

*Мартин Бьяуго
Джордан Милн*

Меньше, но лучше

Работать надо
не 12 часов, а головой

Перевод с английского



МОСКВА
2013

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

УДК 658.5
ББК 65.291.21
Б96

Переводчик Е. Корюкина
Редактор Ю. Быстрова

Бьяуго М.

Б96 Меньше, но лучше: Работать надо не 12 часов, а головой / Мартин Бьяуго, Джордан Милн ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 243 с.

ISBN 978-5-9614-2279-5

«Работать надо не 12 часов, а головой» — сложно не согласиться с этой фразой Стива Джобса. Всем бы хотелось работать меньше, а получать столько же, и даже больше. Но как победить бесконечные перегрузки и 12-часовой рабочий день? Авторы книги Мартин Бьяуго и Джордан Милн — создатели суперуспешной компании Rainmaking и десятка удачных стартапов — нашли ответ на вопрос, как преуспеть в бизнесе, не подвергая риску здоровье и не жертвуя личной жизнью. Следуя советам авторов, вы научитесь жить полноценно и гармонично, одновременно открывая новые рубежи в управлении компанией и существенно повышая личную эффективность.

Книга предназначена бизнесменам и руководителям, которые хотят достичь новых горизонтов производительности.

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-2279-5 (рус.)

© Martin Bjerregaard, Jordan Milne, 2013
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Содержание

Посвящения	9
Мифы о тяжелом труде и самопожертвовании	10
Спасибо!	11
Новый двойной оптимум	14
Некоторые из наших героев	25
Как стимулировать эффективность	27
1. Найди свою половинку	29
2. Лови волну	31
3. Тестируй все, что создаешь	35
4. Высыпайся как следует	39
5. Будь не таким, как все	43
6. Начни движение — приобрети импульс	48
7. Цени свою команду	50
8. Выйди из гаража	53
9. Не переусердствуй	57
10. Учись слушать	60
11. Используй технологии	64
12. Формируй свой мозг	67
13. Умей выбрать момент	71
14. Мысли системно	73
15. Взаимодействуй с энергией других	77
Новые способы делать старые дела	79
1. Скажи «нет» заседаниям	81
2. Пиши списки «на сегодня»	84

3. Ищи особые знания	87
4. «Перезагружай» свой мозг	89
5. Начинай с главного	93

Как не потратить время и силы зря

1. Умей вовремя остановиться	99
2. Не жертвуй своей энергией	103
3. Подари себе лишний месяц	107
4. Не отправляй это письмо	111
5. Будь решителен, когда надо	114
6. Оптимизируй свою жизнь	117
7. Используй перископ	121
8. Остерегайся хищников	123
9. Ослабь хватку	125
10. Не углубляйся в бизнес-планы	129
11. Не прячься от людей	133
12. Умей добывать деньги	137
13. Не давай технологиям себя контролировать	140
14. Будь пацифистом	142

Когда все против тебя

1. Радуйся лестницам	146
2. Учись видеть возможности вместо опасностей	148
3. Ищи свой путь к успеху	150
4. Не прекращай попыток	155
5. Помни: возраст — не приговор	158

Спроектируй свою гармонию

1. Строй себе дом, а не тюрьму	161
2. Будь хорошо подкован	164
3. Помни формулу 8-8-8	166
4. Защити свой бизнес	169
5. Проветривай мозги	173

6. Выбирай себе место по душе	175
7. Набирай критическую массу	179
8. Начинай бизнес с будущими друзьями	181
9. Иди ва-банк	183
10. Будь проще	187
Новый менталитет	192
1. Не откладывай свою жизнь на потом	193
2. Замечай хорошее	196
3. Заведи ребенка — хотя бы понарошку	198
4. Будь всегда «в потоке»	200
5. Обогащайся, отдавая	203
6. Пересмотри понятие самодисциплины	205
7. Поощряй гармонию в коллективе	207
8. Ты ≠ твоя работа	209
9. Не бойся пропустить интересное	213
10. Найди свою кислородную маску	217
Переходи к делу!	221
1. Используй час по максимуму	222
2. Выбирай лестницу	223
3. Начинай с худшего	225
4. Найди свое предназначение	228
5. Определи свои «черные дыры»	231
6. А завтра возьми выходной	233
Познакомьтесь с авторами	235
Остальные наши герои	240
Список иллюстраций	243

ПОСВЯЩЕНИЯ

Моим друзьям и партнерам по Rainmaking за то, что превращают нашу совместную работу в ежедневный праздник. Моей жене Аннике за неослабевающую веру в меня — даже в те моменты, когда я сам всерьез сомневался в своей способности издать приличную книгу. И моей дочке Мюнте — за то, что дала мне отличный стимул начать поиски рецепта гармоничной и полноценной жизни.

Мартин

Моей семье и друзьям, которые хотят, чтобы я был счастлив, — за возможность самому выбирать направление своей жизни. И Мартину — за то, что стал лучшим примером действенности методов, описанных в этой книге.

Джордан

МИФЫ О ТЯЖЕЛОМ ТРУДЕ И САМОПОЖЕРТВОВАНИИ

Раньше жизнь была проще. Мы могли опереться на некоторые фундаментальные истины.

- Чем напряженнее ты работаешь, тем больше зарабатываешь.
- Успех требует жертв.
- Быть успешным тяжело.
- Приходится выбирать: либо семья, либо бизнес.
- О гармонии можно будет подумать на пенсии или после «сделки века».
- Все успеть невозможно.
- Необходимо выкладываться по полной.
- Побеждает тот, кто больше всех работает.
- Чем большее количество часов ты работаешь, тем выше будет твой результат.
- Предпринимательство — это работа по несколько лет без отпуска.
- Для семьи и друзей есть выходные.

Сегодня эти утверждения больше не считаются истинами. Мы стоим на пороге новой реальности. Добро пожаловать в век **побед без поражений**.

СПАСИБО!

Слова и мысли, отраженные на этих страницах, никогда не увидели бы свет без помощи и вдохновения многих прекрасных людей. Спасибо! Мы благодарны вам. Имен слишком много (пожалуйста, простите, если что...) но мы постараемся никого не забыть:

Первые читатели, наши онлайн-консультанты и другие люди, оказавшие нам неоценимую помощь и поддержку: Сергей Турко, Фред Пуллин, Серен Хоэн, Энни Милн, Брайан Милн, Айла Милн, Авали Милн, Моника Перейра, Джон Терри, Андерс Бьяуго, Матиас Мель Дальсгор, Артас Бартас, Сапумал Джаяратне, Дж. Винслоу, Антонио Хосе Ардериус Бака-Бальбоа, Карен Кордингли, Крен Хансен, Марни Галисон, Прасад Чугуле, Питер Татищев, Янник Б. Педерсен, Роксан Варза, Грегг Ванурек, Хеннинг Даверне, Оле Хёйер, Стивен Роббинс, Роберт Гасс, Прашант Райзада, Пер Кёлендорф, Клинт Нельсен, Йеспер Х. Андерсен, Расмус Анкерсен, Пракаш Иднани, Микаэль Бодекер, Сёрен Хогор, Йеспер Клит, Николай Фриш, Мартин Маркуссен, Эйлин Саттон, Якоб Альгрэн-Уссинг, Линда Хикман, Йеспер Кро Йоргенсен, Майк Микалович, Анника Делен Бьяуго, Аллан Рённе, Вальдемар Рённе Йенсен, Ким Джонсон, а также Мюнте, пятилетняя дочка Мартина, помогавшая с выбором обложки.

25 наших ролевых моделей: Чад Траутвайн, Маркус Мoberг, Торстен Видт, Хенрик Линд, Рэнди Комисар, Ник Михайловский, Катерина Фейк, Петер Мегбек, Кристиан Стэдил, Дэвид Коэн, Дерек Сиверс, Бен Вэй, Стефан Глензер, Билл Ляо, Тони Шей, Джейк Никелл, Максим Спиридонов, Мартин Торбор, Джон Вечи, Джейсон Фрайд, Клаус Майер, Софи Вандербрук, Брэд Фелд, Митч Троуэр, Нараяна Мурти.

Команда Winning Without Losing: Бент Хаугланд (проект-менеджмент), Лелия и Неле Воллерт (онлайн-сообщество), Томас Михаэльсен Петик и Йохан Бикель Линдегор (веб-разработки), Томас Холм-Хансен

СПАСИБО!/11

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

и Джонатан Фридман (ассистенты), Мартин Скьербек, Наташа Ларсен и Анин Хагеманн (перевод), Нана Кристиансен (текст), Эла Рудзинска (бухгалтерия), Йеспер Клингенберг и Патрисия Хепе (дизайн).

Партнеры по Rainmaking: Карстен Кёльбек, Мортен Кристенсен, Мортен Бьеррегор Нильсен, Мадс Матисен, Каспер Вардруп, Алекс Фарсет, Кеннет Сайбер, Мэтс Стигзелиус.

И наконец — но, уж конечно, не в последнюю очередь, — наш редактор, **Лоуренс Шортер**, автор необычайно вдохновляющей и чрезвычайно увлекательной книги «Оптимист» (The Optimist).

ЦЕЛЬ ХОРОШАЯ ЖИЗНЬ ОТКРЫТИЕ
 ИЗМЕНЕНИЯ НАСЛАЖДАЙСЯ УЛЫБКА СВОБОДА СЕГОДНЯ
 УСПЕХ МЕЧТА ВОЗРАСТАЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
 ЭНЕРГИЯ СЧАСТЬЕ УДАЧА РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ
 ПОТОК СВОБОДА ДЫХАНИЕ БАЛАНС МОМЕНТ
 ИМПУЛЬС СЕКРЕТ СОСТОЯНИЕ ДВОЙНОЙ
 ОПТИМУМ ЭНТУЗИАЗМ ДВИЖЕНИЕ ВЕСЕЛЬЕ
 ПРИСУТСТВИЕ МИР ДВИЖУЩАЯ СИЛА ВОЗМОЖНОСТЬ
 РОСТ ИЗМЕНЕНИЕ ФОКУС ЗДОРОВЬЕ ВОЛНЕНИЕ
 ПЕРЕВОРОТ ЗАБОТА ПОБЕДА БЕЗ ПОТЕРЬ ДРУЖБА
 ПУТЕШЕСТВИЕ ЛЮБОВЬ ОТДЫХ ДЕЛАЙТЕ ТО, ЧТО
 ЛЮБИТЕ ЩЕДРОСТЬ ВЫБОР ФИНАНСОВЫЙ УСПЕХ
 РЕЛАКСАЦИЯ СИЛА МЕЧТА ДВИЖЕНИЕ ФОКУС
 СМЕХ РАДОСТЬ ЖИЗНЬ СПОНТАННОСТЬ УЛЫБКА УДАЧА
 СМЕЛОСТЬ МЕЧТА ВДОХНОВЕНИЕ

НОВЫЙ ДВОЙНОЙ ОПТИМУМ

ЧТОБЫ ЖИЗНЬ ПРОШЛА НЕ ЗРЯ

«Я неудачник». Эта фраза прозвучала из уст Сэма Уолтона, основателя Wal-Mart и самого богатого человека Америки в период с 1982 по 1988 г. Он произнес эти слова на смертном одре, осознав, что был едва знаком со своими детьми и внуками, а его жена оставалась с ним, похоже, лишь из чувства долга. Всю свою жизнь он был сосредоточен на том, чтобы преуспеть в бизнесе, а достигнув желаемого, понял, скольким ему пришлось ради этого пожертвовать. Он уделял слишком мало времени и внимания другим важным аспектам жизни — семье и отношениям с близкими. К сожалению, случай Сэма далеко не уникален — многие люди, в том числе и куда менее успешные, в конце жизни приходят к тому же горькому выводу.

Мы привыкли считать, что обычно в эту ловушку попадают люди, занимающие высокие посты, наделенные властью, обремененные кучей дел и обязательств. На самом же деле то, что произошло с Сэмом, случается с самыми разными людьми, на всех должностях, во всех отраслях. С этой проблемой сталкиваются предприниматели, работники корпораций и госслужащие; она касается в равной степени президента компании и рядового сотрудника. Распадается семья, теряются друзья, подрывается здоровье — в итоге рано или поздно человек начинает сожалеть о том, как прожил свою жизнь. На вопрос, что для них самое важное в жизни, большинство людей, не задумываясь, ответят: семья, друзья и здоровье. А какова одна из наиболее часто называемых причин разорванных отношений и разрушенного здоровья? Правильно, работа.

В Японии так много людей умирают в результате перегрузок на работе, что японцы даже придумали для этого специальный термин — «кароси», что означает «смерть от переработок». Понятно, что кароси — это крайность; однако и менее экстремальные степени рабо-

чих перегрузок серьезным образом отражаются на всех сферах нашей жизни. **И, в конце концов, большинству из нас хотелось бы не просто избежать смерти на рабочем месте, но и, по возможности, прожить счастливую и полноценную жизнь**, найти время и силы не только на достижение успеха, но и на наслаждение его плодами.

На первый взгляд это очень непросто — быть преуспевающим предпринимателем или бизнес-магнатом, в то же время оставаясь гармоничным человеком. Каждый новый бизнес-проект — это маленькое чудо, запуск которого, подобно запуску ракеты в космос, требует огромного количества энергии. Кроме того, нужно быть по-настоящему преданным своему делу, чтобы суметь построить крупное жизнеспособное и авторитетное предприятие. Можно ли найти время и силы на выполнение такой грандиозной задачи, живя при этом счастливой, полноценной и гармоничной жизнью — жизнью, о которой впоследствии не придется сожалеть?

Ответ — да. И мы покажем вам, как.

НОВЫЙ ДВОЙНОЙ ОПТИМУМ

Свежие новости с передовой бизнеса: сегодня — может быть, впервые в истории — у нас появилась возможность уделять максимум внимания семье и друзьям, параллельно строя с нуля успешную карьеру и состояние. Нам больше не нужно приходить домой с работы, когда наши дети уже спят, не нужно отказываться от предложения друга выпить пива в пятницу или сходить на футбол в выходные. Шесть-восемь недель ежегодного отпуска, проводимые в путешествиях по миру, интересные занятия, не относящиеся к работе, которые дают нам заряд энергии и открывают новые перспективы, — сегодня это не просто реальность, но и необходимое условие для достижения трудовой эффективности.

С получением новых знаний о человеческой физиологии и психологии, с возникновением новых задач, требующих от нас новых навыков, становится ясно, что примитивная старая стратегия «Обойди конкурента» — не единственно возможный путь. **Сегодня уже можно достичь оптимума одновременно в бизнес-карьере и личном счастье — нового двойного оптимума**, как мы это называем. Личная

жизнь уже не прямой конкурент работы, — а это значит, что одна из старейших догм деловой жизни — «успех требует жертв» — стремительно устаревает.

Так какое же отношение имеет личное счастье к книге о бизнесе? Размышляя над этим вопросом в течение долгого времени, мы пришли к выводу, что согласны — по крайней мере, в одном ключевом вопросе — с далай-ламой: смысл жизни в том, чтобы получить от нее как можно больше счастья. Счастливые люди добрее к другим и полезнее для мира, чем недовольные. Когда мы счастливы, у нас больше энергии и больше желания помогать другим. Поскольку все мы однажды покинем этот мир, и все придерживаемся одного и того же библейского принципа «наг я вышел из чрева матери моей, наг и возвращусь», единственный логический вывод отсюда таков: наша задача — прожить за свою жизнь как можно больше счастливых минут, часов и дней.

От чего же зависит наше счастье? Почти все исследования показывают, что, помимо генов, воспитания, выбора спутника жизни и других близких отношений, в число пяти главных определяющих факторов счастья входит работа. При этом важны не только содержание нашей работы и люди, с которыми мы ее делаем, но и количество времени, которое мы на нее тратим. Трудно быть счастливым, работая по 16 часов в день 365 дней в году.

С другой стороны, если бы нам запретили тратить более часа в день на любую деятельность, которую можно охарактеризовать как работу, наше счастье было бы столь же сомнительно.

Для большинства из нас «оптимум счастья» находится где-то между 30 и 60 рабочими часами в неделю. Значения нижней части шкалы, как правило, актуальны для тех, кто не слишком увлечен своей работой или у кого много других интересов. Верхняя часть — для тех, кто работает над собственным проектом, трудится вместе с людьми, заряжающими его энергией, или не имеет других больших целей в жизни.

Трагедия происходит, когда в погоне за успехом мы превышаем свой оптимум счастья. При этом, вопреки нашим лучшим намерениям, мы одновременно превышаем свой оптимум эффективности, — и, таким образом, проигрываем вдвойне, оказываясь и менее счастливыми,

и менее успешными, чем могли бы быть. Между тем в мире бизнеса достаточно людей, которым, работая по 10–20 часов в неделю, удается быть и счастливее, и успешнее. Возможно, вы как раз один из них.

ЗАКОН УБЫВАЮЩЕЙ ПРЕДЕЛЬНОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрим пример. Из курса экономики многим из нас известен **закон убывающей предельной производительности** (также: **закон убывающей доходности**). Он гласит, что наращивание одного из факторов производства при неизменности остальных дает стабильный прирост производительности лишь до определенного предела, после которого этот показатель начинает снижаться и в результате становится нулевым или даже отрицательным.

В жизни мы все время интуитивно применяем этот закон — например, когда поливаем цветы. Первый стакан воды цветку только на пользу, в необходимости второго мы уже не уверены, а вот третий точно лишний — растение может просто-напросто загнить. Если вам приходилось, уезжая в отпуск, просить кого-то позаботиться о ваших цветах, вы наверняка произносили фразу вроде: «Только не залей их».

Сформулированный в начале XIX века английским экономистом, политиком, миллионером и писателем Давидом Рикардо, закон убывающей предельной производительности стал одним из фундаментальных принципов экономики.

Специалисты по производственному планированию свято чтут этот закон вот уже более 100 лет. После Второй мировой войны у него появилась еще одна группа адептов — рекламисты. Первые 1000 рекламных объявлений производят очень сильный эффект, следующие 1000 — посредственный, последние же 1000 даже не окупаются.

Спортсмены и их тренеры тоже это понимают. Когда Хайле Гебреселассие, эфиопский бегун на длинные дистанции, установил мировой рекорд на Берлинском марафоне 30 сентября 2007 г. с результатом 2:04:26, он перед этим не тренировался круглосуточно в течение многих месяцев и лет. Вместо этого он выбрал оптимальное для себя количество часов тренировок, что и позволило ему обойти многочисленных соперников, проводших на беговой дорожке куда больше часов, чем он.

КАКОВ ВАШ ОПТИМУМ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

У всех нас случались моменты — в учебе, работе, карьере или бизнесе, — когда мы чувствовали, что дошли до предела. У всех нас бывали периоды напряженного труда, после которых мы, выложившись по полной, просто выдыхались, теряя силы и мотивацию, и нам требовалось несколько дней, а то и недель, на восстановление. Сет Годин, американский предприниматель, гуру маркетинга, блогер и автор бестселлеров, описывает, как однажды, в самом начале карьеры, он целый месяц просидел в офисе, работая без остановок, чтобы успеть к дедлайну. Ему это удалось — но после этого Сет заболел и слег на полгода. Он превысил свой оптимум эффективности — то предельное количество рабочих часов в день, после которого прирост его производительности начал снижаться. В расчетном периоде за один месяц его производительность возросла, но за семь месяцев — катастрофически снизилась. Так как же определить свой оптимум эффективности? Сколько часов в неделю вам следует проводить в офисе, чтобы ваша работа начала приносить оптимальные результаты? 30? 70? 100?

Вы скажете: это зависит от содержания нашей работы. И будете абсолютно правы. Если ваши рабочие задания рутинны, не требуют напряженных размышлений, не подразумевают сотрудничества или творчества, то вы, скорее всего, можете оставаться эффективными большее количество часов, чем если вы работаете авиадиспетчером или кардиохирургом. Чем меньше концентрации и фокусировки требует деятельность, тем дольше мы можем ею заниматься. И наоборот — если авиадиспетчер будет сидеть перед монитором по 100 часов в неделю, ни к чему хорошему это не приведет.

Одни люди работают слишком мало в соотношении со своим оптимумом эффективности, другие — слишком много.

Мы, предприниматели и руководители проектов, — люди, поистине увлеченные своим делом. Мы не боимся мечтать и воплощать свои мечты в жизнь. При этом нашу работу никак нельзя назвать рутинной. **Нас скорее можно сравнить с авиадиспетчером, который должен каждую секунду быть начеку, принимать решения в критических ситуациях и действовать в четкой координации с другими людьми для обеспечения рабочего процесса.**

Тем не менее многие из нас по-прежнему убеждены, что будут добиваться большего, работая по 70 часов в неделю вместо 50. Такая логика применима на многих промышленных предприятиях, где работают машины, способные паять по 10 деталей в час или паковать по пять коробок с чайными пакетиками в полчаса. Однако для решения тех задач, которые стоят перед бизнесменами, требуется совсем иная логика.

Им недостаточно променять несколько часов за письменным столом на несколько часов на диване — все не так просто. Суть не в соотношении «работы» и «не-работы». Вообще, следовало бы придумать какой-нибудь другой термин вместо «работы», потому что новое поколение бизнесменов и топ-менеджеров не «работает». Мы играем, мы делаем то, что любим, мы воплощаем наши таланты и мечты.

У нас куда больше общего со спортсменами, музыкантами и скульпторами, чем с работниками традиционного завода или офиса. Но даже спортсмены и люди искусства сталкиваются с убыванием — и, в конце концов, негативными значениями, — своей предельной производительности. Никто лучше художников и писателей не знает о том, что для создания шедевра необходимо вдохновение. Но вдохновения не добьешься, просто сидя перед холстом или за письменным столом по 100 часов в неделю. Требуется нечто большее. Баланс — вот ключ к успеху.

БАЛАНС — ДЛЯ СЛАБАКОВ?

В этой книге мы будем много говорить о балансе, подразумевая под этим словом то, как вы представляете идеальную для себя жизнь. Нет, мы, конечно, не утверждаем, будто лучше вас знаем, что вам нужно, — мы лишь советуем задуматься об этом, сделать сознательный выбор и не бояться строить свою жизнь оптимальным для себя образом.

Сейчас вы, должно быть, подумали: «Баланс — это звучит так скучно, обыденно и пораженчески. Баланс — это не для меня; я хочу жить яркой жизнью, полной грандиозных проектов, головокружительных успехов и экстремальных приключений».

Возможно, вы правы, и лучше вам сразу отдать эту книгу человеку нежному и чувствительному. И все же — советуем вам потратить еще пару минут своего времени и послушать нас. Почему? Потому что, воз-

можно, баланс — это и есть ключ к той самой яркой и интересной жизни, о которой вы мечтаете.

Для большинства людей идеальная жизнь складывается из следующих компонентов:

- хорошие отношения с другими людьми;
- профессионализм в своем деле;
- финансовая свобода;
- физическое и психическое здоровье;
- способность контролировать свою жизнь и управлять ею;
- возможность служить какой-то большой цели.

Чтобы совместить все эти компоненты и отвести каждому из них достаточное место в нашей жизни, требуется много усилий. Нужны вдумчивый подход и стратегическое мышление. Необходим баланс.

Как бы интересна нам ни была наша работа, вряд ли мы будем счастливы, если она будет занимать все наше время, не оставляя места ни для чего другого. Ведь для счастья нам еще необходимо любить и быть любимыми, развивать свой ум, получая разнообразные знания и опыт, развивать свое тело, занимаясь спортом, общаться с друзьями — старыми и новыми.

С другой стороны, если мы будем уделять работе всего десять часов в неделю, а все остальное время развлекаться, валяясь перед телевизором, тусуясь по клубам и транжиря деньги, — возможно, впоследствии мы пожалеем о том, что так и не достигли целей, которые сами же себе ставили. **Нравится нам это или нет, в нашей жизни царит либо баланс, либо дисбаланс, и никто, кроме нас, не сможет повлиять на это.** Баланс — не для слабаков, баланс — для сильных и решительных. И мы расскажем вам, как его достичь.

СУПЕРТЕРОЙ ИЛИ МУЧЕНИК? НИ ТО НИ ДРУГОЕ БОЛЬШЕ НЕ В МОДЕ

Итак, если удел сильных — баланс, выходит, «супергерой», хвастающийся тем, что он всю неделю спал по два часа в сутки, потому что ра-

ботал над важным проектом, — больше не пример для подражания? Именно так. С получением новых знаний о том, как функционируют наши тело и мозг, становится понятно, что подобный подход к тайм-менеджменту — это не «круто», а глупо. К концу дня эффективность такого «супергероя» падает, и он в итоге проигрывает больше, чем выигрывает, сэкономив на сне, досуге и спорте.

Не поймите нас превратно: стремиться к достижению максимального результата, безусловно, по-прежнему стоит. Побить свой личный рекорд скорости на благотворительном марафоне, освоить какой-то новый навык (как бы сложно это ни было), разработать и провести безупречную коммерческую презентацию — это замечательно. **Но превышать лимит своих сил, снижая суммарную эффективность и подрывая здоровье — это попросту глупо.**

Многим из нас более по душе роль не «супергероя», а «мученика». Такие люди работают 16 часов кряду, чтобы затем иметь право немного пожалеть себя. А если уж своим нытьем и жалобами нам удастся вызвать жалость к себе еще и окружающих — странное мазохистское удовольствие только усиливается. Но посмотрим правде в глаза: разве это круто? Почти у каждого из нас имеется какая-нибудь пожилая тетюшка, служащая нагляднейшим примером подобного поведения. Разве это наш пример для подражания?

Подобные тенденции всегда проще заметить в других, чем в себе самом. Приглядитесь: наверняка среди ваших знакомых найдутся те, кто чересчур увлекается ролью «супергероя» или «мученика». Друг, который кичится своим трудоголизмом; коллега, которая жалеет себя за самопожертвование. И наверняка вы почти всегда можете безошибочно угадать в этом человеке «супергероя» или «мученика» прежде, чем он даже закончит первую фразу. Так вот, помните: ваше поведение точно так же легко считывается окружающими.

В ПОИСКЕ НОВЫХ ИДЕАЛОВ

Наш проект был задуман зимой 2009 г., когда два будущих автора этой книги (Мартин и Джордан) впервые встретились в Копенгагене. Тогда мы обнаружили, что у нас есть нечто общее, помимо того факта, что оба мы бизнесмены. Нас объединило стремление разработать но-

вую парадигму действия для амбициозных предпринимателей и топ-менеджеров, найти новый способ быть успешным в бизнесе, не жертвуя при этом счастьем в личной жизни.

Вместе мы два года колесили по миру, встречались с сотнями предпринимателей в поиске примеров, попадающих в этот особый разряд — разряд людей, совмещающих успешную бизнес-карьеру с гармоничной личной жизнью. Эти люди были чудесными исключениями из правил, менявшими наше представление о корреляции между успехом и самопожертвованием. И вскоре мы обнаружили, что формируется некая тенденция, **искреннее стремление к более сбалансированным и человечным методам ведения бизнеса.**

Эти предприниматели благородно согласились поделиться с нами секретом своего успеха, рассказать, как они достигли того, что еще недавно считалось невозможным. Их опыт произвел на нас глубочайшее впечатление.

Большинство из них построили свой бизнес в последнее десятилетие. Используя в своей работе принципиально новые методы и стратегии, они сумели во много раз превысить эффективность среднестатистического предпринимателя, при этом совершенно не жертвуя качеством своей жизни. В процессе создания своих предприятий они смогли сохранить прекрасные отношения со своими родными и друзьями, объездить весь мир и насладиться всеми интересными вещами, какие только может предложить жизнь. И что еще удивительнее — эти бизнесмены владеют не маленькими семейными предприятиями, а отраслевыми гигантами, компаниями с многомиллионным (а то и миллиардным) капиталом. Просто они сумели найти свой *двойной оптимум*.

65 ВДОХНОВЛЯЮЩИХ ИДЕЙ

Книга состоит из 65 коротких эссе, каждое из которых посвящено конкретной стратегии, методу или наблюдению. В этих эссе собраны:

- 1) наши разговоры с предпринимателями со всего мира, которым удалось достичь оптимума как в карьере, так и в личной жизни;

- 2) исследования и рекомендации всемирно известных экспертов-психологов;
- 3) мудрые наблюдения и вдохновляющие идеи людей, с которыми мы работаем и дискутируем;

и, наконец:

- 4) наш опыт управления собственными проектами, включая Rainmaking — преуспевающую «фабрику компаний», которая за пять лет осуществила две сделки по продаже активов на несколько миллионов долларов каждая. Сегодня в портфеле у Rainmaking — около десяти успешных стартапов с совокупной выручкой в \$50 млн и 90 сотрудниками в Лондоне, Копенгагене и Мюнхене. И все это не мешает нам брать отпуск по шесть-восемь недель в год, восстанавливать силы, общаться с семьей и друзьями, путешествовать, заниматься спортом, развлекаться и работать не более 45 часов в неделю. (Иными словами: да, это возможно!)

Эти 65 эссе мы объединили в семь разделов.

1. **«Как стимулировать эффективность».** 15 стратегий, благодаря которым ваша эффективность начнет стремительно расти. Как мы увидим, в мире бизнеса соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом вовсе не линейно: одним удастся зарабатывать миллионы в час, тогда как другие, трудясь столь же напряженно, работают за копейки в McDonalds. Будьте умнее и сумеете попасть в правильную категорию.
2. **«Новые способы делать старые дела».** Пять эссе, иллюстрирующих, как незначительные корректировки наших рутинных занятий (таких, как размышление, обучение, составление списков дел) могут кардинальным образом влиять на наши достижения, — и насколько увлекательным может быть сам процесс.
3. Удивительно, сколько времени и сил все мы ежедневно тратим впустую. Большая часть того, что мы делаем, не несет никакой пользы — ни для нашей карьеры, ни для нашей личной жизни. Скажем «нет» бесплодным тратам вре-

мени и энергии! Об этом — следующие 14 эссе в разделе **«Как не потратить время и силы зря»**.

4. Нет смысла отрицать: порой быть предпринимателем — совсем не сахар. В жизни наших «братьев по несчастью» тоже хватало неудач. Учитесь на их примере: следующие пять эссе расскажут, как действовать в ситуации **«Когда все против тебя»**, чтобы выйти из нее быстро и безболезненно.
5. Большинство людей хотят обрести баланс, но мало кто планирует его обрести. Перестаньте надеяться на удачу — начните применять 10 простых принципов, описанных в разделе **«Спроектируй свою гармонию»**. Вы будете поражены, как легко, оказывается, достичь баланса — достаточно лишь включить его в свой бизнес-план заблаговременно.
6. В конечном счете все держится на вере. Мы можем освоить десятки и даже сотни методов и стратегий, помогающих нам найти свой двойной оптимум. Но все это — лишь очередная трата времени, если в душе мы не верим, что это возможно. Следующие десять эссе — о том, как выработать **«Новый менталитет»**.
7. Вдохновленные примерами наших героев, многие отвечают: «Отлично, убедили! А теперь подскажите мне, что конкретно я должен делать?» Завершает нашу книгу глава **«Переходи к делу!»**, состоящая из шести эссе, описывающих те простые шаги, которые вы можете предпринять, чтобы, не откладывая, начать применять прочитанное на практике. Начать строить свою жизнь так, как хотите вы. Выигрывать, не проигрывая.

ИТАК, НАЧНЕМ.

НЕКОТОРЫЕ ИЗ НАШИХ ГЕРОЕВ

(Про остальных можно прочитать на сайте
<http://www.winningwithoutlosing.com.>)

Митч Троуэр — писатель, финансист, сооснователь The Active Network, Bump.com и многих других проектов, а также 22-кратный участник соревнований по триатлону серии Ironman Triathlon.

Тони Шей — генеральный директор компании Zappos.com, в 2009 г. приобретенной Amazon за \$1,2 млрд. До этого основал интернет-проект LinkExchange и продал его Microsoft. Автор бестселлера «Доставляя счастье» (Delivering Happiness).

Нараяна Мурти — индийский миллиардер, основатель международной технологической компании Infosys. Состоит в советах директоров нескольких крупнейших компаний мира, включая HSBC, The Ford Foundation и Unilever.

Билл Ляо — предприниматель, общественный деятель, благотворитель. Помог выйти на открытый рынок семи компаниям, включая Xing.com.

Джон Вечи — сооснователь компании PopCap Games, недавно проданной корпорации Electronic Arts (EA) приблизительно за \$1,3 млрд.



Чад Траутвайн — сооснователь и генеральный директор Veritas Prep — международной образовательно-консалтинговой компании, специализирующейся на подготовке к экзамену GMAT, сооснователь компании Freakonomics Media, LLC и продюсер 10 художественных фильмов.



Клаус Майер — шеф-повар, предприниматель, автор книг по кулинарии, пропагандист скандинавской кухни, сооснователь Noma — ресторана №1 в мире по рейтингам журнала *Restaurant* на протяжении последних двух лет.



Брэд Фелд — преуспевающий инвестор, управляющий директор компании The Foundry Group и сооснователь TechStars. Самый авторитетный венчурный инвестор в США, по мнению новостного портала *Business Insider*.



Софи Вандербрук — технический директор корпорации Xerox — технологического гиганта с доходом в \$22 млрд.



Джейсон Фрайд — сооснователь и президент компании 37 Signals, один из авторов бестселлера «Rework. Бизнес без предрассудков» (Rework).



Джейк Никелл — имея стартовый капитал в \$1000, основал вместе с товарищем интернет-сообщество Threadless.com. Сегодня это одна из самых успешных американских компаний онлайн-торговли, приносящая многомиллионные прибыли.



КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

15 СТРАТЕГИЙ, БЛАГОДАря КОТОРЫМ ВАША
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СРЕМИТЕЛЬНО ВОЗРАСТЕТ

Что делать, если не укладываешься в собственный график, не можешь достичь целей, которые сам же себе поставил? Первое, что приходит в голову многим из нас в такой ситуации, — это выделить больше часов на выполняемые задания. Но это все равно, что толкать в гору сломавшийся автомобиль, вместо того, чтобы подумать, как завести двигатель.

Конечно, можно допоздна сидеть в офисе. Но сильно ли это поможет? Увеличив свое рабочее время на 20%, мы, в лучшем случае, сможем выполнять на 20% больше работы, — и то если допустить, что усталость не замедлит наши темпы. Вопрос в том, **что нужно предпринять, чтобы повысить свою эффективность в 10, 100 или даже 1000 раз?**

Для этого нам нужен новый набор стратегий. В этой главе описываются самые действенные из выработанных авторами стратегий, благодаря которым ваша эффективность начнет расти стремительными темпами.



[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

1. Найди свою половинку

МАРТИН БЬЯУТО

Древнегреческие мифы рассказывают, что в начале времен человек представлял собой двуполое существо, одновременно мужчину и женщину. У него было четыре руки, четыре ноги и две головы, поэтому он был вдвое сильнее и умнее. От этого люди возгордились и даже задумали посягнуть на власть богов. Тогда боги наказали их, разделив надвое и рассеяв по миру. С тех пор каждый получеловек — женщина или мужчина — обречен на поиски потерянной половинки, без которой чувствует себя слабым и одиноким.

В бизнесе, как и в любви, важно найти свою половинку. Нет, мы, конечно, не предлагаем вам прикрутиться к своему сооснователю изолентой — и тем не менее здесь есть о чем подумать. Запуская свой проект в одиночку, вы ставите себя в крайне невыгодное положение. Вы располагаете лишь половиной ума и силы, необходимых для создания процветающего бизнеса. Не то чтобы вы обречены на вечные поиски второй половинки, — однако ваши шансы на успех значительно ниже.

Что общего у Adobe, Apple, Canon, Cisco, Garmin, Infosys, Intel, Microsoft, Oracle и Sun Microsystems? Да, все это чрезвычайно успешные стартапы, выросшие в мировые бизнес-иконы, — однако это не единственное сходство. Каждая из этих компаний была основана как минимум двумя предпринимателями.

Многого бы добился Билл Гейтс, не будь у него Пола Аллена? Смог бы Нараяна Мурти создать Infosys, действуя в одиночку? Скорее всего, нет. Но когда Мурти объединился с шестью своими сооснователями, вместе они создали одну из крупнейших технологических компаний Индии. Это позволило всем семерым стать миллиардерами и войти в советы директоров крупнейших компаний и организаций

мира, включая HSBC, Unilever, Фонд ООН, INSEAD, Wharton и Фонд Форда.

Возможно, вы — из тех тысяч дарований, что рассчитывают воплотить свои идеи, заняв теплое местечко на борту одного из ведущих стартап-акселераторов? И вы, должно быть, убеждаете себя, что волк-одиночка, отважно пытающийся построить бизнес самостоятельно, скорее будет замечен и оценен. Факты, однако, свидетельствуют об обратном. Действуя в одиночку, вы скорее понижаете свои шансы принять участие в таких крупных акселераторах, как Techstars, Y Combinator или Startupbootcamp. И Пол Грэхем, сооснователь Y Combinator, и Дэвид Коэн, сооснователь TechStars, утверждая, основываясь на собственном опыте, что шансы на успешное развитие у стартапа с одним основателем невелики — поэтому ни один из ведущих акселераторов не возьмется за подобный проект. Рассчитываете проскочить этот этап и попасть напрямую к венчурному инвестору? Но и венчурные инвесторы в целом придерживаются той же политики.

Пол Грэхем недавно написал эссе под названием «18 ошибок, убивающих стартапы» (18 Mistakes That Kill Start-ups). И как вы думаете, какой ошибки в первую очередь советует избегать этот легендарный предприниматель и инвестор? Запуска проекта в одиночку.

**СОВЕТ № 1:
СОБЕРИТЕ КОМАНДУ
ТАЛАНТЛИВЫХ СООСНОВАТЕЛЕЙ**