

65  
способов повышения  
производительности

Мартин Бьяуго  
Джордан Милн

# МЕНЬШЕ, НО ЛУЧШЕ

Работать надо  
не 12 часов,  
а головой



**Мартин Бьяуго  
Джордан Милн  
Меньше, но лучше. Работать  
надо не 12 часов, а головой**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6147991](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6147991)*

*Бьяуго М. Меньше, но лучше: Работать надо не 12 часов, а головой: Альпина Паблишер; Москва;  
2013*

*ISBN 978-5-9614-2279-5*

*Оригинал: MartinBjerggaard, "Winning Without Losing. 65 Strategies For Building A Wildly Successful  
Business While Living A Happy And Balanced Life"*

*Перевод:*

*Елена Корюкина*

### **Аннотация**

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.

## Содержание

Посвящения	5
Мифы о тяжелом труде и самопожертвовании	6
Спасибо!	7
Новый двойной оптимум	9
Чтобы жизнь прошла не зря	9
Новый двойной оптимум	10
Закон убывающей предельной производительности	11
Каков ваш оптимум эффективности?	12
Баланс – для слабаков?	13
Супергерой или мученик? Ни то ни другое больше не в моде	14
В поиске новых идеалов	15
65 вдохновляющих идей	16
Некоторые из наших героев	18
Как стимулировать эффективность	20
1. Найди свою половинку	21
2. Лови волну	22
3. Тестируй все, что создаешь	24
4. Высыпайся как следует	26
5. Будь не таким, как все	28
6. Начни движение – приобрети импульс	31
7. Цени свою команду	32
8. Выйди из гаража	34
9. Не переусердствуй	36
10. Учись слушать	38
11. Используй технологии	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# Мартин Бьяуго, Джордан Милн Меньше, но лучше: Работать надо не 12 часов, а головой

© Martin Bjerregaard, Jordan Milne, 2013

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2012

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра 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, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## 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 Хозн, 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 Кординггли, Крен Хансен, Марни Галисон, Прасад Чугуле, Питер Татищев, Янник Б. Педерсен, Роксан Варза, Грегг Ванурек, Хеннинг Даверне, Оле Хейер, 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 Микаловиц, 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 Моберг, Торстен Видт, Хенрик Линд, Рэнди Комисар, Ник Михайловский, Катерина Фейк, Петер Мегбек, Кристиан Стэ-диль, Дэвид Коэн, Дерек Сиверс, Бен Вэй, Стефан Глензер, Билл Льяо, Тони Шей, Джейк Никелл, Максим Спиридонов, Мартин Торбор, Джон Вечи, Джейсон Фрайд, Клаус Майер, Софи Вандербрук, Брэд Фелд, Митч Троруэр, 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 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 Кельбек, 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 **СМАСТЬЕ** УДАЧА РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ  
ПОТОК СВОБОДА ДЫХАНИЕ БАЛАНС МОМЕНТ  
ИМПУЛЬС **СЕКРЕТ** СОСТОЯНИЕ **ДВОЙНОЙ**  
**ОПТИМИЗМ** 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 МЕНТА **ДВИЖЕНИЕ** ФОКУС  
**СМЕХ** РАДОСТЬ ЖИЗНЬ СПОКОЙСТВИЕ УЛЫБКА УДАЧА  
СМЕЛОСТЬ МЕНТА **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 рабочих 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, удастся 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, возможно, 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.

## Супергерой 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 работал 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 тетушка, 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 новую 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 превзойти 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 конкретным 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 времени 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 стремительно 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.



## 1. Найди свою половинку

*Мартин Бьяуго*

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 покарали 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-иконки, – 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 Startups). 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

## 2. Лови волну

*Джордан Милн*

Ты не только видишь, как она подступает, – ты это чувствуешь. Обратный поток проходит под тобой, а затем течение меняется. Ты начинаешь быстро грести. Предвкушение нарастает. Ты слышишь гул воды. Внезапно тебя подхватывает и начинает поднимать. Ты делаешь еще несколько гребков, более сильных. Твое сердце начинает биться быстрее. С последним, решающим, гребком, ты ощущаешь под собой мощь воды и начинаешь распрямляться, чтобы встать на доске. И... вот оно! Ничто не сравнится с моментом, когда ловишь волну. Теперь все идет как по маслу – ты легко скользишь по воде, срезая повороты. Ты чувствуешь под собой ее силу. Ты не знаешь, сколько это продлится, но ощущаешь пьянящий восторг. И когда волна, наконец, оседает, роняя последние брызги на твою доску, ты счастлив и горд, что сумел ее поймать.

Бывают дни, когда работа дается нам с трудом. Мы приходим в офис рано утром, но до вечера не можем войти в рабочий ритм. Мы открываем текущие задания и маемся с ними, заставляя себя делать что-либо лишь потому, что это нужно сделать. Мы как будто дрейфуем. Приходим с утра, уходим к ночи. Краткая передышка – и все по новой.

А бывают дни, когда все горит у нас в руках. Мы чувствуем: сегодня наш день. Бизнес-предложение пишется на одном дыхании. Задание, которое в другой день заняло бы часы, выполняется за 20 минут. Джейсон Фрайд знает это состояние и знает секрет, как вызывать его почаще. Он умеет ловить волну.

Джейсон – предприниматель с поистине революционным подходом к делу. Коллеги по отрасли очень уважают Фрайда – не только за то, что он делает, но и за то, как он это делает. Он гнет свою линию, бросая вызов традициям. К его нешаблонному стилю ведения бизнеса присматривается весь мир. Его книга «Rework. Бизнес без предрассудков» стала международным бестселлером.



Джейсон Фрайд – президент чикагской компании 37 Signals, которую он основал в 1999 г. вместе с Эрнестом Кином и Карлосом Сегурой. 37 Signals задумывалась как фирма по веб-дизайну, но судьба распорядилась иначе. В 2003 г. к команде присоединился датский программист Дэвид Хайнемайер Ханссон, нанятый, чтобы написать специальное приложение для управления многочисленными дизайнерскими проектами компании. Приложение это, изначально создаваемое для внутренних целей, быстро обрело популярность и у кли-

ентов. В итоге уже в 2005 г. компания полностью переключилась на разработку веб-приложений. Сегодня 37 Signals по праву считается одним из лучших разработчиков прикладного ПО для оптимизации командной работы. Ее продукция (включая такие приложения, как Basecamp, Highrise и Campfire) привлекает миллионы клиентов и приносит компании огромные прибыли.

Компания способна сама себя финансировать и никогда не привлекала сторонних инвестиций, за одним-единственным исключением. Из всех многочисленных желающих стать соинвесторами взяли лишь одного человека – основателя Amazon Джеффа Безоса.

Но что, пожалуй, еще примечательнее в Джейсоне Фрайде – это его абсолютная уравновешенность. Он счастлив, наслаждается жизнью и работает меньше 40 часов в неделю.

Тогда как многие предприниматели еле успевают выполнять свои ежедневные задачи, Джейсон бодро движется вперед. Как ему это удается? Как у него получается продуктивно работать и получать от этого удовольствие? Почему работа не выматывает его, а лишь воодушевляет и придает сил? Как он ловит волну?

Один из секретов успеха – в жизненной философии Джейсона: он сам выбирает, когда и что ему делать. Он прислушивается к своим энергетическим ритмам и работает в соответствии с ними. Будучи человеком гибким, он работает не по расписанию, а по велению своего ума и тела.

«Я делаю то, к чему у меня лежит душа в данный момент. Если сейчас у меня нет творческого вдохновения, я не стану браться за творческие задания только потому, что я на работе. Я лучше сделаю что-нибудь другое: оплачу счета, напишу письмо, – что угодно, к чему лежит душа. Не важно, где я нахожусь и сколько времени на часах, – когда я чувствую в себе энергию сделать что-то, тогда я это и делаю», – объясняет мне Джейсон в нашей беседе по Skype.

Забудьте о графике с 9.00 до 17.00. Работайте в те часы, которые для вас наиболее плодотворны, и беритесь за те задания, которые заряжают вас энергией в данный момент. Чем вы гибче, чем внимательнее прислушиваетесь к своим ощущениям, – тем больше волн вы ловите. **Когда чувствуете прилив энергетической волны – старайтесь использовать ее по максимуму.** Делайте любую работу тогда, когда у вас лежит к ней душа. Так вы, несомненно, выполните эту работу быстрее и качественнее, чем если будете делать ее через силу. Подстраиваясь под свои энергетические ритмы, а не подавляя их, вы сможете быть более эффективным. Разные люди ощущают приливы энергии в разное время дня – у каждого из нас свой цикл. Выберите оптимальный для себя режим работы в соответствии с энергетическим циклом своего организма.

Не живите по шаблонам – стройте свою жизнь сами.

Совет № 2: Руководствуйтесь не графиком, а вдохновением

### 3. Тестируй все, что создаешь

*Мартин Бьяуго*

В 1996 г. McDonalds запустил серию бургеров класса «люкс» в попытке укрепить свой авторитет среди более зрелых и разборчивых потребителей. \$300 млн было вложено в эту – самую амбициозную на сегодняшний день – товарную инновацию компании. За фокус-группами, трендовым анализом и разработкой продукта последовала мощная маркетинговая кампания – самая дорогая за всю мировую историю. Но, к сожалению, новые бургеры никто покупать не стал, так что их вскоре пришлось убрать из меню. \$300 млн было списано в убыток в тот год головным офисом в Иллинойсе.

Последствия такой ошибки для крупной компании губительны – но все же не смертельны. Возможно, уволят пару топ-менеджеров; но сам бренд, финансовая база и организационная структура, как правило, достаточно мощны, чтобы выдержать такой удар. Стартап же просто не может позволить себе подобную ошибку. У вас в обойме слишком мало патронов; промахнулись – и игра окончена. Ваша касса пуста и кредит доверия исчерпан еще до старта.

Анкеты и фокус-группы – любимые инструменты консультантов и научных сотрудников; для предпринимателей же это – опасные ловушки. На фокус-группе люди будут говорить то, что, по их мнению, хотите услышать от них вы или другие участники. Анкету человек заполняет наспех, не вдумываясь – лишь бы поскорее отделаться. **Оставьте тактику проволоочек – идите напрямую к вашим потенциальным клиентам и пытайтесь продать им ваш продукт.** И, главное, делайте это до того, как вложили кучу денег в совершенствование самого продукта. Иначе в итоге может оказаться, что ваши клиенты хотят чего-то совершенно другого, нежели то, что вы создали, потратив все свои ресурсы.

Один из основных принципов Rainmaking – каждый раз проводить маломасштабный тест. Это относится и к новому продукту, и к новому сотруднику, и к новой компании. Начинать тестировать можно на самых ранних этапах, – хотя решиться на это трудно. Многим из нас комфортнее возиться с исследованиями и опросами, чем делать коммерческие предложения.

Прямой контакт с клиентами быстро выявит, есть ли у вашей идеи реальный потенциал. Покажите им демообразец вашего продукта – и не важно, сделан ли он в Wordpress, в Illustrator или вовсе слеплен из папье-маше, – лишь бы это было что-то простое и понятное, помогающее донести до клиента вашу идею. Клиентам нравится, когда их привлекают к процессу разработки, – поэтому честно говорите им, что нуждаетесь в их советах.

Если бы мы в Rainmaking придерживались той же стратегии, что McDonalds с их элитными бургерами, мы бы давным-давно обанкротились. Почти половина стартапов, запущенных нами за последние пять лет, закрылись, – но каждый раз мы контролировали потери времени и денег. Применяя метод маломасштабного теста, в каждом из этих случаев нам удавалось получить реальный рыночный отклик на скромную инвестицию.





Один из таких примеров – попытка открыть бизнес в Осло. Мы были уверены, что проблем с поставками продукции не возникнет, поэтому решили сразу перейти к общению с клиентами. Мы еще не знали точно, какую продукцию собираемся продавать, но была выработана общая концепция, которую уже вполне можно было презентовать клиентам.

Мы не стали тратить время и деньги на аренду помещения – в этой сфере бизнеса клиент, как правило, не посещает офис поставщика. За четыре-шесть месяцев мы провели несколько десятков встреч с потенциальными покупателями. И каждый раз нам поначалу казалось, что все идет как надо: все покупатели вели себя очень приветливо и заинтересованно. Оптимизм наш, однако, каждый раз улетучивался уже после второго или третьего собрания: когда мы предлагали им подтвердить и оформить свой заказ, почти все учтиво отказывались. Жители Осло, как оказалось, просто очень вежливы. Все их дружелюбные кивки и улыбки на самом деле означали: «Спасибо за предложение. Но меня это не интересует, спасибо». Мы свернули проект, но были рады, что не успели потратить время и деньги на закупку товаров или оформление офиса в ситуации, когда шансы закрепиться на рынке были столь невысоки.

Сегодня, получая заявку от команды талантливых предпринимателей, которые хотят, чтобы мы вложили в них время и деньги, мы соглашаемся инвестировать лишь в выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. Таким образом, у нас есть возможность поработать вместе над чем-то определенным. В процессе выясняется, насколько компетентны эти люди, насколько совпадают наши с ними ценности. Мы не тратим время, разглядывая презентации в PowerPoint или проверяя, правильно ли составлены таблицы в Excel. Мы сразу ставим перед перспективным сотрудником (или предпринимателем) конкретную тестовую задачу, – и это позволяет обеим сторонам не только сэкономить время и деньги, но и получить куда большее удовлетворение от совместной работы.

Совет № 3: Возьмите себе за правило тестировать любой свой продукт или проект

## 4. Высыпайся как следует

*Джордан Милн*

Клиенты уже заждались. Наконец дверь распаивается, и в переговорную, спотыкаясь, входит гендиректор. Он берет с блюда банан, чистит его, потом зачем-то подставляет под струю воды из кулера. Затем поворачивается к клиентам и бормочет заплетающимся языком: «Здрасссте... Итак, гссспда, прссступим...». Нет, он не пьян – просто, как показывают исследования, у недосыпа и алкогольного опьянения схожие симптомы. А как часто мы, предприниматели, приходим на работу не выспавшись?

По словам Томаса Балкина из Военного исследовательского института Уолтера Рида, недосыпание ведет к деактивации определенных участков мозга. Особенно, уточняет ученый, страдают участки, ответственные за сложные когнитивные функции и обработку информации.

По данным Международного общества прав человека (МОПЧ), нехватка сна расценивается в международном праве как вид пытки. Постоянное недосыпание, поясняют эксперты МОПЧ, ведет к расстройствам нервной системы и другим серьезным физиологическим и психологическим проблемам. Так что, если вы, намереваясь основать очередной Google, вкальваете ночи напролет, – задумайтесь об этом.

Исследования, проводимые Клиникой Майо<sup>1</sup>, показывают, что прямыми результатами недосыпания могут стать замедленная реакция, потеря памяти, психиатрические расстройства, снижение иммунитета, ожирение, а также повышенный риск таких хронических заболеваний, как артериальная гипертензия, сердечная недостаточность и сахарный диабет. В своем исследовании, посвященном старению, профессор Ева Ван Каутер из Чикагского университета пришла к выводу, что метаболические и эндокринные изменения, происходящие в результате серьезного недосыпания, совпадают с признаками старения. В общем, все свидетельствует в пользу того, что лучше поспать лишние пару часов. Многие говорят: «Отоспимся в могиле». Но парадокс в том, что, следуя данному принципу, вы лишь приближаете этот момент.



---

<sup>1</sup> Клиника Майо (Mayo Clinic, Mayo Foundation for Medical Education and Research) – объединение многопрофильных клиник и научно-исследовательских институтов и лабораторий, расположенных в трех штатах США – Миннесоте, Аризоне и Флориде. – *Прим. пер.*

21 октября 2009 г. в Индии произошло трагическое и поучительное событие, потрясшее не только всю страну, но и весь мир. Ранджан Дас, глава компании SAP India, умер в результате обширного инфаркта в возрасте 42 лет. Выпускник Гарварда и Массачусетского технологического института, это был ухоженный, здоровый на вид молодой мужчина, который регулярно занимался фитнесом, бегал марафоны, тщательно следил за питанием. Но, к несчастью, у Ранджана была привычка спать всего по четыре часа в сутки – что не такая уж редкость среди предпринимателей и топ-менеджеров. То, что регулярное недосыпание повышает риск инфарктов, сегодня является научным фактом. И все чаще его печальные подтверждения поступают из мира большого бизнеса. Еще один широко известный пример: в декабре 2011 г. Антониу Орта-Озориу, глава крупного британского финансового института Lloyds Banking Group, был вынужден взять больничный на 2 месяца в связи с переутомлением и нарушениями сна, вызванными стрессом. Таким образом, экономя на сне, мы если и не сокращаем свою жизнь, то уж, по крайней мере, сильно снижаем ее качество и продуктивность. От регулярного недосыпания страдает и наша способность наслаждаться окружающим миром, и наша способность принимать верные бизнес-решения. **Если представить нашу жизнь как пирс в бушующем океане, то сон – это те сваи, на которых он держится.**

Спешим вас обрадовать: последствия недосыпания можно сгладить, выбрав максимально полезный режим сна. Доктор Дениэл Крипке из Сомнологического центра при Клинике Скриппса в Калифорнии пришел к выводу, что те, кто спит 6,5–7,5 часа в сутки, живут дольше всех. Другие подобные исследования, проводимые по всему миру, подтверждают этот вывод. Также многие из них показывают, что ложиться спать до полуночи – полезнее, чем после. Для многих из нас лишний час сна в сутки – лучшее бизнес-решение, которое можно принять. И, конечно, отличный способ повысить жизненный тонус.

Совет № 4: Хороший отдых должен стать одним из ваших главных приоритетов

## 5. Будь не таким, как все

*Мартин Бьяуго*

В 2002 г. Торстен Видт и четверо его друзей двинулись в путь по тропе, ведущей в гору, узкой и полной препятствий. По крайней мере, именно так это выглядело со стороны.

Эти пятеро собирались оказывать услуги в сфере стратегического консалтинга крупнейшим компаниям Скандинавии. А это означало, что им предстоит напрямую конкурировать с ведущими международными консалтинговыми империями, чей интеллектуальный капитал, список достижений и количество клиентов среди бизнесменов из рейтинга Fortune 500 способны повергнуть в страх и трепет любого начинающего стратегического консультанта с мало-мальскими амбициями.

Но у Торстена и его друзей было секретное оружие: они были другими. Другими не в смысле умнее, упорнее или амбициознее конкурентов (это едва ли возможно) – нет, просто другими. В компании Торстена эта непохожесть описывается корпоративным выражением «человек кусает собаку»; так же называется и ежемесячная номинация, в которой награждается команда, чей «укус» оказался наиболее выдающимся. Этот принцип помог им относительно быстро вырасти в команду из 150 успешных стратегических консультантов, имеющую многочисленные офисы в Копенгагене, Стокгольме и Осло. В числе их постоянных клиентов – Carlsberg, Maersk, Novo, LEGO и Vestas – датские компании, давно вышедшие на международный рынок. Связи с клиентами настолько прочны, что некоторые из этих клиентов согласились, чтобы переговорные комнаты консалтинговой фирмы носили их имена и были украшены предметами, символизирующими их деятельность. Так что, если однажды соберетесь на совещание в компанию Quartz & Co – готовьтесь играть в LEGO и не налететь на огромную модель пивной банки.



У Торстена есть жена и четверо детей, к которым он возвращается в шесть часов вечера. Он часто ездит отдыхать с семьей и друзьями, обожает бурные дискуссии – о футболе или книгах. Торстену не по душе стереотипы и упрощенные суждения о жизни, так что я воздержусь от пафосных высказываний, что его жизнь «полноценна» или «совершенна». Замечу лишь, что, построив очень успешный бизнес, он по-прежнему находит время на семью, друзей и себя.

Но вернемся к человеку, кусающему собаку, – что бы это значило? Вот он, главный вопрос. Представьте, что вы увидели газету с заголовком: «Собака покусала человека».

Купите ли вы такую газету? Вряд ли. А вот если там будет написано: «Человек покусал собаку», – такой заголовок куда вероятнее привлечет ваше внимание. Именно этот эффект Торстен и его коллеги успешно обыгрывают в своей деятельности.

«Элемент человека, кусающего собаку, присутствует в каждом выполняемом нами задании, – объясняет Торстен. – От каждого нашего консультанта требуется мыслить креативно, отличаться от других и создавать нечто нестандартное. Скучная презентация в PowerPoint – это не про нас; мы стремимся избегать шаблонов, и ради этого готовы на многое. Мы не раз рисковали и делали весьма смелые вещи, проводя презентации или выполняя заказы клиентов».

Например, рассказывает Торстен, однажды они проводили презентацию перед потенциальным клиентом, соревнуясь за заказ с международной компаний – одним из лидеров отрасли. Темой презентации была оптимизация логистики, и менеджер проекта придумал не выводить инфографику на экран в виде слайдов, а развесить ее по стенам переговорной – в качестве физической иллюстрации своих идей. «Это был риск – мы могли столкнуться с неодобрением. Мы перевернули все вверх дном в переговорной у клиента – и это еще до того, как выиграли заказ. Но клиент принял наши условия, был впечатлен и выбрал нас – отчасти благодаря нашей нестандартности. Наш фундаментальный принцип – быть наравне с лучшими мира сего по сути решаемых задач, но быть лучше них по форме и энергии», – говорит Торстен.

К себе компания Quartz & Co. применяет тот же подход, что и к клиентам, – изнутри она тоже нестандартная. Например, там нет должностей. «Иерархия у нас носит ситуационный характер: лидер – это тот, кто может руководить другими в данной конкретной ситуации. Любой из нас может быть сегодня лидером, а завтра подчиненным; этот принцип у нас называется “веди и будь ведомым”, – говорит Торстен. А еще ни у кого в Quartz & Co. нет своего собственного офиса или парковочного места. Даже у владельцев компании.

Результаты такого подхода впечатляют: Quartz & Co. – настоящий магнит, притягивающий таланты. «Мы никогда не прибегали к традиционным объявлениям о вакансии. Люди приходят к нам сами, потому что их привлекает наш стиль», – говорит Торстен.

Идея, что нужно как-то выделяться из толпы, не нова. В 2002 г. Сет Годин написал свой бестселлер «Фиолетовая королева», в котором объяснил, что все странное и необычное имеет в маркетинге больше шансов привлечь внимание, – и идея эта существует, вероятно, еще с тех времен, когда первый неандерталец внезапно решил подстричь себе волосы, чем изрядно шокировал или рассмешил своих более консервативных товарищей.

Тем не менее во многом мы по-прежнему удручающе похожи. Когда Дерек Сиверс придумал добавлять забавные шутки в стандартные e-mail «спасибо за заказ», рассылаемые клиентам его онлайн-магазина CD Baby, он стал одним из первых, у кого возникла эта идея, – и она принесла ему большую популярность и расположение клиентов. Почему же никто не додумался до этого прежде? Почему тысячи интернет-магазинов продолжали копировать и вставлять в свою систему один и тот же безликий, шаблонный текст? Вероятно, потому что человек – стадное животное. Стадность во многом полезное качество – в конце концов благодаря ей мы и выживаем. **Но это означает, что у вас есть множество возможностей сделать свою компанию особенной на фоне однообразно-консервативного бизнес-ландшафта.**

Пицца для размышлений:

- Почему во всех переговорных комнатах стоят столы и стулья?
- Почему все неэлектронные книги (включая эту) прямоугольные и напечатаны на бумаге?
- Почему все магазины украшают рождественской символикой в декабре?
- Почему все мужчины, занятые в финансовом секторе, носят галстуки?
- Почему никто из предпринимателей Кремниевой долины не носит галстук?

– Когда последний раз вы делали что-то настолько нестандартное, что другие люди отрывались от своих дел и обращали на вас внимание?

Совет № 5: егда ищите способ выделиться из толпы себе подобных

## 6. Начни движение – приобрети импульс

*Джордан Милн*

В физике импульс равен произведению массы на скорость. Закон сохранения импульса гласит, что импульс системы, на которую не действуют никакие внешние силы, остается неизменным. К сожалению, законы природы не применимы напрямую к миру бизнеса, однако общие принципы – те же: как только предприниматель достигает определенного уровня, он приобретает импульс, помогающий ему двигаться дальше. Сдвинуться с места и набрать начальную скорость бывает очень непросто, – но как только вы начали движение, законы физики на вашей стороне.

Почти каждый слышал о Марке Цукерберге – создателе Facebook, который перевернул мир соцсетей и сделал на этом многомиллиардное состояние. Не все, однако, знают, что успех Цукерберга начался вовсе не с Facebook (и не с Facemash, нет).

Цукерберг начал оттачивать свои программистские навыки еще в школе, когда разработал музыкальное компьютерное приложение, которое назвал Synapse. Эта программа с помощью искусственного интеллекта определяла музыкальные вкусы пользователя и самостоятельно составляла для него трек-лист. Приложение оказалось очень популярным, и вскоре сразу два компьютерных гиганта – AOL и Microsoft – захотели купить Synapse у Цукерберга, а заодно и нанять к себе юное дарование. Но, словно предвидя будущее, Марк отклонил их предложения. Это признание, однако, послужило ему импульсом к дальнейшему движению, результатом которого и стал его главный проект – Facebook. Несколько лет спустя Цукерберг снова проявил себя стратегом, отказавшись продать Facebook компании Yahoo! за \$1 млрд, – и снова не прогадал: к началу 2012 г. Facebook оценивался уже в \$100 млрд.

Чад Траутвайн – еще один пример предпринимателя, умеющего воспользоваться импульсом. Сразу после окончания университета Чад решил заняться девелоперским бизнесом в своем родном городе Канзас-Сити (штат Миссури), в старых районах которого в то время как раз велась активная перепланировка. Вместе со своим бизнес-партнером Чад стал перестраивать старые складские помещения под кондоминиумы. Быстро освоившись на рынке и приняв несколько стратегически верных решений, они сумели построить успешный бизнес. Дома распродавались как горячие пирожки, и вскоре оба партнера заработали на них неплохое состояние. Этот успех стал для Чада ценным опытом и дал ему силы для более серьезных свершений. Окрыленный первыми победами, Траутвайн двинулся дальше, стал сооснователем ведущей образовательно-консалтинговой компании Veritas Prep, создал много других успешных проектов и вскоре занял почетное место на обложке журнала *Entrepreneur Magazine*.

**Любой, даже небольшой, успех – это ступень вверх, помогающая заработать авторитет, обзавестись полезными контактами и повысить самооценку.**

Начинайте с крупных проектов, если у вас есть такая возможность; но если нет – не бойтесь начинать с малого. Возможно, тот проект, над которым вы работаете сейчас, и не принесет вам миллиарда долларов, – но он может стать трамплином на пути к чему-то большему. Самое главное – начать действовать. Многие думают, что начинать стоит лишь тогда, когда их озарит какая-нибудь «гениальная идея». Но так можно прождать всю жизнь. Начните делать что-нибудь – и идеи не заставят себя ждать.

Совет № 6: Не ждите у моря погоды – начинайте действовать

## 7. Цени свою команду

*Мартин Бьяуго*

Что отличает посредственного лидера, который вкалывает как проклятый, но безрезультатно, от талантливого лидера, умеющего построить успешный бизнес без особых усилий и жертв?

Помимо прочего, это **способность окружить себя нужными людьми, мотивировать и вдохновить их, обеспечить хороший микроклимат в коллективе**. Все мы это знаем; но вот воплотить это знание на практике – куда сложнее.

И здесь впору спросить совета у Хенрика Линда. Хенрик – основатель Danske Commodities, Lind Finans и многих других успешных компаний, один из самых преуспевающих бизнесменов Дании. За последние три года совокупная прибыль (до уплаты налогов) от всех его предприятий составила более \$100 млн. Неплохое достижение – учитывая, что Линд занимается предпринимательством всего семь лет и начинал строить свою бизнес-империю с нуля.

Читая все это, вы, должно быть, представляете Хенрика как какого-нибудь эгоцентричного трудоголика. Однако это уж точно не про него! Хенрик вырос в маленьком провинциальном городке, в обыкновенной семье. Он простой и практичный человек, хороший семьянин, любит проводить время с женой и тремя детьми.

С работы Хенрик обычно возвращается в пять часов вечера, и у него достаточно времени, чтобы поиграть со своими детьми, прежде чем уложить их спать. Семья для него – главное в жизни, поэтому он старается как можно меньше ездить в командировки, выделяя на них всего пару дней в месяц. Он сам собирает детей в школу по утрам, он рассказывает им сказки на ночь.

У Хенрика есть чему поучиться. В своем интервью мне он сразу выделил тот аспект в работе, который считает ключевым в достижении успеха и которому всегда старается уделять максимум времени, – это общение с коллегами.

«Когда я был гендиректором Danske Commodities, то посещал все собеседования и все аттестационные собрания, проводимые компанией. Это занимало порядочно времени, поскольку аттестации сотрудников проводились у нас раз в квартал, – но это, на мой взгляд, самое важное, на что можно потратить время. Ведь именно так устанавливается обратная связь с новыми сотрудниками, проясняются наши взаимные ожидания. Там же мы обсуждаем с каждым из коллег его цели и обязанности, и это позволяет гармонизировать микроклимат в коллективе, – объясняет Хенрик. – У нас в Danske Commodities замечательная атмосфера. Каждый сотрудник мотивирован, ответственен и честно вносит свою лепту в общее дело. С таким количеством талантливых людей в штате компания быстро развивается, и я стараюсь никоим образом не препятствовать этому развитию».

Для Хенрика интересы людей – всегда на первом месте, и в офисе он почти все время доступен для своих коллег и готов общаться с ними. Они всегда могут поделиться с ним своими идеями или планами, спросить совета. Недавно он назначил на свое место другого гендиректора и теперь привыкает к новой роли – председателя правления.

«В нашей компании, – продолжает Хенрик, – принято судить о людях по их идеям, а не по их статусу. Даже самые молодые сотрудники, вчерашние студенты, приходят ко мне с блестящими идеями, и я предоставляю им свободу действовать, как они считают нужным. Я рассуждаю так: если человек спрашивает у меня совета, значит, мое мнение для него ценно».



На первый взгляд, это неэффективно – тратить столько времени на совещания и разговоры. На самом же деле именно за счет этого Хенрик и может уходить с работы пораньше и проводить больше времени с семьей.

Он создал сплоченный коллектив, способный функционировать самостоятельно, и как лидер поддерживает эту атмосферу своим равнодушием и искренним интересом к подчиненным. Многие ли бизнес-лидеры могут, не лукавив, сказать, что поступают так же? Возможно, пересмотрев свои отношения с коллегами, вы сможете значительно повысить свою эффективность.

Совет № 7: Уделяйте больше времени и внимания людям, с которыми вы работаете

## 8. Выйди из гаража

*Мартин Бьяуго*

С Николаем Михайловским мы беседуем, сидя в современном конференц-центре на востоке Москвы.

«Да ну, какой я герой, – смущенно улыбается мой русский знакомый. – Так, обычный предприниматель. Стараюсь развивать свой бизнес, содержу семью». Обычным, однако, Михайловского назвать никак нельзя.

На протяжении своей впечатляющей карьеры Ник усвоил много полезных уроков. И вот, пожалуй, главный из них: вдохновение и сотрудничество – движущие силы предпринимательства. Начиная свой путь в окружении людей, которые вдохновляют тебя и помогают тебе, ты получаешь огромное преимущество на старте. Самому Михайловскому, однако, не посчастливилось стартовать в таком окружении.

Окончив МФТИ (Физтех) в 1993 г., Ник устроился на свою первую полноценную работу. Он трудился над проектом государственного значения – помогал ВВС России сделать их боевые самолеты невидимыми для человеческого глаза. Но к тому времени холодная война уже закончилась и потребность в военных технологиях по обе стороны океана стала снижаться, так что вскоре контракты прекратились, и Ник остался без работы.

Чтобы прокормить семью, он какое-то время помогал разным небольшим фирмам с веб-сайтами: добавлял контент, занимался техподдержкой. «Я, наверное, был одним из первых людей в России, освоивших профессию, называвшуюся тогда словом *веб-мастер*», – вспоминает Ник.

Позже он устроился в ИТ-компанию, одним из клиентов которой был Центральный банк России. Михайловский как-то предложил своему боссу идею – разработать ПО, которое позволило бы осуществлять денежные электронные переводы средств между российскими банками эффективно и безопасно, используя новейшую на тот момент интернет-технологию. Босс одобрил идею, и в 1998 г. на базе Центробанка было запущено бета-тестирование нового ПО. Через год уже 80 % всех переводов между российскими банками осуществлялись через эту систему. Она была заменена лишь в 2006 г. и на тот момент проводила уже по 1 млн операций в день.

Но Ник не остановился на достигнутом. Уже к концу 1999 г. ему наскучило сидеть на месте, и он устроился заместителем технического директора в один из самых успешных на тот момент российских стартапов – поисковую систему Aport.ru. За год новая компания выросла от десяти до 200 сотрудников. Спустя еще четыре месяца «пузырь» интернет-компаний лопнул, и встал вопрос о продаже фирмы стратегическому инвестору. Михайловский интуитивно почувствовал, что пора двигаться дальше. Он послушался своего внутреннего голоса – и снова остался без работы.

На этот раз, однако, он чувствовал, что готов начать собственное дело. Вместе с четырьмя бывшими коллегами он создал ИТ-компанию, специализирующуюся на заказных разработках ПО и информационных систем. Сегодня компания NTR Lab держит в штате 50 программистов и зарабатывает столько денег, что Ник смог позволить себе начиная с 2006 г. инвестировать в восемь других стартапов. Одна из этих компаний сегодня уже насчитывает 40 сотрудников, и ее бизнес продолжает расти. Еще несколько – на пути к этому.

Как инвестор Ник пошел по нестандартному пути? Свой бизнес он определяет как некий гибрид венчурной компании, стартап-инкубатора и программы-акселератора. Он лично принимает активное участие в развитии своих новых стартапов, и почти все из них

расположены под одной крышей. Это получилось спонтанно, но это привело Михайловского к одному из его самых важных открытий.

«Когда несколько стартапов существуют бок о бок, – объясняет Ник, – они начинают “восполнять” друг друга. Все рады помочь друг другу в том, в чем разбираются лучше. Например, в одном из моих стартапов есть парень, очень толковый продажник. Как-то раз в соседней с ним фирме зазвонил телефон, а вся команда как раз была на обеде, – так что он снял трубку. Звонил перспективный клиент, и естественной реакцией сотрудника было ковать железо, пока горячо, – пусть речь шла и о чужом проекте. И он приложил весь свой талант, чтобы заключить сделку. Вернувшись с обеда, соседи были одновременно обрадованы и шокированы: программисты, интроверты по натуре, просто не могли поверить, что возможно продать что-либо на таком раннем этапе. Это лишь один маленький пример, но он иллюстрирует целый механизм, очень мощный и эффективный».

Ник не одинок в своем открытии. Стартап-инкубаторы заслужили дурную репутацию после первого лопнувшего пузыря. Стало модным работать в собственном гараже (или квартире), а не в офисе с другими предпринимателями. Но почему? Да, у работы в гараже есть свои плюсы: не надо платить за аренду, и под боком всегда есть мама (/папа/жена/муж) с чашкой свежесваренного кофе. Однако есть и очевидные минусы. Кто отследит возможности, упущенные вами и вашей командой? Кто, располагая совершенно иным набором знаний и навыков, поделится с вами своим опытом в нужный момент? Конечно, все недостающие знания можно почерпнуть из Интернета, – но для этого нужно сначала понять, чего именно вам не хватает. То же самое – с полезными контактами. Сегодня такие программы называются акселераторами; и целеустремленные предприниматели стекаются в них тысячами. Большинство предпринимателей мечтают о возможности проводить выходные, недели и месяцы под одной крышей с большим количеством единомышленников. Они понимают: здесь для них образуется такая питательная среда, какой в гараже ни за что не достичь.

Ник всячески поощряет и поддерживает эту среду, позволяющую всем участникам успешно развиваться, подпитываясь энергией и опытом друг друга. Для Ника максимальная эффективность – это жизненная необходимость, поскольку он не намерен проводить все свое время, сидя за компьютером или посещая бесконечные совещания.

«Я много экспериментировал и пришел к выводу, что 60 часов работы в неделю – это не для меня, – говорит Ник. – Мне просто физически некомфортно жить в таком режиме. Выходные – это святое, я провожу их со своей семьей – женой и тремя детьми. Зимой я обязательно катаюсь на лыжах в лесу, что в пяти минутах ходьбы от нашего дома на окраине Москвы. Часто по два раза в день».

Причиной ли тому свежий воздух и лыжные прогулки, или же увлеченность своим делом, – но 39-летний Ник выглядит лет на десять моложе своего возраста. И каким бы трудным ни был его путь из родного сибирского города к успешной бизнес-карьере в Москве, – похоже, эти трудности не сломили, а лишь укрепили его чувство юмора и любовь к жизни.

Совет № 8: Найдите возможность работать бок о бок с другими начинающими предпринимателями – такое окружение вдохновляет и заряжает энергией

## 9. Не переусердствуй

*Мартин Бьяуго*

Никогда не замечали, что самые успешные люди выглядят наиболее расслабленными, хотя теоретически должны бы, наоборот, пребывать в постоянном стрессе? Что позволяет, например, президенту держаться спокойно и собранно, в то время как все его помощники суетятся и нервничают?

С этим феноменом мы сталкивались практически каждый раз, общаясь с нашими героями. Никто из них не выглядел нервным и напряженным, несмотря на такую большую ответственность, как руководство крупным, успешным бизнесом или же рискованным стартапом.

В чем же секрет их удивительного спокойствия? Напрашивается ответ: они уже столько добились, что могут немного расслабиться и почить на лаврах. В реальности, однако, прослеживается ровно обратная связь: они достигли таких успехов именно благодаря навыку оставаться расслабленными посреди суеты и нервозности.

«Путь к успеху лежит через расслабление» – казалось бы, это звучит как парадокс. Мне самому поначалу было очень трудно осознать эту идею. Я вспоминал все те случаи, когда добивался каких-то результатов, наоборот, за счет напряжения всех своих сил.

Мои установки поменялись после разговора с Хеннингом Даверне – чемпионом по восточным единоборствам, инструктором по медитации и автором бестселлеров. Хеннинг попросил меня вспомнить те ситуации, когда я добивался наилучших результатов – достигал максимума эффективности. И тогда я осознал, что повышать эффективность за счет напряжения всех своих сил можно лишь до известного предела. Все те успехи, которыми я больше всего горжусь, были достигнуты в состоянии спокойствия и легкости, когда все получалось само собой и я работал гораздо эффективнее своего обычного уровня. Хеннинг называет это «действием без усилия» – и он знает, о чем говорит.



Становление Хеннинга как мастера единоборств началось именно с того момента, когда он сам научился расслабляться. Это было в 1989 г., на соревнованиях в Швеции. Ему пришлось сражаться с очень сильным бойцом – здоровым, как бык. Двое молодых мужчин сошлись в схватке. Они дрались и боролись, тратя огромное количество энергии в попытках победить друг друга. В конце концов Хеннинг понял, что одной мускульной силой ему противника не одолеть, и сменил стратегию.

Он постарался расслабиться, успокоить дыхание, дистанцироваться от ситуации и от соперника. Он наблюдал происходящее спокойно, одновременно изнутри и со стороны. А затем – бац! – нанес точный, идеальный удар. Сменив усилие на спокойную сосредоточенность, Хеннинг начал реагировать интуитивно, без колебаний и без напряжения. Бой был выигран; с тех пор Хеннинг всегда следовал этому принципу, что и позволило ему стать одним из самых продвинутых практиков боевого искусства вин-чунь в Европе.

Представьте себе менеджера по продажам, который так напирает на клиента в стремлении заполучить контракт, что вся сделка рушится под его напором. Или молодую сотрудницу, которая так отчаянно хочет отличиться на работе, что настраивает весь отдел против

себя. Эти утрированные, карикатурные образы вызывают у нас смех или жалость, – однако в реальности все мы то и дело оказываемся в подобной роли. Мы так усердствуем в достижении цели, что перегибаем палку и в итоге терпим неудачу.

**Действуя без усилий, вы не только достигаете лучших результатов, но и меньше изнуряете себя в процессе.** Еще один плюс – в том, что переход от одной деятельности к другой становится намного легче, когда вы меньше напряжены.

Совет № 9: Расслабьтесь и получайте удовольствие от процесса

## 10. Учись слушать

*Мартин Бьяуго*

Билл Льяо – успешный австралийский бизнесмен и благотворитель, живущий в Ирландии, – человек необычный. Необычен и его рецепт успеха: он заключается в том, чтобы *слушать*.

Успехом Льяо не обделен – ни в жизни, ни в бизнесе. Он обладает редким сочетанием спокойствия и харизмы; разговаривая, он все время весело смеется, чем-то напоминая мне далай-ламу. Возможно, это не простое совпадение. Как и Его Святейшество, Льяо производит впечатление человека, который достиг очень многого, не особенно к этому стремясь.

Льяо был инициатором семи IPO, включая IPO компании XING.com. Эта бизнес-ориентированная соцсеть в 2006 г. стала первым европейским стартапом формата Web 2.0, вышедшим на открытый рынок. В 2009 г. немецкая медиакомпания Burda Media Group купила 25 % акций XING, оценив компанию в \$287 млн. Сегодня Билл Льяо занимается инвестициями и благотворительностью, пишет книги и выступает с лекциями. Он сооснователь венчурной компании SOS Ventures, инвестировавшей в разнообразные успешные проекты, включая TechStars и 500 Startups. Обеспокоенный проблемами экологии, Льяо создал организацию WeForest.org, миссия которой – к 2020 г. посадить 2 трлн деревьев. На данный момент, согласно счетчику на сайте, посажено уже 1 380 523. В целях борьбы с выбросами CO<sub>2</sub> в атмосферу, Льяо дал зарок не летать самолетами до тех пор, пока миссия WeForest.org не будет выполнена. Однажды он совершил путешествие из Европы в США на грузовом судне – поездка заняла три недели, но была на 100 % экологически безвредной. В пути у Билла было много времени на размышления.

На вопрос, в чем секрет его успеха, Билл отвечает: «Секрет в том, чтобы слушать. Я слушаю ушами, интуицией, всем своим телом. Когда я говорю, я тоже слушаю – глазами и разумом. Я слушаю постоянно».

Я прошу Льяо развить свою мысль, и он продолжает:

**«В трудных ситуациях самое главное – оставаться спокойным.** Будь то заключение сделки или ссора с женой, – механизм один и тот же. Я знал одного торговца поддержанными автомобилями из австралийского Квинсленда, по имени Вак, который говорил: «В каждой сделке есть момент золотой паузы. Первый, кто заговорит, приобретает отличную машину». Вак был честный торговец автомобилями – что само по себе редкость, – и при этом продал больше машин, чем любой из его коллег. Его метод заключался в том, чтобы заинтересовать покупателя, вызвать у него доверие, выслушать его возражения, а затем, в нужный момент, спросить: «Ну что, записываем ее на вас?», – и при этом, слегка кивнув и чуть улыбнувшись, взглянуть покупателю в глаза. А дальше ждать – просто ждать».

Итак, умение слушать помогает в заключении сделок. Что ж, это понятно. Но как это применимо к менеджменту, спрашиваю я Льяо. В ответ он рассказывает такую историю:

«Была у меня одна коллега. В какой-то момент ее как будто подменили – она стала сварливой и раздражительной. Оказалось, все дело в ее новом мужчине, который ее мучил. В глубине души она это понимала, но не могла признаться самой себе. Если бы я начал убеждать ее, что ее отношения бесперспективны, – как, по-вашему, она бы отреагировала? Скорее она бы уволилась из компании, чем бросила своего мужчину. Поэтому я просто дал ей выговориться, задавая наводящие вопросы, – до тех пор, пока она сама не пришла к выводу, что эти отношения нужно прекратить. Вернувшись домой, она сразу же порвала с тем парнем, после чего снова стала самой собой – счастливой женщиной и хорошим сотрудником».

Вы, должно быть, предполагаете, что у такого искусного слушателя, как Билл Льяо, заготовлен целый арсенал каких-то очень хитроумных вопросов. На самом же деле три его любимых вопроса прекрасны в своей простоте:

- Расскажите мне об этом побольше!
- Есть ли в этом смысл?
- Что это значит для вас?

«Не обязательно, чтобы ваши вопросы были тщательно продуманы, – говорит Льяо. – Самое трудное – это сохранять спокойствие и преодолевать соблазн давать советы».

Мы открываемся, когда нас слушают. И наоборот: мы закрываемся, начинаем защищаться и спорить, когда сталкиваемся с чужими мнениями и суждениями. Это всем известно; но почему же умение слушать так важно для предпринимателя – человека, преисполненного идей и замыслов и стремящегося их воплотить?

На это Билл Льяо дает очень простой ответ:

«Чтобы взрастить успешный бизнес, нужно взрастить отличных сотрудников. Каким образом? Слушая их».

Если умение слушать настолько важно, как же тогда получается, что большинству из нас оно дается с таким трудом? Чаще всего мы слушаем других лишь в предвкушении своего собственного ответа. Мы ждем пауз в потоке чужой речи, чтобы перебить и поделиться собственными взглядами на проблему.

«У каждого из нас есть эго, и зачастую в общении мы стремимся потешить свое эго, вместо того, чтобы стремиться понять, что происходит в голове у собеседника. Чтобы этого не происходило, важно научиться присутствовать в текущем моменте. Когда мы поглощены своими мыслями, наше эго разрастается и начинает нам мешать; когда же мы полностью присутствуем в настоящем – эго отступает на второй план, и мы можем слушать, не вынося суждений», – объясняет мне Льяо.

Но как быть, когда мы взволнованы, рассержены или чувствуем себя в опасности? Разве возможно в подобной ситуации сохранять спокойствие и молча слушать?

«Важно понять, как работает наш мозг, – говорит Льяо. – При столкновении с опасностью первой всегда реагирует лимбическая система – более древняя часть мозга, ответственная за инстинктивное поведение. Каким бы просветленным вы ни были, если вы споткнетесь и ушибете палец, вы выругаетесь от боли. Важно вовремя осознать это и как можно быстрее вернуться в человеческое состояние. Примитивный мозг не может различить атаку на наше физическое тело и атаку на нашу точку зрения. Но, тогда как в случае физического нападения нормальная реакция – это борьба или бегство, то в случае вербальной агрессии гораздо продуктивнее будет сохранять невозмутимость и слушать».

«Даже находясь в комнате, полной народу, можно внимательно слушать других, и тогда другие тоже начнут к вам прислушиваться, – продолжает Льяо. – Понаблюдайте за людьми, которые о чем-то горячо спорят. Обратите внимание, как с нарастанием градуса дискуссии их аргументы становятся все более поверхностными. В таких случаях я всегда предпочитаю молча слушать, не подливая масла в огонь. Мысль, которую вы, наконец, выскажете, внимательно выслушав все стороны, может оказаться куда весомее всего того, что было сказано в разгаре спора. Сохранять невозмутимость, однако, дело непростое. Как это достигается? Через сострадание. Сострадание – вот ключ к спокойствию».

Интервью с Биллом Льяо произвело на меня сильнейшее впечатление. Я впечатлен его идеями, но еще больше – тем, как он их излагает. Хотя я был в роли интервьюера, – у меня ощущение, что меня выслушали, меня поняли. Я был бы рад пообщаться с Биллом еще. Мне хотелось бы узнать его поближе, поработать с ним вместе, поучиться у него.

И в следующий раз, когда мне захочется открыть рот и что-то сказать, я постараюсь сначала спросить себя: чего в большей степени требует от меня эта ситуация – говорения или слушания?

Совет № 10: Внимательнее слушайте других, искренне стремитесь понять их точку зрения



## **11. Используйте технологии**

*Джордан Милн*

Пока вы читаете эти строки, множество одаренных людей по всему миру упорно трудятся над разработкой технических решений, которые облегчат вам жизнь.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.