

ПРЕДИСЛОВИЕ

Для тех, кто не вписался.

Эта книга не для всех. И это хорошая новость.

Она не для тех, кто ждёт инструкций. Не для тех, кто хочет гарантий. Не для тех, кто ищет спокойную жизнь и одобрение.

Эта книга для тех, кому с детства говорили:

- «ты не такой, как [любое имя друга]»;
- «ты неудобный»;
- «ты неусидчивый»;
- «ты умный, но ленивый»;
- «если бы ты постарался...»

Я знаю этих людей. Я — один из них.

Когда я был студентом, мой декан однажды посмотрел в зал и сказал фразу, которую я помню дословно: «Я люблю вас, троечников. Вы умеете крутиться. Вы находите выходы там, где отличники ждут инструкцию».

Я тогда впервые понял простую вещь: со мной всё в порядке. Просто я играю в другую игру.

В системе тебе ставят оценку за *правильность*. В жизни и в бизнесе платят за *ценность*. Это не одно и то же.

Эта книга — не про мотивацию. Не коучинг. Не «найди себя».

Это разговор о реальности:

- о деньгах как честной обратной связи;
- о результате как единственной валюте;
- о свободе, за которую всегда приходится платить;
- о продукте, который нельзя заменить упаковкой;
- о людях, на которых держится дело.

Я называю таких людей **Умными Хулиганами**.

Не потому, что они нарушают ради нарушения. А потому что они:

- не помещаются в чужие рамки;
- задают неудобные вопросы;
- видят короткие пути;
- берут ответственность и закрывают вопрос, когда другие объясняют, почему «так нельзя»;
- и в итоге создают новые правила игры, которые меняют мир.

Умный хулиган для меня — это не диплом. Это три вещи:

- 1. Порядочность** (без неё всё превращается в гниль).
- 2. Энергия** (способность тянуть нагрузку и не ныть).
- 3. Мышление решателя** (умение сделать, а не рассказать).

Если ты ищешь оправдание — закрой книгу. Если ты ищешь инструкцию — тоже.

А если ты чувствуешь, что можешь больше, чем от тебя ждут, — читай дальше. Возможно, ты один из нас.

ГЛАВА 1

УМНЫЕ ХУЛИГАНЫ

(Ум + энергия) x порядочность.

Минус по порядочности = минус по результату.

Есть хулиганы, которые ломают систему ради лайка, и есть «хулиганы», которые ломают, потому что **система тупит**.

Первые — шум.

Вторые — будущее.

Умный хулиган — это человек, который не умеет делать вид. Ему физически плохо, когда вокруг имитация: совещания ради совещаний, отчёты ради отчётов, инструкции ради инструкций.

Он может быть неудобным.

Иногда резким.

Часто — с характером.

Но если в нём есть фундамент, он становится тем, на ком держится дело.

ТРИ ОПОРЫ

Я много раз видел «талантливых».

И много раз видел, как талант превращается в проблему.

Поэтому для меня формула простая:

(УМ + ЭНЕРГИЯ) X ПОРЯДОЧНОСТЬ

Если порядочность = 0, всё остальное тоже становится нулём. Если порядочность отрицательная, то умный и энергичный жулик украдёт у вас всё: деньги, людей, репутацию, будущее.

А если порядочность есть — тогда ум и энергия превращаются в двигатель.

ПОЧЕМУ «СИСТЕМА» ИХ НЕ ЛЮБИТ

Система любит предсказуемость.

- Сиди ровно.
- Делай как сказали.
- Не спорь.
- Не выделяйся.
- Не ошибайся.

(УМ + ЭНЕРГИЯ)

×

ПОРЯДОЧНОСТЬ

МИНУС ПО ПОРЯДОЧНОСТИ

=

МИНУС ПО РЕЗУЛЬТАТУ

УМНЫЕ ХУЛИГАНЫ

Умный хулиган устроен иначе.

- Он спрашивает: «Почему?»
- Он ищет: «Как быстрее?»
- Он смотрит: «Где боль клиента?»
- Он выбирает: «Что даст результат?»

За это его называют «проблемным». Потому что он мешает жить спокойным.

Но реальная жизнь не награждает спокойных.

Она награждает тех, кто решает.

ЧЕСТНОЕ

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Если ты ждёшь, что тебя будут нянчить — тебе не сюда.

Если ты ждёшь «тепличных условий», «правильной карьеры» и «мягкой адаптации» — тоже.

Здесь я не дам тебе «кокосовый раф».

Здесь ты получишь «гречку и окопы».

Не потому что мы любим страдать.

**ПОТОМУ ЧТО РЕЗУЛЬТАТ ВСЕГДА СТОИТ
ДОРОЖЕ КОМФОРТА.**

ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

Если вы родитель и видите, что ребёнок «крутится», но в учёбе ему тесно — это не приговор. Это риск и шанс.

Риск — потому что энергия без опоры легко уходит в глупость.

Шанс — потому что правильная среда превращает такую энергию в лидерство.

В этой книге я не даю рецептов воспитания. Я даю ориентиры: по каким принципам отличать характер от хамства, свободу от распушенности, решателя от болтуна.

ДЛЯ МОЛОДЫХ

Если тебе всю жизнь говорили «соберись» и «будь как все», а ты чувствуешь, что так задохнёшься — ты не сломан. Ты просто из другой породы.

Но есть цена:

- свобода не выдаётся;
- свобода берётся;
- и за неё платят.

Как я ещё иногда говорю: «Власть не делегируется, власть захватывается».

Дальше мы разберём, почему отличники часто проигрывают рынку, почему одна буква стоит миллионы — и что делает победителя победителем.

Важное замечание

Мы против бюрократии, а не против системы. В рецензиях мне справедливо прилетело: «Ты пишешь “долой систему”, а потом говоришь “мы строим систему”. Так вы за кого?».

Отвечаю коротко. Мы против системы ради системы. Мы против бюрократии — когда правила важнее результата. И мы за систему — когда система усиливает людей и защищает клиента.

Система — это когда понятно: кто отвечает; по какой метрике живём; какой следующий шаг и к какому сроку.

Бюрократия — это когда понятно только одно: «Согласуй ещё у трёх людей».

Умные Хулиганы не ломают систему ради кайфа. Они ломают бюрократию, чтобы система снова работала на цель.

Я СОЗДАЮ ЦЕННОСТЬ ИЛИ ШУМ?

Я УСКОРЯЮ ИЛИ МЕШАЮ?

МНЕ ДОВЕРЯЮТ ДЕНЬГИ И ЛЮДЕЙ?

Я ДЕРЖУ СЛОВО, КОГДА НЕУДОБНО?

ПОСЛЕ МЕНЯ СИСТЕМА СИЛЬНЕЕ?

УМНЫЕ ХУЛИГАНЫ

РОДИТЕЛЯМ:

СПОРТ ДАЁТ НЕ МЕДАЛИ, А ХАРАКТЕР

ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА РЕБЁНКА — СРЕДА,
КОТОРАЯ ВЗРАЩИВАЕТ ХАРАКТЕР.

В Канаде в ледовых дворцах можно увидеть простую правду: 9 999 из 10 000 не попадут в НХЛ. И это нормально.

Хоккей (и любой серьёзный спорт) даёт не медали и не контракты. Он даёт характер: стойкость, дисциплину, командность, ответственность.

Но есть одна опасность: можно попасть в «неправильные руки» — и спорт станет фабрикой травм и полуманных голов.

Поэтому лучший вклад родителя — не «добавить тренировки», а создать правильную среду: поддержать, не сравнивать с другими, не давить, не превращать ребёнка в проект.

Сравнение должно быть только одно: с самим собой вчерашним.

ПРИНЦИП: Ребёнка растит культура. Не критика.

ПЕРВЫЙ ШАГ: Завтра скажи ребёнку одну фразу: «Я сравниваю тебя только с тобой вчера. Я с тобой». И замолчи. Этого часто достаточно.

9 999

ИЗ 10 000

НЕ ПОПАДУТ В НХЛ

И ЭТО НОРМАЛЬНО.

УМНЫЕ ХУЛИГАНЫ

ПРАВИЛЬНЫЕ
ОТВЕТЫ

ПРАВИЛЬНОСТЬ
НЕ РАВНА
ПОЛЬЗЕ



ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе.....	8
ЧАСТЬ I. ФИЛЬТР: НЕ ДЛЯ ВСЕХ.....	17
Глава 1. Умные Хулиганы.....	19
Глава 2. Почему отличники редко побеждают.....	29
Глава 3. Одна буква, которая стоит миллионы.....	37
Глава 4. Ген победителя.....	47
ЧАСТЬ II. ЦЕНА СВОБОДЫ.....	53
Глава 5. Нормальные люди не делают выдающиеся результаты.....	57
Глава 6. Карьера — удобная форма самообмана.....	62
Глава 7. Свобода — это не комфорт.....	67
Глава 8. Ответственность всегда персональна.....	73
ЧАСТЬ III. КОНСТИТУЦИЯ ПРОДУКТА.....	85
Интерлюдия.....	86
Глава 9. Продукт — это религия.....	91
Глава 10. Конституция продукта: стандарты выше комфорта.....	105
Глава 11. Клиент чувствует фальшь.....	113
Глава 12. Детали решают всё.....	122

ЧАСТЬ IV. УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ	165
Глава 13. Решения принимаются ближе к проблеме ...	168
Глава 14. Правила нужны, чтобы их не читать	175
Глава 15. Метрики — это зеркало, а не кнут	181
Глава 16. Совещания — это инструмент, а не работа ...	187
 ЧАСТЬ V. ЛЮДИ РЕЗУЛЬТАТА.	195
Глава 17. Почему умные люди ломают системы	203
Глава 18. Кого мы берём	208
Глава 19. Кого мы не берём никогда.	214
Глава 20. Когда мы прощаемся	221
 Послесловие. Игра в долгую	226
Приложение 1.	235
Приложение 2.	237
Приложение 3.	238
Приложение 4.	243
Приложение 5.	245
Приложение 6.	249
Финал. Анкета «Умные Хулиганы»	253