

ЗМІСТ

Вступ	3
Не так важливі старт і фініш, як шлях між ними	6
Історії про успіх дещо приховують	9
Стартуйте, виживайте, вдосконалюйтесь, фінішуйте – і починайте спочатку	13
Шлях ЧЕРЕЗ МУКИ ТА НЕВІДОМІСТЬ	23
Переробіть систему винагород	24
Не шукайте позитивних відгуків і не святкуйте фальшивих перемог, ігноруючи сувору правду	28
Прийміть як неминуче роботу з невизначеністю	32
Долайте опір – і будьте готові постраждати	35
Труднощі гуртують і гартують	37
Говоріть про перспективу	40
Кожну розмову завершуйте енергійно	43
Якщо вас не влаштовує врядування – виходьте за партійні рамки	46
РСБР. Робіть свою бісову роботу	49
ЗМІЦНЮЙТЕ ВЛАСНУ РІШУЧІСТЬ	53
Єдина «стабільна конкурентна перевага» у бізнесі – самосвідомість ..	54
Те, що вписується у звичні рамки, не запам'ятовується й не надихає ...	57
Випийте дозу ОБЕЦАЛП і перестаньте сумніватися в собі	59
Перш ніж від чогось відмовлятися, погляньте з іншого боку	62
Щоб творити майбутнє, ви повинні віддалитися від постійної турботи про поточне	65
Ставте запитання, щоб домогтися ясності	69
Інколи перезавантаження – єдиний перспективний вихід	72
ОБИРАЙТЕ ДОВГУ ГРУ	77
У довгій грі знадобляться ходи, які не опишеш через традиційні критерії продуктивності	78

Стратегію живить терпіння	80
Розбийте довгу гру на етапи	86
Щоб стати експертом, треба просто прожити достатньо довго	88
Виконуйте роботу незалежно від того, чия вона	91

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМАНДИ

РОЗБУДОВУЄМО, НАЙМАЄМО І ЗВІЛЬНЯЄМО	99
Винахідливість > Ресурси	100
Ініціатива > Досвід	103
Різноманітність зумовлює диференціацію	106
Беріть на роботу людей, які зазнали негараздів	110
Шукайте людей, із якими розмова розгортається покроково	112
Уникаючи людей, які сперечаються, ви відмовляєтеся від кращих результатів	114
Розвивайте імунну систему своєї команди – і час від часу послаблюйте її	116
Інтегрувати таланти в команду – не менш важливо, ніж наймати таланти	119
Сприяйте навчанню	124
Відкиньте погане, щоб зберегти хороше	126
Стан спокою несталий; люди мають рухатися	129
КУЛЬТУРА, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРОСТІР	133
Корпоративну культуру створюють історії, які розповідає ваша команда	134
Знайдіть місце для вільних радикалів	137
Заощаджуйте на всьому, крім свого ліжка, свого стільця, свого простору та своєї команди	140
Інструмент впливає на продукт	143
Відповідним людям – відповідний обсяг відповідальності	146
СТРУКТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ	149
Якщо знайти саме тих людей, немає жодних правил структури	150
Процеси – побічний продукт незгуртованості	153
Не відбирайте в людей їхніх процесів	156
Дбайте про «рекламу», щоб захопити й утримати увагу команди	158
Ескіз > Усі інші методи донесення вашої візії	161
Презентуйте свої ідеї, а не просувайте їх	164

Делегуйте, довіряйте, обговорюйте результат – а тоді все спочатку . . .	166
Знайте коли і як сказати	170
Ніщо не перевершить конкретність. Намагайтеся сказати все як є . . .	173
Сила в стислості	176
Розчищаємо шлях до рішень	177
Виплата «організаційного боргу»	178
Багато великих проблем не вирішуються тому, що малі проблеми ми вирішуємо швидше	180
Ламайте бюрократію, руйнуючи невизначеність відповідними запитаннями	183
Якщо уникати конфліктів, поступ завмирає	185
Направляйте енергію змагання	187
Втрата креативності – це наслідок уникання правди	192
Швидкість – це класно, якщо гальмувати на поворотах	194
Цінуйте переваги повільного приготування	196
Просіть пробачення, а не дозволу	199
Переконавання > консенсус	203
Не давайте хибну надію тим, хто відкидає зміни	206

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТУ

СПРОЩЕННЯ ТА ІТЕРАЦІЇ	213
Визначте, що ви можете робити «на відчійного»	214
Додаючи щось, віднімайте щось	216
Вбивайте своїх улюбленців	219
Якщо ви не в захваті від того, що робити, – киньте	223
Бійтеся творчості, що загрожує зрозумілості	226
Зайва прискіпливість породжує недоліки	228
Ефективний дизайн – невидимий	230
Ніколи не припиняйте поліпшувати перше враження від вашого продукту	232
Оптимізуйте перші 30 секунд із урахуванням лінії, пихи та самозакоханості	235
Дії > Демонстрація > Пояснення	238
Новизна передреє користі	240
Ламайте інкременталізм сумнівами в ключових припущеннях	242
Дайте внутрішнім інноваціям прижитися	245

ЗОСЕРЕДЬТЕСЯ НА СВОЇХ КЛІЄНТАХ	247
Емпатія до споживача важливіша, ніж захоплення власною ідеєю	248
Залучайте відповідних клієнтів у відповідний час	251
Створюйте наратив раніше, ніж продукт	255
Лідери успішних спільнот (онлайн чи офлайн) діють як провідники, а не власники	258
Виходьте на вулицю – нічого кращого ще не придумали	262
Найкращі на ринку > Перші на ринку	264
Розпізнавайте та пріоритезуйте завдання з найбільшим потенційним впливом	267
Міряйте кожну особливість окремою міркою	269
Таємниця – це магія залучення	271
Опирайтеся бажанню задовольнити всіх	274

ОПТИМІЗАЦІЯ СЕБЕ

ПЛАНУВАННЯ ТА УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ	279
Складіть план, але не плануйте жорстко його притримуватися	280
Успіх не наростатиме, якщо ми не вміємо зосередитися	282
Не оптимізуйтеся під найкращий варіант натепер ціною довгострокових перспектив	286
Не варто недооцінювати вдалий вибір часу	288
Практично ніколи не варто думати про вкладене в невдалий проект ..	291
СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ІНСТІНКТІВ	293
Використовуйте суперечливі питання та поради, щоби розвинути власну інтуїцію	294
Не оптимізуйте наосліп і постійно переглядайте свої критерії	297
Інформація настільки надійна, наскільки надійне її джерело. Але вона не замінить інтуїцію	300
Ваша думка має пройти стрес-тест радикальною чесністю	305
З наївністю приходить відкритість	308
Наука бізнесу вимірюється, мистецтво бізнесу – ні	310
ГОСТРІТЬ СВОЄ ЛЕЗО	315
Ваша сліпа пляма – це те, як вас бачать інші	316
Робіть належно те, на що пристали	318
Створюйте мережу, що примножує сигнал	320
Найкраще ваші цінності вимірюються тим, на що ви витрачаєте час ...	322

Лишіть трохи місця для непередбачуваних обставин	324
Якщо ви не вмієте відволіктися, за це заплатить ваша уява	326
ЛИШАЙТЕСЯ ЗРОЗУМІЛИМИ ТА НАДІЙНИМИ	329
Що більше вам потрібно визнання, то менше впливу ви маєте	330
Відступіться і дайте простір ідеям інших	333
Небезпека цікавості до вас у тому, що ви перестаєте цікавитися іншими	335
Не припиняйте зчиняти гармидер	337

ОСТАННЯ МИЛЯ

НАБЛИЖЕННЯ ДО ФІНІШНОЇ ЛІНІЇ	345
Остання миля – це зовсім інший вид спорту	346
Лишайтеся у першому таймі	349
Переборіть свій спротив чудовому завершенню	351
Не недооцінюйте єдину цеглину	353
ПЕРЕДАВАЙТЕ ЕСТАФЕТУ	355
Не можете завершити блискуче – завершіть гідно	356
Ви – не ваша робота	358
Прагніть завершити на власних умовах	361
НІКОЛИ НЕ ЗУПІНЯЙТЕСЯ	365
Постійне навчання – це еліксир життя	366
Або ви з живими, або з мертвими	368
Ми готові міняти час на гроші коли молоді, і гроші на час, коли старі	370
«Усе закінчено» – це коли вже вмер	373

Подяки

Примітки

Показчик

Про автора

ПЛУТАНИНА ПОСЕРЕДИНІ

Шлях творення чогось із нічого дуже непевний. Ми любимо говорити про старті та фініші, але середні милі важливіші, хоча їх рідко обговорюють і часто не розуміють.

Долаючи серединний відрізок шляху, ми часом переживаємо спади – а часом пожинаємо плоди успіху, якщо вдається оптимізувати зростання. Ми знаходимо власну стежку, узгоджуючи те, що дізнаємося від інших, із тим, що відкриваємо самостійно. Ми блукаємо. Інколи втрачаємо надію. Але якщо зуміємо зберегти допитливість і впевненість у собі, то інтуїція та переконання стануть нашим компасом.

Важко утриматися від поспіху, але саме на середині шляху ми робимо відкриття, які стають основою нашої компетентності. Середина – це етап плутанини, але саме він дає несподівані переваги, які змінюють усе.



Вступ

Коли я обіцяв написати книгу про серединний етап сміливих проєктів і підприємницьких подорожей, ви, напевно, сподівалися, що я почну описувати власний досвід. Я пережив п'ять років розбудови власного бізнесу і впорався з випробуваннями, що випали на мою підприємницьку долю, тож це був би шанс поділитися всім, чого я навчився. Але я нічого не зміг пригадати. Ні, я не втратив пам'ять – просто ця пам'ять була великою розмитою плямою.

І я звернувся до сучасного загальноновизнаного джерела відповідей: свого телефона. Сподіваючись пробудити пам'ять, погортав випадкові фото, зроблені за минулі роки, і вони повернули мене до серединного етапу розбудови *Behance*, моєї першої компанії. Я заснував *Behance* у серпні 2006 року, а документи про її продаж компанії *Adobe* підписав у грудні 2012, тож тепер на своєму телефоні я дістався до 2009 року – власне, середини мого серединного етапу шляху. Там були тисячі мініатюрних зображень – зроблені моїм телефоном скріншоти помилок веб-сайтів, неякісних копій, згадок у соціальних мережах про нас і наших конкурентів, а також ідей удосконалення продуктів. Ці скріншоти охоплювали цілі роки, а в окремі місяці їх було більше, ніж фото. Сам цей величезний обсяг інформації нагадав мені, як я щовечора, поки не засну, ретельно перевіряв наш продукт, тривожно шукаючи чогось – але ніколи точно не знаючи, чого саме.

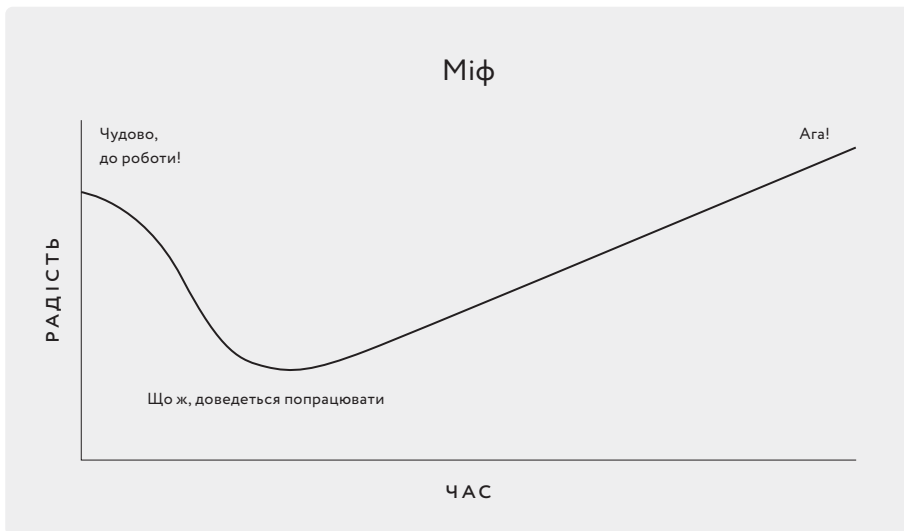
Я також знайшов і ще один тип скріншотів – листування з клієнтами. Пам'ятаю, як фіксував ці матеріали, щоб поділитися зі своєю командою, але мені вони й самому були потрібні. Мені хотілося зачепитися за ці відгуки, перетворити їх на якусь подобу винагороди та значущості в той час, коли, здається, нікому до твоєго дітища немає діла.

Я прокрутив трохи далі й побачив зустріч із однокурсниками з коледжу, а потім особливий момент свого медового місяця, під час якого ми з дружиною несподівано зустрілися зі слонами в Таїланді. Мене здивувало, якою напруженою була моя посмішка. Пам'ять несла мене далі, і я пригадав, яких зусиль докладав, щоб

натішитися цією унікальною миттю, усвідомлюючи водночас, що вдома з останніх сил працює команда, і вже кілька місяців не було зарплати. Перебуваючи далеко від команди, я почувався абсолютно безвідповідальним, і відчуття цього тягаря мене ніколи не полишало. Коли прокрутив фото ще далі, я натрапив на командний захід на кухні ресторану, де ми всі разом готували страву – насправді задорога забава для нас на той час, але я знав напевно: найважливіше – це згуртувати команду. Гортаючи фото нашої команди, я із захватом усвідомлював, наскільки ми були близькими та самовідданими, незважаючи на обставини та наші розбіжності. Коли все проти вас, і немає ні прибутків, ні вигоди які можуть вас захистити, команди та стосунки зовсім інші. Це не робота – це виживання та самопізнання.

Ці фото нагадували мені, який я сам був виснажений і невпевнений – тримався тільки завдяки своїй непохитній рішучості зробити щось приголомшливе. Можливо, у такі періоди боротьби наші турботи та емоції поглинають нас настільки, що самі події в пам'яті розмиваються? А може, ми не пам'ятаємо середину шляху, бо не хочемо?

Ви, мабуть, узялися читати цю книжку, бо й самі збираєтеся вирушити в далеку подорож – або вже здолали половину шляху. Незалежно від того, чи ви письменник, чи підприємець-початківець,



чи новатор у великій компанії, чи художник – наші надії та страхи багато в чому схожі.

Можливо, ви працюєте на міжнародну компанію, чи на невелику неприбуткову організацію, чи на нову творчу студію, чи самі на себе. Хай що ви намагаєтеся створити чи перетворити, ви чули цей міф про успішну подорож: що вона починається з етапу захоплення ідеєю, потім треба здолати вагон труднощів, а потім починається поступовий і плавний підйом, аж до фінішної лінії.

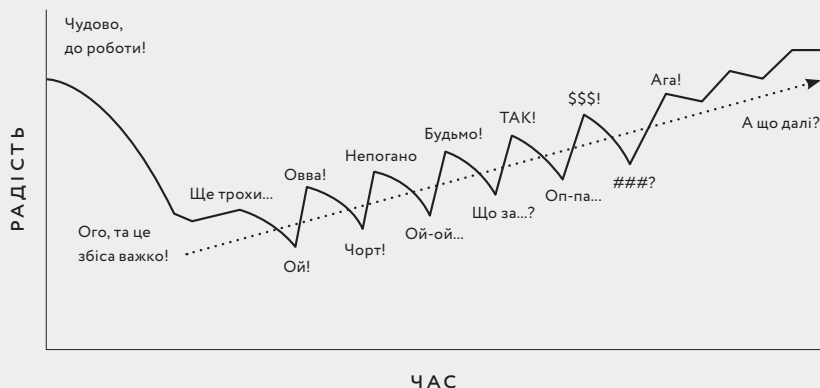
Але жодна неординарна подорож не буває плавною. Поняття сміливої ідеї та її послідовного поступового втілення – несумісні. Ті, хто шукає плавної подорожі з меншою нестабільністю, можуть бути успішними, але їм часто буває важко створити щось нове.

Насправді середина надзвичайно непевна – це нескінченна послідовність підйомів і падінь, розширень і скорочень. Як тільки минає медовий місяць початку нової подорожі, реальність вас вражає. І то сильно. Ми відчуваємося загубленими – і тоді знаходимо новий напрямок, або чогось досягаємо – а тоді спотикаємося.

Кожен крок уперед виявляє новий недолік. Великі поразки дають початок новим звершенням, що ведуть до проривів у подальшому поступі. У кращому випадку ти робиш два кроки вперед – один назад, а в гіршому – розумієш, що змарнував місяці, ідучи хибним шляхом. Ось який вигляд ця подорож має насправді.



Відносна радість творення



Я назвав шлях творення мандрівкою «відносної радості». Ваша робота — витримати падіння та оптимізувати підйоми, щоб досягти загальної позитивної тенденції в межах зигзагу реального життя — де в середньому кожне падіння менш глибоке, ніж попереднє, а кожен наступний підйом трохи вищий. У певний момент ти бачиш перед собою лише спуск або лише підйом, але з часом усвідомлюєш, що є медіана, яка змушує тебе рухатись вперед у потрібному напрямку.

Із непостійністю досягнутих успіхів важко змиритися. Тому треба звертати менше уваги на щоденний поступ і більше на досягнення загальної позитивної тенденції. І це повністю залежить від того, як ми дамо собі раду з плутаниною середини шляху.

НЕ ТАК ВАЖЛИВІ СТАРТ І ФІНІШ, ЯК ШЛЯХ МІЖ НИМИ

Справді захопливі й небезпечні моменти в житті підприємця трапляються не так часто. Більшість з них припадають саме на початок або кінець подорожі (або це може бути етап перезавантаження або хибний фініш на шляху). Ми переважно говоримо тільки про них, але вони дуже мало говорять про саму подорож.

Ми любимо говорити про старти.

Старт – це романтично. Нам подобаються розмови про нього, тому що це суцільне натхнення, ще без суттєвих ускладнень і суперечок. Це потік адреналіну, що підживлюється грандіозними, хоч і наївними мріями. Тебе надихає пункт призначення, хоча ти й гадки не маєш, як туди дістатися. І шлях туди постає перед тобою в рожевих кольорах. Ти ще не знаєш, як карти в колоді підташовано проти тебе.

У цьому випадку незнання – не тільки щастя, але й можливість знайти рішення на межі здорового глузду. Тебе ніщо не обмежує.

Ми не менше любимо говорити про фініш.

Уявляємо собі це піднесення, виснаження й гордість від того, що нарешті дійшов. Саме про це ми мріємо в боротьбі та праці творення, чи не так? Про полегшення, яке ми відчуємо, коли випробування нарешті закінчатся. «Фініш» може настати на різних етапах подорожі: Коли запустиш продукт. Коли опублікуєш книгу. Коли збереш гроші. Коли дійдеш до ключового етапу. Коли тебе куплять. Коли компанію закриють. Коли вона стане відкритим акціонерним товариством. Коли закінчиться квартал. Преса любить писати про це в заголовках, а ми любимо їх читати. Але епітети відволікають нас від усвідомлення факту, що йдеться просто про абстрактні верстові стовпи. Такі моменти, незважаючи на всю їхню серйозність, мало чого нас учать.

Одна з найдивніших складових підприємництва – належність до громади, одержимої стартами та фінішами. Інвесторів, як правило, цікавлять лише старти (коли вони можуть інвестувати) та фініші (коли вони отримують прибуток). Так само історії, як правило, пишуться лише про резонансні справи. Навіть серед підприємців чи керівників великих компаній те, що задумувалося як мережа підтримки, урешті стає ехо-камерою. Ніхто не хоче говорити про свою невпевненість у собі та про сумніви, які її живлять. Кожен бізнес «розвивається чудово»... до самого краху. Усі гупі, набиті в дорозі, переживаються насамоті. Більша частина подорожі не потрапляє в літописи, тому що вони були б непривабливими й занадто відвертими.

Як молодий підприємець, я завжди був зациклений на стартах та фінішах. Як менеджер, я намагався найняти людей, які прагнули подорожі, а не конкретного результату. Що глибше я

занурювався у світ стартапу, то більше хотів працювати без сенсаційності. Коли подорож сприймається жорсткою і реальною, твій потенціал стає відчутнішим.

Тоді я пішов працювати як інвестор із десятками підприємців на різних етапах побудови компанії, і зрозумів, наскільки руйнівною насправді була їхня зосередженість на стартах і фінішах. Коли ми відзначаємо чужі успіхи, ми схильні робити висновки з кардинально відредагованої історії, що просто виключає середину шляху. А що в середині? Нічого вартого газетних заголовків, але все важливе. Ваша війна з невпевненістю в собі, американські гірки з дедалі помітнішими успіхами та поразками, мирською метушнею та цілковитою анонімністю.

Про середину рідко розказують, і від виснаження все зливається в одну розмиту пляму. Нам залишаються поверхневі версії правди, відредаговані для егоїстів і пустодзвонів. Успіх незаслужено пов'язується з тими моментами, які ми хочемо пам'ятати, а не тими, які ми вирішили забути. Найгірше те, що, коли всі інші навколо нас увічнюють міф про прямий шлях від початку до кінця, ми починаємо вважати, що наша мандрівка повинна виглядати саме так. У нас залишається хибне уявлення про те, що успішна подорож – логічна. Але так ніколи не буває. Не дозволяйте чужим розповідям спотворити ваше розуміння подорожі! Наслідувати чужу історію – це все одно, що діяти за сценарієм, із середини якого вирвано сторінки.

Ми не говоримо про заплутану середину, тому що ми не пишаємося бурхливістю власного творення та вчинками, які ми скоїли з відчаю. Розповідаючи про випробування, через які ми пройшли, ми підриваємо власне его. І, нарешті, середина подорожі – не тема для гучних заголовків.

Середина не дуже приваблива, але вона все пояснює і сповнена звершеннями, важливими для досягнення всього, що ми запланували на початку. І пора вже говорити про це.

Шлях до створення продукту чи послуги відображається на результатах так, як ми навіть не могли сподіватися. Його значення важко переоцінити.

Погляньте на продукти, якими ви користуєтеся у повсякденному житті – вони прості чи складні? У них багато функцій – чи лише ті, які вам потрібні? Користуватися ними – справа приємна

чи буденна? Досвід використання чужого витвору залежить від шляху, який пройшов його творець. Успіх продукту чи послуги зумовлено не пластиком, металом чи пікселями. Його зумовлює продуманість і жорсткий вибір, який роблять виробники – динаміка команди, наполегливість, організаційний дизайн (і його зміна), обмеження, битви та цінності, які визначали вибір шляху.

У цій книзі йдеться про те, як із непевності та глибокого відчаю щодо власної здатності вдосконалити команду і продукт – а також самого себе – нарешті постає розуміння. Ця книга покликана допомогти тобі пережити творчий процес, коли раптом забракне ентузіазму, визнання чи відчуття значущості.

Кілька років тому я спробував зрозуміти, що засновники та керівники нових сміливих проєктів на своєму шляху роблять такого, про що вони не говорять. Я прагнув відстежити методи «знеболення», тактику оптимізації та підприємницькі інстинкти, які не лише допомагають їхнім командам пройти шлях від початку до кінця, але й процвітати.

Ця книга – екстракт записів, нотаток, зроблених на ходу, та стислих формулювань на згадку, які я робив упродовж семи років. У ній висвітлено унікальні ідеї, що виникали в залах засідань, під час опівнічних телефонних розмов із членами команд, що вирішували кризові ситуації, під час безсонних ночей у роздумах про тяжкі рішення, на сеансах брейн-стормінгу з підприємцями, а часто й на борту авіалайнерів. Точки зору, охоплені в цій книзі, визначено досвідом роботи з багатьма різними людьми та колективами: від підприємців – до письменників, від невеликих агенцій та стартапів – до мільярдних компаній, що трансформують свою галузь. Коли мене зачаровувала якась тактика чи принцип, я хав її й обговорював із іншими людьми, щоб отримати зворотний зв'язок чи прийти до ще кращих ідей, а ті, що пройшли добір, потрапили в цю книгу. На наступних сторінках викладено знання, якого я дійшов у результаті численних співбесід, особистих зусиль та відносних перемог, а також із співпраці з багатьма підприємцями, яких я консультував упродовж багатьох років. Хоча ці знання розбито на розділи, ця книга схожа радше на шведський стіл, ніж на обід із шести страв. Я закликаю вас переходити до будь-якої частини подорожі, що найбільше вас цікавить наразі, орієнтуючись за змістом книги.

Я сподіваюся, що ці знання зміцнять вашу впевненість, підтримають ваші плани і змусять сумніватися у своїх припущеннях — бо все це було зі мною. Ви прагнете мати вплив те, що для вас найважливіше, а ця книга освітить вам шлях від старту до фінішу.

ІСТОРІЇ ПРО УСПІХ ДЕЩО ПРИХОВУЮТЬ

У 2006 році я заснував *Behance*, компанію, що займається залученням та підтримкою представників творчих професій. Проблема, яку збиралися вирішити я й моя команда, була досить проста: творчий світ виявився однією з найбільш дезорганізованих спільнот планети: часто не було жодної можливості відстежити роботу фотографа, з'ясувати, хто розробив конкретний продукт, або за певною кампанією відстежити художника-мультиплікатора чи креативного директора. І ми хотіли допомогти в організації творчих людей, колективів та громади взагалі.

Та проста проблема не означає, що її вирішення буде простим. Після кількох примірянь і стартів, уроків, які дорого нам коштували, і п'яти років розкрутки (побудова бізнесу, що ґрунтувався на доходах, а не на венчурному капіталі), ми створили багатогранну фірму. Мережа *Behance* розрослася, даючи змогу більше ніж двадцятьом мільйонам креативних професіоналів продемонструвати свою роботу, налагодити зв'язки і співпрацю та отримати роботу. Ще за кілька років *Behance* стала провідною інтернет-платформою для творчої кар'єри і надала мені можливість виплекати велику команду конструкторів і технологів. Потім ми розширили *Behance*, пропонуючи контент і заходи для творчої спільноти в інтернеті та поза ним; ми створили аналітичний центр, веб-сайт та організували щорічну конференцію під назвою 99U у 2007 році. Натхнення висловлюванням Томаса Едісона — «Геній — це 1 відсоток натхнення і 99 відсотків поту» — конференція 99U була присвячена втіленню ідей, а не самим ідеям.

У кінці 2012 року *Behance* придбала компанія *Adobe*, одна з найбільших світових технологічних компаній, якій належать *Photoshop*, *Illustrator* та PDF (Portable Document Format), а також багатьох інших продуктів для творчого світу. Це був неймовірний і несподіваний результат для всієї команди — звичайно, не такий, яким

я його собі уявляв, коли працював із дизайном паперових виробів і проводив семінари для дизайнерів-фрілансерів, щоб оплачувати свої рахунки. Мене покликали до *Adobe* віце-президентом із розробки продуктів, до моїх обов'язків належало здійснювати капітальний перегляд стратегій щодо мобільних і хмарних активів компанії. Наступні три роки минули геть не так, як я спершу сподівався. Мені довелося згорнути випуск старих продуктів, допомогти запустити нові, керувати командами в часи великої невизначеності та змін. Я залишив цю посаду з почуттям вдячності за досвід «тертя» у великій компанії – він допоміг зрозуміти, що шкодить, що допомагає і що підтримує просування корабля вперед, дюйм за дюймом.

Підприємницька діяльність на межі дизайну й технології давала мені, як інвестору та раднику, різноманітні можливості допомагати колегам-підприємцям у створенні їхніх команд, брендів і продуктів. Деякі з цих компаній, такі як *Pinterest*, *Uber*, *Warby Parker*, *Sweetgreen* та *Periscope*, досі успішно працюють і, принаймні певною мірою, вони виконали те, для чого їх створено. Деякі все ще перебувають десь на середині шляху, продираючись крізь свої чорні смуги та оптимізуючи підйоми всіма можливими способами. Але незалежно від стадії, зміни – їхня єдина постійна риса. Після успішного фінішу власного бізнесу та трьох років роботи в *Adobe* я два роки був штатним інвестором, радником і часом співзасновником, працюючи пліч-о-пліч із підприємцями та допомагаючи їм прокладати маршрути власної подорожі. А потім, наприкінці 2017 року, я знову кинувся в бій – розробляти продукти та послуги для творчих людей на посаді директора відділу контролю виробництва компанії *Adobe*.

Ділячись своєю історією про *Behance*, я зазвичай пропускаю роки випробувань та особистісного зростання, пережитих між стартом та фінішем. Історія, яку я зазвичай розповідаю, звучить приблизно так:

Ми розкручували бізнес протягом п'яти років, перш ніж один із наших продуктів, *Behance Network*, нарешті почав набирати обертів. Це дозволило нам залучити певне фінансування від престижної компанії VC [яка спеціалізується на венчурних інвестиціях] і створити команду мрії, яка перетворила наш продукт на всюдисущу глобальну творчу платформу. Коли *Adobe* перевели *Photoshop*

та решту свого програмного забезпечення на абонентське обслуговування, їм знадобилася така мережа, як наша. Час було обрано вдало, перспективи були чудові, тому компанія *Adobe* нас придбала. Чудовий результат для всієї нашої команди, із якою ми охоче продовжували співпрацю ще багато років. І це десятиліття спільної роботи було для нас справжнім подарунком долі.

Моя розповідь дуже схожа на інші пафосні історії про скромні початки, прогрес – і нарешті успішний результат. Але були роки, коли здавалося, що ніхто, крім самої команди *Behance*, не розуміє нашої роботи і не цікавиться нею. Інколи здавалося, що все ось-ось розвалиться. Тоді єдиним способом зберегти апетит для мене були препарати від нудоти. В нас усі сумнівалися (якщо взагалі помічали нас), і я сам переживав напади невпевненості у власних силах. Зберегти наполегливість для здійснення мрії було важче, ніж я уявляв; усе, що ставило під сумнів статус-кво, наражалося на шалений опір, а природне несприйняття нових ідей не знає різниці між добрим і поганим. Для інновацій вітер рідко буває попутним, частіше доводиться рухатися проти вітру.

У перший рік нас було лише четверо. Ми були зовсім не готові до подальшої подорожі, але недосвідченість не похитнула нашої впевненості та рішучості, породжених любов'ю до ідеї, – і цілковитим незнанням того, що треба зробити, аби її реалізувати.

Матіас Корія щойно приїхав до Нью-Йорка з Барселони; на той час він займався графічним дизайном лише кілька років. Коли ми познайомилися, він показав мені невеличку брошуру, яку розробив для виробника саксофонів. Матіас любив джаз і типографію, але ніколи не розробляв веб-сайтів. Дейв Штейн прийшов до нас просто з коледжу. Він вивчав психологію й заробляв гроші на навчання, прямо в гуртожитку розробляючи прості веб-сайти. Як зразок веб-сайту до свого резюме він додав рекламу магазину еротичної білизни в передмісті Нью-Йорка. Третім ми найняли Кріса Генрі, який за рік чи два після закінчення коледжу створив кілька веб-сайтів, але ніколи не створював пошукових програм чи баз даних. А що я? Удень я працював у компанії *Goldman Sachs*. У коледжі прослухав кілька курсів з дизайну, але я не був інженером і ніколи не керував компанією. Навколо мене був світ фінансів і організаційного розвитку, але моїм справжнім прагненням було створювати цифрові продукти та працювати в творчій галузі.

Я зібрав команду початківців, щоб випробувати нову ідею, пов'язану з творчою галуззю. Обставини були, безумовно, проти нас. Ми цього ще не знали – але ми вирушили в десятирічну подорож, яка неймовірним чином вплинула і на нас, і на світову творчу спільноту.

Тож давайте чесно: пафосні історії про успіх, які ми чуємо, дещо приховують. Моя коротка історія *Behance* так само збиває з пантелику. Як команда виживала разом п'ять років без трекшену, ледве заробляючи на зарплату? Як перетривати роки анонімності та порожніх поглядів, коли ти розповідаєш про свою роботу? Як некваліфікована команда набирає, спрямовує та утримує дуже кваліфікованих людей – часто більш кваліфікованих, ніж ми? Як можна досить довго виживати в галузі, про яку не знаєш достатньо, аби вважатися експертом? Як можна змінювати (а часто і знищувати) частини свого бізнесу без шкоди для морального клімату? І як команда, що не має досвіду, може впоратися з цим усім?

Хисткий ґрунт під ногами під час безладного серединного етапу подорожі – це реальна історія, про яку ніхто не говорить. Кинуті напризволяще, самотужки долаючи середину шляху, ми переживаємо падіння та вдосконалюємося, наскільки можемо, під час злетів. Ми експериментуємо зі способами мотивації наших команд, коли труднощі здаються непереборними. Ми страждаємо через конфлікти й намагаємося впоратися з драмами. Ми підпрацьовуємо чарівниками, допомагаючи нашим колегам відчувати поступовий прогрес, коли його насправді немає.

Маленький темний секрет, який підприємці страшенно не люблять розкривати, – це якою тонкою була межа між їхнім успіхом і поразкою. Середина формує вас і ламає, а закінчення в правій частині цієї лінії залежить від того, як ви з усього цього викрутитеся. Це вимагає величезної наполегливості, самосвідомості, майстерності та стратегії. А ще – талану, яким треба скористатися за кожної нагоди.

І в цій боротьбі до нас приходять розуміння. Труднощі змушують нас удосконалюватися. Наші інстинкти відпрацьовуються, наша інтуїція загострюється. Дорогоцінні набутки з цієї подорожі допомагають нам підготуватися до того, що буде далі, а в моему власному житті вони змінили все.