наглости», которая учит, как заявлять о себе и своем любимом деле, чтобы собрать вокруг себя близких по ценностям клиентов, партнеров и сотрудников. Короче, учит правильной наглости.

В самом названии зашита философия Даши: работать только с тем, с кем хочется, и только по своим правилам.

Даша была всегда предельно честна, прежде всего с собой. И только когда она выпорхнула из гнезда и пустилась в свободное плавание в собственной компании, пазл сложился: ее ценности остались при ней и идеально легли на принципы работы «Школы наглости».

Арсен Рябуха¹ выразил однажды шикарную мысль: цельные люди быстрее приходят к своим целям.

Цельная личность — это когда то, что ты думаешь, говоришь и делаешь, направлено в одну сторону.

Когда говорят одно, а делают другое — это выглядит подло.

Когда думают одно, а говорят другое — это выглядит слабо.

Когда человек думает, говорит и делает все вразнобой — это личный ад.

Когда я разъединен с собой — я токсичен. Я разъедаю себя изнутри, отравляя жизнь своему окружению и себе самому.

Когда соединен с собой — я в потоке.

¹ Арсен Рябуха — бизнес-тренер, коуч и психолог, автор онлайн-курсов и программ по подготовке тренеров. Эксперт по работе с топ-командами. — *Прим. ред.*

Где-то неудобный, где-то наглый, где-то слишком громкий или, наоборот, тихий, не вписывающийся в общую картинку чьей-то «правильности».

Но настоящий, аутентичный, непластмассовый.

Цельный и в гармонии с собой.

Как часто в жизни то, что ты думаешь, говоришь и делаешь, направлено в разные стороны?

4. НАКОСЯЧИЛ — ПРИЗНАЙ

Первый большой бизнес-форум «Атланты» в «Крокусе» собрал 3000 человек.

Мне поют благодарственные оды, пишут посты, идеальная картинка в соцсетях.

В реальности же мы ушли в большой минус, я зафигачил в проект непомерно крупную сумму в долларах, я опустошен и без сил.

После пары дней обдумывания вопроса, почему мир так несправедлив ко мне, и составления списка виноватых я собираю топ-команду, чтобы дать им «развивающую» обратную связь.

Наверно, эта встреча была больше похожа на линчевание.

Совершенно забыв, кто реальный автор этого провала, я раздавал люли направо и налево.

Я был груб и жесток.

Я был ужасен.

Вместо того чтобы поддержать ребят и взять ответственность на себя, я во всем винил их.

Есть болезнь намного страшнее наркомании и алкоголизма.

Это — внешняя референция.

Когда ты ищешь оправдания своим неудачам вовне.

Пробки, власти, начальник, планы завышенные, кость тяжелая.

Все вокруг виноваты в твоих НЕрезультатах.

А ты весь в белом, принц датский.

Не знаю ни одного по-настоящему успешного человека, кто не взял бы ответственность за свою жизнь на себя.

Помню, ко мне как-то в офис приехала швея ушить пару вещей.

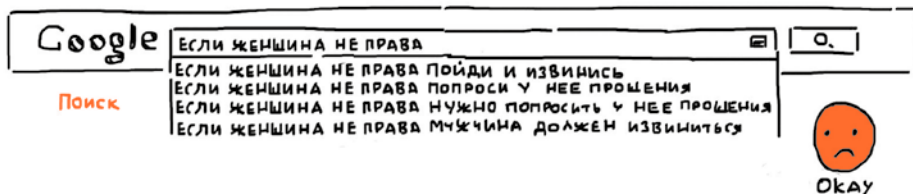
Переодеваясь, я отдал ей джинсы, она положила их на стол, и как-то одна штанина съехала и сбросила на пол мою любимую статуэтку. Вдребезги.

Девушка смотрит на меня огромными глазами и говорит:

— Это не я, это джинсы!

В оправданиях нет вообще никакого смысла.

Накосячил — признай.



Да, ЭГО страдает в этот момент, но по-другому не ослабить давление в системе.

Таким действием я полностью обескураживаю оппонента.

Потому что, не признавая свои косяки, я делаю заступ на территорию оппонента и даю ему сигнал: в смысле я виноват? А ты где был? А ты почему этого не сделал? А ты? А ты?

Он, наверное, с таким намерением и пришел ко мне.

Он же привык, что никто не признает своей вины: будет оправдываться, обвинит тебя, забудет, что говорил, и поэтому, исходя из стратегии «лучшая защита — это нападение», он начинает битву не на жизнь, а на смерть.

А тут ты спокойно говоришь:

— Федор, ты прав, это мой косяк, прости меня, плиз, выводы сделал.

Он либо покажет, что ошеломлен, либо не покажет внешне, но я тебя уверяю — он вообще не понял, что произошло, а когда осознает, то уважать тебя будет еще больше.

Я уверен, что **решение не оправдываться и не перекладывать ответственность «на джинсы» изменило к лучшему и меня, и мои отношения с окружающими.**

Вспомни ситуацию: ты в белом пальто, а остальные козлы. Было такое? Попробуй пересмотреть эту ситуацию: может, все не так однозначно? Кто там реальный козел? Вспомни ситуацию, в которой твои извинения вместо наезда могли бы принципиальным образом изменить исход в лучшую сторону. Когда тебе в последний раз приходилось извиняться за свой промах? Или признавать свои косяки?

5. МИР МОЖНО ПЕРЕКЛЮЧАТЬ

Родился еврейский мальчик без век.

Папа приходит к ребе и спрашивает совета, как быть.

Тот ему говорит:

— Когда будете делать обрезание, пришейте отрезанную плоть вместо век.

Проходит 20 лет, они снова встречаются, и ребе спрашивает, как дела у сына.

— Ты знаешь, все хорошо, но у него какой-то херовый взгляд на вещи.

На любую ситуацию можно смотреть в радостной или фиговой оправе.

Но мне, например, почему-то выгодно грустить, страдать, все делать на силе воли, на зубах.

Недавно я брал интервью у Ксении Безугловой: в юности она беременной попала в страшную аварию и осталась прикована к инвалидному креслу.

И вот сидит она перед мной, улыбается, за ее плечами несколько созданных благотворительных фондов, звание Мисс мира среди девушек на колясках, награды от государства, она катается на лыжах и прыгает с парашютом...

Она выглядит абсолютно счастливой и наполненной.

И тут я задумался: «Миша, а ты не офигел ли быть несчастным? Не офигел ли ты грустить и страдать?!»

Спасибо, Ксюша, за урок!

Для меня стало большим открытием, что мир можно переключать, как телек. И на самом деле это занимает минуты. Дело тренировки.

Когда я ловлю себя в состоянии «сейчас всех убью», я останавливаюсь, закрываю глаза и насильно улыбаюсь, пока улыбка не становится естественной. Начинаю вспоминать хорошие моменты из жизни и говорю себе: «Миша, у тебя все хорошо, со всем справимся, и не такие проекты заваливали».

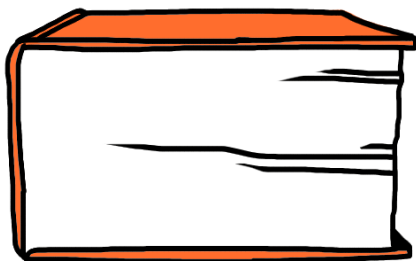
Только я определяю, каким будет мое кино — мрачной трагедией или легкой комедией, которая вдохновит тысячи людей.

В какой вселенной ты живешь?
Тут люди плохие или хорошие?
Они обманывают и предают или помогают и отдают?
Стакан наполовину пуст или полон?
В твоём мире крадут или доверяют?
Хотят у тебя все отнять, сделав рейдерский захват, или стать эффективными партнерами?
Ты завидуешь или нет?
Успеха можно добиться только через упорный труд и страдания или легко и играючи?
Вселенная за тебя или против?



Как быть счастливым?
Смотри мой фильм
про счастье

Русская
литература



Русская
литература
без страданий



6. ДЕТИ ДЛЯ НАС, А НЕ МЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ

Как-то я был на тренинге личностного роста, где на сцену выходили совершенно незнакомые мне ребята и рассказывали свои истории жизни.

Одна из них меня повергла в ужас.

Выходит миловидная женщина и рассказывает, как всегда мечтала о хорошей семье, как у нее появился муж, как он ей изменял и в итоге бросил, но оставил ей главный подарок жизни — сына.

Всю себя она посвятила ему. Работала для того, чтобы у него было все самое лучшее, заботилась, любила.

А в 18 лет он пришел к ней и сказал: «Мама, иди в жопу, ты меня достала».

На меня эта история произвела такое впечатление, что первое правило воспитания, о котором мы договорились с женой, было: дети для нас, а не мы для детей.

Это значит, что на первом месте у меня я сам. Дальше — супруга, и уже потом дети.

У меня три классных девчонки, я их очень люблю. У нас прекрасные отношения.

Но я не готов жить ради кого-то.

Мы с женой можем спокойно путешествовать вдвоем и уделять время себе.

Я могу уехать на три недели в Индию на панчакарму¹ один.

А жена с подружками — на ретрит.

Мы живем там, где нам удобно, а не там, где лучшая школа для детей.

Я знаю, что если счастлив буду я, то и мои близкие будут счастливы.

¹ Панчакарма — в аюрведе: древняя система очищения организма. Процедура (или курс процедур) призвана вернуть организму энергию и гармонию. — Прим. ред.

Когда в последний раз тебе доводилось уступать другим, задвигая себя на второй план? Стоило ли оно того?

Как часто ты поступаешь так? Если часто, то к чему это может привести в контексте всей твоей жизни?

Бывают ли дни, которые ты посвящаешь только себе, без жен/мужей, детей и т.д.? Как давно был такой день?



Мои
принципы
воспитания
детей

7. ПРОВЕРЯЙ СИСТЕМУ НА ОГРАНИЧЕНИЯ

Мой любимый принцип личной эффективности.

Он спасает деньги, нервы и, главное, время. За него я бесконечно благодарен Олегу Замышляеву, проводившему у нас свою бизнес-игру.

Нас разделили на команды и дали задание. Моя команда проиграла (закон подлости: все команды, где оказываюсь я, проигрывают). И когда Олег начал разъяснять суть и делать выводы, он сказал, что команда-победитель подошла к нему и попросила ножницы, скотч и бумагу и он им все дал. Наличие этих ресурсов драматически повлияло на итоговый результат.

Тут остальные начали кричать и возмущаться, что это не честно, что об этом не говорили! На что Олег ответил: «А вы спрашивали?»

Занавес!

Все, что можно прочесть, — прочекай.

Проверить — проверь.

Протестить — протести.

Это значит, что ты чекаешь возможность перенести срок сдачи задания.

Чекаешь идеи у клиента до того, как их расписывать.

Узнаешь, можно ли выполнить задачу так, как ты видишь, а не как сказали.

Проверяешь рекомендации кандидата.

Уточняешь, правильно ли ты понял.

Выясняешь, может ли клиент заплатить больше.

Челленджишь свою команду, может ли она сделать круче.

А можно ли сократить расходы на 30%?

А прибыль увеличить на 100%?

Ну и главное — не веришь, если тебе сказали, что это невозможно.

Да, система может быть ограничена, мне не раз отказывали. Но удача — это лишь количество итераций.

Чем чаще я проверяю систему, тем лучших результатов добиваюсь.

Проверена ли система на ограничения в важной для тебя сейчас задаче?

Боишься ли ты задавать «тупые» вопросы?

Часто ли спрашиваешь: «Правильно ли я понял(а)?»

8. НЕ ПЕРЕХОДИ КРАСНЫЕ ЛИНИИ

Как-то мы организовывали частный юбилей для серьезного человека, еще и по совместительству дяди нашего основного клиента. Это был непростой проект, поэтому я сам был проджектом.

Мы заморочились не на шутку и сделали просто вау. До сих пор считая это мероприятие одним из лучших своих творений.

Клиент счастлив, мы счастливы, осталось всего ничего — отдать видеоролик с мероприятия и забрать последнюю часть оплаты.

Проходит пара недель, я, честно говоря, выключился из этого проекта, так как все главное уже сделано. Тут мне звонит заказчик и говорит, что диски с роликом (да, еще были диски), которые мы передали, не работают. Я извиняюсь и прошу команду исправить косяк.

Проходит еще какое-то время, и мои ребята говорят, что все исправили, все ок.

Я звоню заказчику и прошу оплатить остаток, но он говорит, что оплатит после того, как посмотрит, а пока не было возможности.

Пробежала еще неделька, я вежливо напоминаю про наши 400 000 рублей... Но клиент продолжает кормить завтраками.

Мы едем с коллегой по Третьему кольцу, и он начинает меня накручивать: почему клиент не платит, да как так, мы ему такой праздник сделали, а он редиска.

Коллега просто бонус получал после 100% оплаты.

Но об этом я особо не думаю, так как, по сути, согласен, что нас обижают, и, достигнув предельного эмоционального кипения, я делаю то, чего никогда делать нельзя в таком состоянии, — перехожу красную линию. Звоню клиенту и объясняю, что он негодяй и пусть гонит бабки на бочку.

После чего слышу, как я буду скручен в бараний рог, что денег я не увижу, а он еще и скажет племяннику, чтобы больше с нами не работал, а это 40% всей нашей выручки, — и вешает трубку.

И тут 400 000, которые он должен, перестают иметь значение.

Я в панике причитаю «блин-блин-блин», еду в «Щербет» на Сретенке, заказываю кальян и начинаю дуть и нервничать, дуть и нервничать.