

Восьмидесятичасовая
рабочая неделя
Все расписано
Дел по горло
Встречи одна за другой
Почтовый ящик переполнен
Бесконечные дедлайны
Недосыпание
Деловая переписка
в выходные
Некогда подумать
Торчание в офисе
Ночные бдения
Чат взрывается

НЕ СХОДИТЕ С УМА
НА РАБОТЕ,

или Как создать
спокойную компанию

Дэвид Хайнемайер Хенссон Джейсон Фрайд Не сходите с ума на работе

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42358640

*Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон. Не сходите с ума на работе: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019
ISBN 978-5-00146-156-2*

Аннотация

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хэнссон, авторы бестселлера «Rework: бизнес без предрассудков», рассказывают, как избавиться от тревоги, стресса и хаоса, разъедающих миллионы офисов и осложняющих работу многих людей. Вы узнаете, почему следует отказаться от круглосуточной работы, перегруженных календарей и бесконечных совещаний, и на примере компании Basecamp поймете, что ведет к успеху в бизнесе.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Первое	5
Сумасшедший дом на работе	5
Вкратце о нас	10
Ваша компания – это продукт	11
Умерьте амбиции	15
Тише едешь – дальше будешь	15
Счастливые пацифисты	17
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

Не сходите с ума на работе

Издано с разрешения HarperCollins Publishers

Книга рекомендована к изданию Дмитрием Лаппо, Виталием Зайцевым, Федором Трухиным, Сергеем Давыдовым, Павлом Сикорским, Анатолием Федченко

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2018 by Jason Fried and David Heinemeier Hansson. All rights reserved. Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

Первое

Сумасшедший дом на работе

Сколько раз вы слышали или сами говорили фразу «На работе – настоящий дурдом»? Для многих «дурдом» стал нормой. Но почему до этого дошло?

По двум причинам. 1) Рабочий день разбивается на короткие отрезки в угоду реальным и виртуальным отвлекающим факторам. И 2) стремление во что бы то ни стало добиться постоянного роста создает завышенные ожидания, убивающие нервные клетки.

Неудивительно, что все стараются начинать трудовой день раньше, заканчивать позже, задействуют выходные и вообще каждую свободную минуту. Даже уходя домой, люди продолжают мысленно пребывать в офисе. Работа поглощает все время, и на жизнь его уже не остается. Одни объедаки.

А хуже всего, что сверхурочными часами, постоянной занятостью и недосыпанием теперь принято гордиться. В действительности же постоянное переутомление – это не повод для хвастовства, а признак глупости.

К сожалению, дело не только в заведенном руководством порядке – фрилансеры и индивидуальные предприниматели изматывают себя точно так же.

Некоторые думают, что многочасовые старания и перспективные новые технологии облегчат ношу. Но нет. Она лишь тяжелеет.

Положение усугубляется не тем, что работы становится больше. Проблема в отсутствии времени, когда можно без помех и спокойно заниматься своими обязанностями. И этого не поймешь, пока не подсчитаешь, сколько времени потрачено на чепуху.

Сколько часов в течение шестидесяти-, семидесяти- и восьмидесятичасовой трудовой недели люди на самом деле посвящают собственно работе? А сколько отнимают встречи, необходимость постоянно отвлекаться и неэффективные методы работы? Целую кучу.

Надо не прибавлять часы, а меньше тратить их на всякую ерунду. Беречь время, а не повышать продуктивность. И пореже отвлекаться, прекратить напрягаться и нервничать.

Стресс передается от руководства компании к сотруднику, от коллеги к коллеге и далее клиентам. Стресс не остановить границами рабочего времени. Он перетекает за пределы офиса и разъедает отношения с друзьями и семьей.

Кругом столько приманок! Уловки тайм-менеджмента. Новые способы коммуникации. А требования все растут. Больше общения, больше собеседников в разных местах, все требуют ответа через несколько минут. Все быстрее и быстрее... а зачем?

Если у вас на работе непрерывный дурдом, вот вам два

слова: к черту! И еще пара: хватит уже.

Компаниям пора остановить изнурительную гонку сотрудников за многочисленными и все более надуманными целями, устанавливая которые их заставляет эго. Надо дать людям возможность работать спокойно. И перестать поощрять безудержное рвение.

Уже почти 20 лет мы стараемся поддерживать у себя в Basecamp спокойную обстановку. Без стрессов, срочности, спешки, сверхурочных, ночных бдений, невыполнимых обещаний, текучки, нереалистичных дедлайнов и затяжных проектов.

Никакого «роста любой ценой». Никакой суеты. Никаких амбициозных целей. Никаких «догнать и перегнать Корпорацию X». Никакой горячки. И при этом все эти годы работаем в плюс.

Наша сфера – одна из самых конкурентных в мире. Помимо технологических гигантов в ней доминируют стартапы, обеспеченные сотнями миллионов долларов венчурного капитала. А у нас его не было. Откуда мы получили деньги? От клиентов. Можете считать нас старомодными.

Занимаясь разработкой ПО, мы, по логике, должны стремиться занять свою нишу в Кремниевой долине, но в ней нет ни одного нашего сотрудника. У нас работает 54 человека, и они распределены по 30 городам мира.

Большую часть года рабочая неделя в Basecamp составляет 40 часов, а летом – 32. Каждые три года мы отправляем

людей в творческий отпуск на месяц. И не только оплачиваем отпуск, но и выделяем дополнительную сумму на отпускные расходы.

И нет, в девять вечера среды никак. Подождет до девяти утра четверга. Нет, и не в воскресенье. В понедельник.

Бывают ли у нас стрессы? Конечно, такова жизнь. Является ли каждый наш день райской сказкой? Разумеется, нет, не станем обманывать. Но мы стараемся изо всех сил сделать стрессы исключением. Наш фирменный стиль – это спокойная атмосфера. Так и задумывалось. Мы поступаем не как все.

Наша компания создавалась по-особому. Мы хотим рассказать, какой нам приходилось делать выбор и почему. Повторить наш путь может кто угодно, было бы желание. Подарите своим сотрудникам спокойствие!

Современная рабочая обстановка большей частью нездоровая. Но хаос ни в коем случае не должен превращаться в норму. Тревожность – не залог прогресса. Для достижения успеха не надо целыми днями просиживать на совещаниях. Такое извращенное понимание трудовой деятельности – побочный эффект неработающих моделей и худших методов в стиле «за компанию». Отойдите от края – пусть прыгают дураки.

Спокойствие экономит время и способствует сосредоточенности.

Спокойствие – это 40 рабочих часов в неделю.

Спокойствие – это разумные ожидания.

Спокойствие – это масса свободного времени.

Спокойствие – это тишина.

Спокойствие – это ясный горизонт.

Спокойствие – это встречи только в случае крайней необходимости.

Спокойствие – это приоритет индивидуальному планированию, а не общению в реальном времени.

Спокойствие – это больше независимости и меньше взаимных притязаний.

Спокойствие – это стабильные долгосрочные методы.

Спокойствие – это прибыль.

Вкратце о нас

Мы, Джейсон и Дэвид, руководим компанией Basecamp с 2003 года. Джейсон – генеральный директор, Дэвид – директор по развитию, – и больше директоров у нас нет.

Basecamp – это название и компании, и продукта. Последний представляет собой уникальное облачное приложение для организации проектов компании и внутренних коммуникаций в одном месте. Пользователи Basecamp знают, где какая информация лежит, на каком этапе реализации находится тот или иной проект, и могут быть уверены, что никакие данные не затеряются.

Мы много экспериментировали с методами управления. И расскажем в этой книге, что нам подошло и что, по нашим соображениям и наблюдениям, способствует созданию здорового, стабильного и эффективного бизнеса. Поступайте с нашими советами, как и с любыми другими, по своему усмотрению. Используйте наши идеи как источник вдохновения для перемен, а не как непреложные указания.

И наконец, под словом «дурдом» мы подразумеваем то же, что и при описании безумных пробок в час пик, жуткой погоды за окном и многочасовых очередей в аэропорту. Говоря «дурдом», мы имеем в виду ситуацию, а не людей.

Ну а теперь о главном.

Ваша компания – это продукт

Все начинается с идеи: ваша компания – это продукт.

Да-да, вы создаете продукты (или услуги), вернее, не совсем вы, а ваша компания. И пусть она станет вашим лучшим продуктом!

В нашей книге все вращается вокруг этой идеи. Как и разработка продукта, прогресс идет итерациями, то есть циклично. Если вы хотите улучшить продукт, необходимо все время что-то менять и переделывать – итерировать. То же касается и компании.

Но не все это понимают. В частности, меняют продукт, оставляя без изменений процесс его создания. Большинство придерживается однажды выбранного способа работы. Любые корпоративные веяния на момент основания компании становятся догмой. Политика высекается в камне. И бизнес топчется на месте.

Но если считать компанию продуктом, возникают совсем другие вопросы: умеют ли сотрудники пользоваться ее возможностями? она простая? или сложная? очевидны ли принципы ее деятельности? что происходит быстро? а что медленно? где ощущается сбой? что можно починить оперативно, а на что понадобится время?

Компания подобна компьютерной программе. Она должна быть удобной в использовании и полезной. В ней, вероят-

но, тоже бывают баги и допускаются промахи из-за недостаточно хорошей организации или недоработок в культурной составляющей.

При взгляде на компанию как на продукт сразу приходят в голову разные возможности для улучшения. Осознав пластичность рабочих процессов, можно начать лепить из них что-то новое, более совершенное.

Мы работаем над проектами по шесть недель подряд, а потом пару недель отдыхаем, чтобы развеяться и снять напряжение. Этот оптимальный для нас график появился не случайно. Сначала мы работали над проектами от начала до завершения, не выставляя сроков. И заметили, что они кажутся нескончаемыми. Попробовали трехмесячный цикл – он тоже оказался длинноват. Не устроили нас и совсем короткие периоды. В итоге мы поняли (ниже расскажем, каким образом), что самый подходящий для нас цикл – шесть недель.

После многолетнего использования чатов мы решили, что асинхронно общаться удобнее, чем в реальном времени. Мы увидели, что чем больше отвлекающих факторов, тем хуже идет работа, – и решили оптимизировать коммуникации. Об этом мы тоже подробно расскажем в этой книге.

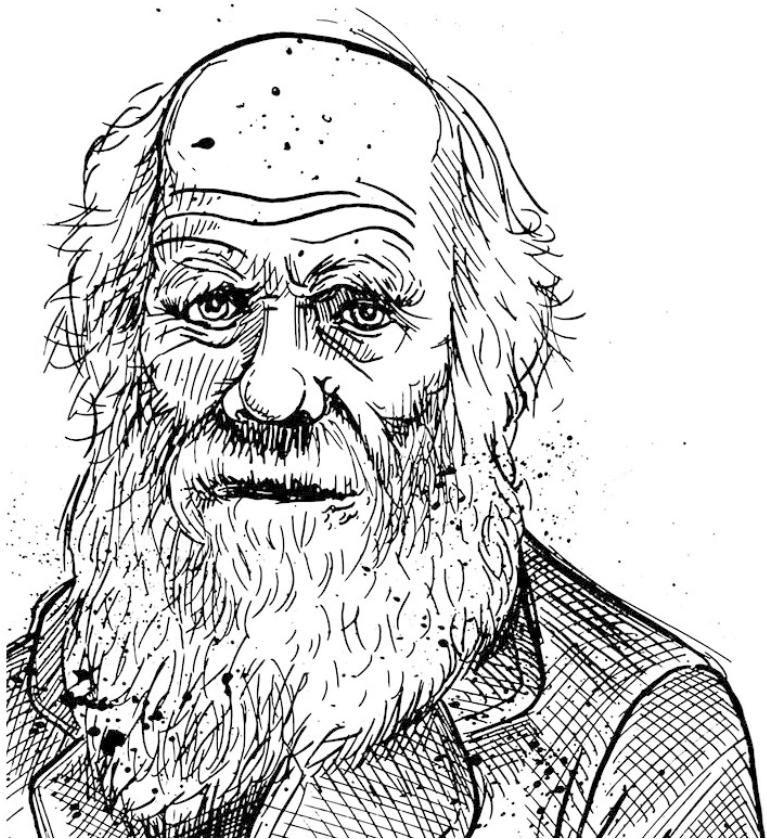
Наш соцпакет сформировался не сразу. Мы не мгновенно осознали, что оплачиваемый отпуск в качестве награды более эффективен, чем денежная премия (выяснилось, что последние воспринимаются как само собой разумеющееся при-

ложение к зарплате). Из этих же соображений мы ввели и другие бонусы, о которых вы также узнаете ниже. Спокойный подход к переговорам о зарплате тоже сформировался постепенно. Назначение зарплаты и ее повышение происходили в Basecamp так же непросто, как и в других компаниях. Но опираясь на практический опыт, мы нашли свой метод. Скоро вы и о нем узнаете.

В развитие своей компании мы вкладываем столько же труда, сколько в продукт. После названия программы принято указывать номер версии: «Это iOS 10.1, 10.2, 10.5, 11 и т. д.» Компанию мы воспринимаем аналогично. Нынешняя Basecamp LLC – это версия 50.3. Мы создали ее методом проб и ошибок, выявляя лучшее.

К сожалению, в наши дни компании не создаются спокойными «по умолчанию». Некоторое время приходится действовать вопреки общепринятому мнению, в частности отказываться от общепринятых токсичных стандартов ведения дел. И признать, что дурдом на работе – это не норма. Мы расскажем, как нам это удалось.

Итак, наша компания – это продукт. Советуем вам аналогично относиться к своей организации. Являетесь ли вы ее владельцем, руководителем или «только» сотрудником – для ее улучшения понадобятся совместные усилия.



БРИТАНСКИЙ НАТУРАЛИСТ ЧАРЛЗ ДАРВИН ОПУБЛИКОВАЛ 19 КНИГ, В ТОМ ЧИСЛЕ «ПРОИСХОЖДЕНИЕ ВИДОВ», РАБОТАЯ ВСЕГО ПО 4,5 ЧАСА В ДЕНЬ.

Умерьте амбиции

Тише едешь – дальше будешь

Все предприниматели поголовно охвачены идеей «вечно-го двигателя». Сколько известно цитат, мотивирующих на работу до изнеможения!

Пора сбавить темп.

Посмотрите картинки с тегом [#entrepreneur](#) в Instagram. «Легенды рождаются в долине борьбы!», «Не надо быть безумно одаренным – надо просто безумно стараться» и «Дойти до цели, несмотря ни на что». Ну да, идти напролом, пока не упадешь в изнеможении.

Возможно, поначалу призывы к энергичной деятельности должны были поднять дух новоиспеченных предпринимателей, чтобы помочь им обогнать уже состоявшихся бизнесменов, но сейчас эти лозунги ассоциируются только с карьерной гонкой.

На одного достигшего своей цели упрямца в ней приходится множество сломленных, измученных и выгоревших работников, никуда не пришедших. И все ради чего?

Ни победа, ни напрасные жертвы не приносят ожидаемого удовлетворения – потому что это, по сути, бег за морковкой. Человеческая жизнь больше, чем круглосуточная рабо-

та на износ без выходных. Не слушайте тех, кто советует так жить. На четырнадцатом часу рабочего дня вряд ли родится ценная мысль или прорывная идея. Креативность, прогресс и творческий импульс не подчиняются грубой силе.

Доказательством тому служит творческая сфера, опыт писателей, программистов, дизайнеров, разработчиков продуктов. Возможно, только в некоторых отраслях ручного труда чем больше вкладываешь, тем больше получаешь, да и то иногда.

Но вряд ли несчастные, которых жизнь заставила вкалывать на трех низкооплачиваемых работах, гордятся своей жертвенностью. Обычно ею бравируют только те, кому на самом деле не приходится гробить здоровье ради куска хлеба.

Предпринимательство не должно превращаться в беспощадную борьбу за выживание. В основном оно гораздо скучнее. Не бешеные погони с прыжками через взрывающиеся автомобили, а скорее укладка кирпичей и шпаклевка.

Итак, мы разрешаем себе ехать тише. От души стараться каждый день, но не более того. Можно успевать играть с детьми и одновременно быть успешным предпринимателем. Можно заниматься любимыми делами. Позаботиться о себе. Даже почитать книгу. Или посмотреть дурацкую комедию в хорошей компании. Не спеша приготовить вкусный ужин. Или от души прогуляться. И вообще жить самой обычной жизнью.

Счастливые пацифисты

В мире бизнеса принято бороться за победу, стремиться к доминированию и крушить конкурентов. С подобной точки зрения любой бизнес-лидер – это крошечный Наполеон. Ему недостаточно урвать кусок от Вселенной. Ему надо, черт побери, целиком ее заграбастать!

Компании, которым кажется, что они живут в мире с нулевой суммой, не «зарабатывают долю рынка», а «захватывают рынок». Они не обслуживают клиентов, а «завоевывают» их. Они «нацелены» на потребителей, собирают «подразделение» по продажам, нанимают «охотников» за персоналом, избирают «стратегию» и «срывают» куш. Этим языком войны пишутся трагические истории. Те, кто мнит себя офицерами, которым надо устранить врага (конкурентов), оправдывают грязные технологии и проповедуют низкую мораль. И чем масштабнее бой, тем гнуснее действия.

Как говорится, в любви и на войне все средства хороши. Вот только это не любовь и не война. Это бизнес. К сожалению, от военных метафор трудно отказаться. В СМИ конкурирующие компании шаблонно называют враждующими сторонами. Хорошо продаются секс и война, а бои в бизнесе – это своего рода порнография для финансовой рубрики. Но для нас эта «крутизна» ровным счетом ничего не значит. Мы пребываем в мире. У нас нет имперских амбиций. Мы

не стремимся доминировать в своей сфере или на рынке. Мы всем желаем добра. Чтобы получить свое, нам не надо отнимать чужое.

Какова наша доля рынка? Да какая разница! Достаточно ли у нас клиентов, чтобы покрыть издержки и получить прибыль? Да. Растет ли ежегодно их число? Да. И нам этого достаточно. Ничего не зависит от доли рынка, будь она два процента, четыре или 75. Важно, что у нас здоровый бизнес с крепкой экономикой, который нас полностью устраивает. Издержки под контролем, продажи прибыльные.

Чтобы определить свою долю на рынке, сначала надо его точно измерить. На момент выхода книги в печать Basecamp ежемесячно получает отчисления от 100 000 компаний. В сумме это десятки миллионов долларов ежегодно. По сравнению с рынком ничто, но нам вполне достаточно. Мы стараемся для клиентов, и они приносят нам выгоду – вот и все, что нужно. Нам не надо удваивать, утраивать и учетверять долю рынка.

Многие компании одержимы манией сравнения себя с другими. Не важно, первые ли они, вторые или третьи в своей сфере – они во всем сравнивают себя с ближайшими конкурентами. Кто какую получил награду? У кого больше денег? О ком пишет пресса? Почему они спонсируют ту конференцию, а не нас?

Как метко выразился Марк Твен: «Сравнение убивает радость». Мы с ним согласны.

Мы в Basecamp не занимаемся сравнениями. На наши способности и замыслы никак не влияет то, что делают другие. Мы не гоняемся за призраками. Мы полностью удовлетворены качеством своей работы и измеряем ее собственным довольством и клиентским спросом.

Единственное, чего нам хотелось бы, – это уничтожить устаревшие идеи.

Противоположность завоеванию – это не поражение, а участие. Быть одним из многих вариантов на рынке значит действительно давать потребителям выбор. Согласившись с этим утверждением, вы с легкостью распрощаетесь с «армейскими» метафорами, что уже давно пора сделать.

Чего бы вам в конечном итоге хотелось – победить в воображаемом конкурсе, пустив пыль в глаза конкурентам, или просто забыть о них и делать самый лучший продукт, на который вы способны?

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.