

МАЙК МІХАЛОВІЦ

ТОЧНИЙ

AM

PM



: ЯК

ОПТИМІЗУЙТЕ
СВІЙ БІЗНЕС,
ЩОБ КЕРУВАТИ
СОБОЮ

: ГОДИН

НИК

M I K E M I C H A L O W I C Z

CLOCKWORK

МАЙК МІХАЛОВІЦ

ТОЧНИЙ
ЯК ГОДИННИК

ОПТИМІЗУЙТЕ СВІЙ БІЗНЕС,
ЩОБ КЕРУВАТИ СОБОЮ

Харків



2022

УДК 005.32
М60

Серія «Бізнес»

Перекладено за виданням:
Michalowicz M. Clockwork / Mike Michalowicz. — New York :
Portfolio/Penguin, 2018. — 272 p.

Переклад з англійської *Богдани Синякевич*

Дизайнер обкладинки *Аліна Белякова*

Міхаловіц М.

М60 Точний, як годинник. Оптимізуйте свій бізнес, щоб керувати собою / Майк Міхаловіц ; пер. з англ. Б. Синякевич. — Х. : Віват, 2022. — 272 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-333-5 (укр.)

ISBN 978-0-525-53401-3 (англ.)

Прагнете ефективніше розвивати власний бізнес? Отримувати більший прибуток, витрачаючи на роботу менше часу? Не боятися, що без вашої постійної присутності усе просто розвалиться? Мегакрутий підприємець та стартапер Майк Міхаловіц переконує: обов'язки можна і треба делегувати, а бізнес — оптимізувати, зробивши всі процеси точними, як годинник. Низка потужних стратегій допоможе переформатувати керування бізнесом у максимально автономний режим — без щоденної роботи до ночі, безкі-нечної комунікації з клієнтами та гори дедлайнів.

УДК 005.32

ISBN 978-966-942-862-2 (серія)

ISBN 978-966-982-868-2 (PDF)

ISBN 978-0-525-53401-3 (англ.)

© Mike Michalowicz, 2018

© ТОВ «Видавництво «Віват»», ви-
дання українською мовою, 2022

Присвячую Джейку Міхаловіцу. Як справи, бро?

ВСТУП

На годиннику — 2:00, я пишу вам у відчаї.

Так починався лист від підприємщиці Селести¹, яка звернулася до мене по допомогу. Упродовж останніх восьми років я отримав безліч електронних листів від читачів, а також від тих, хто почув заклик моїх книжок, промов, статей, відео й подкастів: викорінити бідність із власного бізнесу. Я відповів на всі листи, але зберіг лише кілька. Лист Селести спонукав мене взятися до написання цієї книжки.

У листі писалося:

Я — власниця дошкільного закладу. Ми не заробляємо ані копійки. Я не одержувала зарплатні, відколи ми загнували наш заклад. Хіба що дедалі більше заборговую. А сьогодні вночі я просто зламалася. Не лише фінансово, а й морально. Гадаю, передчасно піти з життя — найкращий вихід з цієї ситуації.

Серце завмерло. Я був стурбований, навіть не так — наляканий тим, що може статися з Селестою. Я побачив, яка вона вразлива.

Будь ласка, зрозумійте, я не надсилаю Вам передсмертної записки і не збираюсь вчиняти таку дурість зараз,

¹ Ім'я змінено. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

.....

бо це тільки завдасть болю моїй сім'ї. Була б я самотня, давно б уже не було мене на цьому світі. Розумієте, у мене двостороннє запалення легень. Я не маю коштів найняти прибиральницю, тож останні чотири години відшкрябувала підлогу і відчищала стіни. Я втомлена, заплакана і зупинилася тільки тому, що втомилася плакати. Мені треба виспатися. Я хвора, а всі ці турботи заважають спокійно спати. Єдине, що я ще можу віддати своєму бізнесу, — це час, але його також майже вичерпано.

Моє серце краялося від історії Селести. Я підприємець і пережив схожі ситуації кілька разів у житті. Та й тих, хто опинявся за межею і відчайдушно шукав порятунку, — не злічити.

Останні рядки того листа я запам'ятаю на все життя:

Що сталося з моєю мрією? Я у пастці. Виснажена. Не можу працювати ще більше. Або можу. Можливо, моя робота — повільне самогубство, про яке я думаю.

Що сталося з моєю мрією? Ви коли-небудь ставили собі таке запитання? Я — так. І згадав про це, щойно прочитав листа. Ми працюємо, працюємо, працюємо, працюємо — і навіть не помічаємо, що бізнес-ідея, якою ми колись гордо ділилися з друзями, план, який розписували на дошці, бачення проєкту, яке передавали першим працівникам, — усе стає блідим спогадом про недосяжну мету.

Зазвичай я прошу дозволу поділитися листом, але не знаю, як зв'язатися із Селестією, тож, сподіваюся, вона прочитає ці рядки й відпише мені. Я писав їй безліч разів,

.....

проте так і не отримав відповіді, тож мені не пощастило зв'язатися з нею. Навіть зараз я думаю про неї та ділюся її історією як застереженням.

Селесто, якщо ви зараз читаете ці рядки, надішліть мені листа ще раз. Я вам допоможу. Якщо ж ви не хочете продовжувати листування, просто знайте: не ви ведете власний бізнес у прірву, а ваші системи. Усе можна виправити.

Можливо, ви, шановний читачу, опинилися в аналогічній ситуації або (сподіваюся) у вас не так усе погано, проте ви намагаєтеся триматися на плаву, тиждень за тижнем крутячи колеса власного бізнесу.

У будь-якому разі, ви, імовірно, ще не відчули, що можете розслабитися чи вкладати *менше* часу та зусиль у власний бізнес. Чому?

Більшість підприємців, яких я знаю, роблять практично все. Навіть якщо надходить допомога, ми витрачаємо стільки ж часу, коли не більше, пояснюючи працівникам, як і що робити. А ми про це не повинні турбуватися взагалі. Ми працюємо понаднормово. Засиджуємося допізна. Працюємо ще більше — на вихідних, на свята. Ми не виконуємо зобов'язань перед сім'єю і пропускаємо сиденьки з друзями. Викладаємось іще більше, ніж раніше. Поспішаємо, женемо, нехтуємо здоровим сном.

Іронія в тому, що, навіть коли бізнес процвітає, ми однаково виснажені. Ми працюємо ще наполегливіше, якщо все добре, бо «хтозна, скільки це триватиме?». А можливості розвитку, за які потрібно хапатися, стратегічне мислення (таке важливе для стрімкого зростання), усе, що ми *любимо* робити, день у день відкладається, й наші ідеї згодом зникають у морі паперів та списків завдань і не мають шансів бути знайденими.

Ми гаруємо. Усі ми гаруємо. «Працюй іще більше!» — мантра як успішного, так і провального бізнесу. Працюй більше — мантра кожного підприємця, власника бізнесу, першокласного працівника чи просто людини, яка намагається втриматися на плаву. Хибне відчуття гордості за те, що працюєш довше, швидше чи важче, аніж інші, — проблема нашої індустрії. Замість пробігти марафон ми намагаємося виграти десять спринтів. Якщо нічого не змінити, такий стиль життя неминуче призведе до зриву. І до двостороннього запалення легень на додачу.

Можливо, вам це знайомо. Якщо так, хочу, щоб ви знали: ви такі не самі. Ви не єдиний підприємець, який вважає, що потрібно працювати більше. Виснажений і не впевнений, що зможе довго витримати такий темп роботи. Ви — не єдиний підприємець, який не може зрозуміти, чому всі поліпшення не вплинули на фінальний результат, не забезпечили більшої кількості клієнтів, не допомогли втримати працівників або ж просто не подарували хоч трішки більше дорогоцінного часу. Ви — не єдина людина, яка взяла до рук цю книжку, бо зрозуміла, що застрягла, що потребує відповідей і... сну. Як сказано у статті на сайті 20SomethingFinance.com, Сполучені Штати Америки — «розвинута нація, яка перепрацьовує найбільше у світі» (G. E. Miller, 2 січня 2018 року). Іронія в тому, що американці тепер на 400 % продуктивніші, ніж у 1950 році. Проте як наймані робітники ми працюємо більше і відпочиваємо менше, аніж службовці в інших країнах. Графік роботи підприємців чи власників бізнесу ще щільніший. А відпустка? Її в нас немає.

Почавши писати цю книжку, я поставив собі ключове запитання: чи може мій бізнес досягти запланованого

розмаху, рівня прибутків та впливу, проте за однієї умови — щоб я не виконував усю роботу або не працював узагалі? Процес пошуку відповіді забрав у мене пів десятиліття. Я зробив це для себе, власників бізнесу та підприємців, яким допомагаю. *Для вас.*

Якщо ви не читали моїх попередніх книжок або не чули виступів, знайте: моя місія у житті — *викорінити підприємницьку бідність*. Я зобов'язуюся ніколи більше не допускати, щоб підприємці відчували нестачу: грошей, часу, життя. У своїй книжці «Прибуток понад усе»¹ я намагався побороти монстра, який доводив до відчаю більшість підприємців, — нестачу грошей. У цій книжці я допоможу вам подолати ще більшого монстра — брак часу. Ви знайдете справжні, дієві стратегії для налагодження ефективного бізнесу, якими користуюся не тільки я, а й багато інших підприємців та власників бізнесу.

Збільшити кількість годин у добі — не головне завдання, адже це жорсткий підхід до бізнес-операцій і, навіть якщо вдається викроїти трішки часу, згодом ви однаково заповните його роботою. Наша мета — організаційна ефективність. Із цієї книжки ви дізнаєтеся, як просто, але дієво змінити власне мислення та щоденні дії, щоб автоматизувати бізнес. Я маю на увазі передбачувані результати, мій перетруджений друже! Я про справжній та стабільний розвиток, про успішну корпоративну культуру, про свободу робити те, що вдається найкраще і що *подобається* робити. А це, друже, єдиний спосіб побудувати справді успішний бізнес — звільнити час для роботи, яку справді вмієш і любиш виконувати.

¹ Вийшла в українському перекладі у видавництві «Vivat», 2018 р. (Прим. пер.)

Ми також звільнимо вас від важкої рутинної праці. Ми скоротимо непотрібні витрати вашого часу, тіла, розуму і... банківського рахунку.

Так, полегшити бізнес — можливо. Так, повернути ваш оптимізм на етапі зародження компанії — можливо. Так, розширити бізнес, не перепрацьовуючи й не відмовляючись від щастя, — можливо.

Усе, що потрібно, — припинити робити все підряд. Треба налаштувати бізнес так, щоб він працював без вас. Я маю на увазі, що ваш бізнес може працювати, як злагоджений механізм, котрим керує ефективна команда, що поділяє ваші цілі та цінності. Працювати чітко, як годинник.

Процес, описаний у цій книжці, — сміховинно простий. Ви не знайдете тут обхідних шляхів, фокусів чи банальних порад. Натомість зрозумієте, як виконувати найважливішу роботу й уникати непотрібної, а також бачити різницю між ними. (Так, я позичив уривок з молитви про смирення. У вас, перепрацьованих, може скластися враження, що безтурботність — недосяжна мета. Чорт забирай, зараз ви, певне, киваєте на знак згоди. Але дотримання описаних у цій книжці семи кроків допоможе вам знову стати безтурботним, приятелю!)

Життя — це про вплив, а не про години. На смертному одрі я питатиму себе: чи виконав свою місію в житті, чи відбулося моє становлення як особистості, чи справді служив іншим, чи глибоко та постійно виявляв любов до родини та друзів. Можу сміливо припустити, що ви цікавитиметеся саме цим.

Саме час приєднатися до «Клубу точного годинника». А якщо серйозно, розправте плечі та долучайтеся до нас,

.....

для початку — до нашого вебсайту: Clockwork.life¹, а згодом — десь на пляжі. Час повернутися до того, що любите, — у житті, роботі, бізнесі. Час легко та із задоволенням застосувати стратегії. Час збалансувати власне життя. Ця книжка допоможе. Моя щира вам обіцянка.

¹ Щоб вам було простіше отримати всі безкоштовні ресурси, я створив сайт під назвою Clockwork.life. Усе, що вам потрібно, зокрема короткий посібник з використання, можна знайти на цьому сайті. Крім того, якщо ви хочете отримати професійну допомогу від незалежного консультанта, якого можна задіяти у власному бізнесі, у мене є невелика компанія, яка робить це на RunLikeClockwork.com. Зауважте, що Clockwork.life — ne.com, а a.life, тому що [Clockwork Club](http://Clockwork.Club) — це спосіб життя. І RunLikeClockwork.com — ce.com, оскільки наша компанія обслуговуватиме вашу компанію.

РОЗДІЛ 1

ЧОМУ ВАШ БІЗНЕС (ДОСІ) СТОЇТЬ

Як і більшість людей, народжених та вихованих у південних штатах, щоліта ми з дружиною збираємо дітей та їдемо до моєї сестри та її родини в гості на тиждень, щоб повеселитися на пляжах Нью-Джерсі. Ще кілька років тому наша поїздка на літніх канікулах мала вигляд приблизно такий: удень усі засмагали на пляжі, тоді, близько четвертої години, грали в ігри аж до заходу сонця, а десь о сьомій лягали спати.

Я рідко встигав на ці ігри і майже не бував на пляжі. Я працював. Постійно. Коли не завершував проєкт чи не проводив наради, намагався викроїти «кілька хвилин», щоб перевірити пошту. А коли нарешті приєднувався до всіх, думками залишався на роботі. Відтак постійно стресував і нервував родину.

Щороку я намагався покласти край цій звичці «роботопустки». У мене був такий самий план: виконати всю роботу наперед, щоб *«от уже цього разу»* насолоджуватися відпусткою і бути із сім'єю не тільки тілом, а й душею. А тоді, думав я, повернуся з відпустки, усю роботу

.....

буде виконано або майже виконано і я швидко відновлю звичний режим. Але цей план ніколи не спрацював. Усе ставалося зовсім не так, як я планував.

Останнього разу, коли я намагався довести, що справді можу здійснити план відпочинку, усе пішло шкереберть. Якраз пополудні у день нашого від'їзду в мого клієнта виникла проблема. Зараз я навіть не пригадаю, що ж там сталося, але тоді здавалося, що це важливо, тож я засидівся у пошуку розв'язання цієї проблеми до пізньої ночі. Я працював дуже довго, щоб закінчити роботу, перш ніж у клієнта виникне справжня криза.

Уже майже світало, коли я нарешті повернувся додому з роботи. Я спав три години, а тоді вирушив до Лонг-Біч (якщо ви не з Нью-Джерсі, то, до вашого відома, Лонг-Біч — справжнісінька берегова лінія, а не якась там вечірка). Перш ніж піти на пляж, я вирішив перевірити поштову скриньку, щоб «переконатися, що все гаразд». Аж ні. Тому решту дня я провів, телефонуючи комусь і надсилаючи листи. І навіть наступного дня, коли я нарешті потрапив на пляж, мене obsідали думки про роботу, а тіло благало про сон. Знову ж таки, я ніби був десь в іншому місці. Відпустка моєї родини також була зіпсована, тому що моє напруження поширювалося, як сигаретний дим у барі. Одна людина справді може зіпсувати повітря і веселу атмосферу.

Дружину добряче рознервували ці «роботонікули», тож якось пополудні вона випхала мене прогулятися пляжем і забрала мій телефон. Я дивився на будиночки біля пляжу і думав: «Але ж людям, які відпочивають у цих величезних особняках, якось удалося вирватися у справжню відпустку». Вони фінансово незалежні. Вони можуть

взяти відпустку і не перейматися через роботу. Вони можуть насолоджуватися моментом, а потім повернутися до власного бізнесу, який і далі зростатиме та даватиме прибуток». Ось чого я прагнув.

Та варто було придивитися ближче, і виявилось, що всі ці люди сиділи на своїх верандах, несамовито бігаючи пальцями по клавіатурі ноутбуків. Я побачив людей, які сиділи на пляжі, тримаючи ноутбуки на колінах і хвилюючись, що піщинки потраплять на клавіатуру, поки вони намагатимуться повернути екран від сонця. Люди, що, як я собі думав, устигали все, насправді нічим не відрізнялися від мене. Усі вони працювали під час відпустки. *Що, в біса, коїться?*

На той час я запустив, а тоді продав один багатомільйонний бізнес приватній особі, а ще один — компанії «Fortune 500», написав дві книжки про бізнес, витратив значну частину року на розмови з тисячами підприємців про те, як швидко та органічно розвинути власну компанію. Складається враження, наче моє життя — казка, еге ж? Ви, певне, подумали, що відтоді я почав дотримуватися плану: відпочивати на відпочинку. Але постійний стрес через роботу під час іще однієї відпустки довів, що це не так. Геть не так.

Було очевидно: я точно не сам. І ви теж.

РІШЕННЯ — ЦЕ НАСПРАВДІ НЕ РІШЕННЯ

Я думав, що вилікувати трудовголізм можна більшою продуктивністю. Якщо я в рази швидше виконуватиму більші обсяги роботи, то знайду додатковий час для сім'ї, здоров'я, розваг та справ, які я люблю. У мене буде робота для душі.

Та я помилявся. На шляху до збільшення продуктивності я спробував усе: додатки Focus, методи Pomodoro¹, колективну роботу. Починати день о 4-й ранку. Закінчувати день о 4-й ранку. Записи на жовтих стікерах. Нотатки на телефоні. Переліки з п'яти пунктів. Списки всього. Знову записи на жовтих стікерах. Метод «не перерви ланцюжок» швидко перетворився на метод «прив'яжи себе ланцюгом до робочого місця». Байдуже, які методи чи техніки я спробував, наскільки продуктивним став, я й досі лягав у ліжко пізніше, ніж мав би, і прокидався раніше, ніж міг би, — ще й зі списком справ, який, здавалося, за ніч казковим чином збільшувався. Можливо, якусь роботу я виконував швидше, але точно не працював менше, якщо й не більше. Можливо, у багатьох маленьких проєктах я прогресував, але ще більше нових проєктів заповнювали простір навколо. Це був повний провал.

Якщо ви не спробували хоча б деякі з цих стратегій продуктивності, що їх я перевіряв на собі, наче неефективні дієти, то впевнений: у вас просто є ще один список. Уся індустрія побудована на бажанні робити більше і швидше. Подкасти, статті, книжки, групи і тренери, членджі з продуктивності, календарі, журнали і програмне забезпечення. Ми просто з відчаю купуємо за чиеюсь рекомендацією дедалі більше продуктивних порад. Відчайдушно намагаємося збільшити компанію, працюючи швидше і більше, стараючись налагодити роботу і не з'їхати з глузду. Деякі експерти з продуктивності пропонують гру «часовий злам». Досліджуючи матеріали під

¹ Метод Помодоро — це метод керування часом, розроблений наприкінці 1980-х років (за допомогою таймера робота розбивається на 25-хвилинні інтервали з короткими перервами). (Прим. пер.)

.....

час підготовки до написання цієї книжки, я познайомився з колишнім *maven*¹ продуктивності Крісом Вінфілдом. Він саме завершив один зі своїх відомих курсів з ефективності, де навчав приблизно двадцятьох бізнес-лідерів та професіоналів виконувати більші обсяги роботи у стислі терміни.

Ми зустрілися за горнятком кави у Нью-Йорку біля Лінкольн-центру, щоб він пояснив мені, що справді потрібно, щоб стати продуктивним. Я був готовий дізнатися секрет продуктивності, який мав звільнити мене від стресового життя. Я приїхав на сорок п'ять хвилин раніше. Просто не міг дочекатися розголошення секрету.

Кріс приїхав вчасно — цілком типово для експерта з продуктивності.

Коли ми обмінялися традиційними коментарями «тут справді смачна кава», Кріс подивився мені просто в очі:

— Продуктивність — лайно.

— Щоооо?! — вигукнув я, ледь не вихлюпнувши на себе горнятко запашної кави «Fazenda Santa». Я можу стати кавовим снобом (чи, як люблю казати, «зернолюбом»), якщо доводиться десь згаяти сорок п'ять хвилин перед зустріччю.

— Лайно, брате. Я роками навчав людей продуктивності, усі вони, і я теж, тепер працюють іще більше.

— Не розумію. Чому? — здивувався я.

— Тому що продуктивність заповнює все навколо. Продуктивність дає змогу тобі виконувати швидшими темпами більші обсяги роботи. І ключове слово тут — *ти. Ти*

¹ «Maven» — засіб для автоматизації роботи з програмними проєктами. У тексті — метафора. (Прим. пер.)

можеш виконувати більші обсяги, і, врешті, *ти* це й робиш, себто *ти* робиш усе. Навіть якщо ти передаєш роботу на аутсорс, рішення на аутсорсинг ти не передаш. Ти ставиш перед кимось одне завдання, а він натомість повертається до тебе з мільйоном запитань. У результаті тобі доводиться працювати ще більше.

Кріс вів далі:

— Кажу тобі, Майку: продуктивність шкодить багатьом людям. Я від неї просто вмираю, але я ж її проповідую. Тепер я намагаюся менше працювати, більше заробляти і жити нормальним життям.

Мозок. Вибухнув.

Виявилося, продуктивність не допомагає. Просто дає змогу виконувати більші обсяги роботи. Отже, мій пошук годинникової точності почався з фейкового Грааля!

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЗАКОНУ ПАРКІНСОНА

Ми обидва знаємо неймовірно продуктивних людей, які працюють по шістнадцять годин на день. Ми обидва дуже добре знаємо людей, які «зроблять усе, якщо на них тиснути». Можливо, ви — один із них. Колись таким був і я.

Мені знадобилося п'ятнадцять років, щоб це зрозуміти. Урешті я начепив почесний значок «Трудоголік». Я був почесним членом. Я був найшвидшим серед «розв'язати всі завдання компанії» в країні. (Що? Ось такі справи.)

У книжці «Прибуток понад усе» я процитував закон Паркінсона: «Попит на ресурс завжди зростає відповідно до пропозиції ресурсу»¹. Ми витрачаємо всі часові та

¹ uk.m.wikipedia.org/wiki

грошові ресурси, щоб завершити проєкт, ось чому більшість підприємців рідко отримують стільки ж, скільки їхні працівники. І це не кажучи про прибутки. Що більше грошей потрібно витратити, то більше ми, зрештою, і витрачаємо. Що більше часу в нас є, то більше часу ми витрачаємо на роботу. Ви зрозуміли.

Як це виправити? Дуже просто: скорочуйте ресурси, і ви обмежите їх використання. Наприклад, якщо ви отримуєте дохід, виділіть спочатку з нього прибуток і сховайте його (десь на віддаленому банківському рахунку), так у вас залишиться менше грошей для витрат. І знаєте що? Ви витрачатимете менше. Якщо у вас немає доступу до готівки, яку отримаєте з власного бізнесу, вам доведеться залучати менше коштів.

А якщо говорити про час, закон Паркінсона ще актуальніший. Скільки часу ви виділяєте на роботу, стільки й витрачаєте. Ночі, вихідні, відпустки — якщо ви вважаєте, що так треба, працюватимете весь цей час. Ось де провал продуктивності. Суть продуктивності — виконувати більші обсяги роботи в максимально стислі терміни. А от і суть проблеми: якщо ви переважно витрачаєте значний часовий ресурс на бізнес, то завжди знаходитимете, чим заповнити робочий час. Працюючи ще продуктивніше, ви тільки берете на себе більше роботи. Що більше ви на себе берете, то продуктивнішим доводиться бути. Розумієте, у чому пастка продуктивності?

Якщо ви працюєте так, як я чи більшість моїх знайомих підприємців, то зекономлений час використовуєте на роботу, як і сказав Кріс. Але не на роботу, яка вам до душі. Не на роботу, яка справді впливає на ваш бізнес. Ні. Ви виконуєте термінові справи.

Ви викладаєтеся на повну, а тоді беретеся до наступних завдань, і знову викладаєтеся на повну. І так, поки раптом не виникне якась іще терміновіша справа. Ви працюєте, як кінь, розуміючи: що більше встигаєте, то більше роботи з'являється.

Після знайомства з Крісом Вінфілдом я раптом збагнув: так, продуктивність важлива. Усім нам варто повчитися раціонально використовувати час. Бути непродуктивним — це наче грішити перед богами бізнесу (до того ж, якщо ви ніжитиметеся на дивані, поїдаючи чипси і цілісній день переглядаючи рекламу тренажерів, бізнес не посується з місця). Та я усвідомив, що справжній Грааль — це організаційна ефективність. Продуктивність — це наче потрапити на стадіон. А організаційна ефективність — це класно вдарити бейсбольним м'ячем і заробити чимало балів.

Організаційна ефективність означає налаштувати всі механізми бізнесу на гармонійний лад. У цьому й полягає її основна перевага, адже ви скеровуєте ресурси компанії на злагоджену роботу, щоб досягти найкращих результатів. Організаційна ефективність — це використовувати найяскравіші таланти своєї команди (навіть якщо ця команда складається з однієї людини), щоб виконати найважливішу частину роботи. Тут ідеться про скерування ресурсів на виконання найважливішої роботи, а не про постійну метушню від одного термінового завдання до іншого. Не потрібно важко працювати — потрібно працювати з розумом.

Для багатьох із нас (надто багатьох) святкування двадцятої річниці відкриття бізнесу відбувається з усвідомленням, що всі ці двадцять років ми буквально виживали

під гаслом «я зараз здохну». Але так не повинно бути. Ви — не сам. Таких, як ви, — мільйони. Я був таким, і от я тут, поруч із вами. Якщо бути відвертим, я й досі прогресую в цій темі, навіть пишучи ці рядки. Мені досі доводиться нагадувати собі, що потрібно працювати з розумом, а не гарувати. Так легко знову повірити у те, що магія продуктивності врятує твій день. Хоч який ваш вибір сьогодні, усе гаразд. Я знайшов вас. Ви — у парку. А тепер відкладіть сосиску з квашеною капустою і ступіть крок уперед, бідолашко. Ви здійсніте найважливіший хоум-ран¹ у підприємницькому житті. Можете зробити селфі, тицяючи на зорі у небі, тому що ви тільки збираєтеся започаткувати власний бізнес і самого себе. Не поспішайте і гарно станьте в кадрі. Я почекаю.

То що ж ми змінимо? Ми змінимо систему навколо нас так, щоб не змінюватися самим (у будь-якому разі, й не вийшло б змінитися кардинально) та налаштуємо ці системи так, щоб спрямовувати наші природні нахили у правильне русло й отримувати бажані результати.

Частина рішення під назвою «годинникова точність» — це обмежити затрати часу, використати закон Паркінсона на власну користь. Але це лише частина рішення, вона не допоможе припинити бігати, як білка в колесі. Якщо у вас менше часу, доводиться вирішувати, *куди* цей час спрямовувати. Я не кажу про те, що треба робити більше у стислі терміни, я за те, щоб робити менше, щоб досягти більшого. Слід ставити перед собою та виконувати потрібну роботу, маючи обмежену кількість часу. Так само

¹ Бейсбольний термін, який позначає ситуацію, коли бетер успішно відбиває м'яч, що вилітає за поле, тож гравець може безперешкодно обігти всі чотири бази і повернутися на домашню.

ваша команда повинна виконувати потрібну роботу, маючи обмежений ресурс часу.

Інакше кажучи, бізнес, який працює, наче добре налагоджений годинниковий механізм, — це про вибірккову ефективність, а не про високу продуктивність.

ОБЕРЕЖНА ГРА

Мій перший бізнес-коуч, Френк Мінутоло, пройшов зі мною три стартапи і дві покупки бізнесу, зокрема угоду з «Fortune 500». Френк вивів на ринок Сполучених Штатів японську «Копіка» і розвинув її від стартапу до компанії вартістю 100 мільйонів доларів¹. Відійшовши від справ, він і далі йшов за покликом свого серця, тренуючи групу молодих підприємців. Я був щасливим тридцятим (здається) учнем, який зміг називати його своїм радником.

Я повік буду Френковим боржником, адже він дав мені мудру пораду. Я побудував свою книжку «План гарбуза»² на простій стратегії швидкого органічного зростання, якою він зі мною поділився. Усе почалося з нашої першої зустрічі. Він провів з нашою командою чотири години, оцінюючи кожен аспект нашого бізнесу, а потім ми мали зустріч віч-на-віч.

Френк трохи схожий на Реджиса Філбіна³, а говорить як хрещений батько.

¹ Ми досі час до часу бачимося з Френком, хоча він давно вже на пенсії. Чоловік не може відмовити мені в тому, щоб пообідати разом, а я не можу відмовити собі в тому, щоб повчитися у нього.

² «The Pumpkin Plan», українською не перекладена. (Прим. пер.)

³ Американський актор, співак і ведучий. Помер 2020 року. (Прим. пер.)

Кінець безкоштовного уривку.
Щоби читати далі, придбайте,
будь ласка, повну версію
КНИГИ.