

Зміст

ПОЧАТОК

Божевілья на роботі.....	10
Трішки про нас.....	14
Ваша компанія — це продукт.....	15

УГАМУЙТЕ СВОЇ АМБІЦІЇ

Поховайте поспіх.....	22
Щасливі пацифісти.....	24
Наша ціль: жодних цілей.....	26
Не змінюйте світу.....	31
Працюйте у власному темпі.....	32
Комфорт — це класно.....	34

ЗАХИЩАЙТЕ СВІЙ ЧАС

Восьми годин достатньо, а сорока — й поготів.....	40
Протекціонізм.....	42
Якість години.....	44
Ефективний > продуктивний.....	48
Міф про «треба працювати більше за всіх».....	49
Робота не робиться на роботі.....	51
Відкриті години.....	53
Календарний тетріс.....	57
В'язниця присутності.....	59
Відповім, коли матиму змогу.....	61
СЩП? РЩП!.....	63

ПЛЕКАЙТЕ СВОЮ КУЛЬТУРУ

Ми не сім'я	70
Вони робитимуть, як ви.....	72
Акумулятор довіри.....	73
Не будьте тим, хто дізнається останнім.....	75
Слово керівника важить тонну	79
Фрукти з нижніх гілок зірвати не так уже й легко	80
Не зраджуйте сон	82
За межами нормального	84
Наймайте роботу, а не резюме	85
Готовими фахівцями не народжуються.....	90
Не воюйте за таланти.....	92
Не торгуйтеся щодо зарплат	94
Кому це вигідно?	100
Правила бібліотеки.....	102
Фальшпочинок.....	104
Спокійні прощання.....	106

РОЗБЕРІТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ КОМПАНІЇ НА ЗАПЧАСТИНИ

Невдалий час для спілкування в реальному часі	112
Страхотливі терміни	114
Не реагуйте — обмірковуйте	116
Стережіться дванадцятиденних робочих тижнів.....	118
Нова норма.....	122
Погані звички перемагають добрі наміри	123
Незалежності	125
Зобов'язання, а не згода.....	127
Компроміси щодо якості	129
Концентруйтеся.....	131
Чому не нічого?	133
Достатньо	135
Найгірші практики	137
За всяку ціну	141

Менше справ.....	143
Команди-трійки.....	145
Доводьте до кінця.....	147
Знайте свої «ні».....	149

ДБАЙТЕ ПРО СВІЙ БІЗНЕС

Ризикуйте не ризикуючи.....	154
Сезонні зміни.....	156
Спокій — у чорній зоні.....	157
Ціна втрати.....	160
Впровадьте — і дізнаєтеся.....	162
Пообіцяйте не обіцяти.....	164
Повторюхи.....	168
Контрольовані зміни.....	170
Стартувати легко, бігти важко.....	172
«Нічого страшного» чи «кінець світу»?.....	176
Давні добрі часи.....	178

НА ЗАВЕРШЕННЯ

Виберіть спокій.....	184
Бібліографія.....	188
Присвята.....	190
Про авторів.....	190

Початок

Божевілля на роботі

Чи часто ви чуєте від когось: «На роботі божевілля»? Можливо, ви й самі казали таке. Для багатьох дурити на роботі стало нормою. Але звідки вона взялася?

Існує дві причини. По-перше, під тиском реальних і віртуальних подразників робочий день розпадається на дрібні швидкоплинні моменти. По-друге, нездорове бажання за всяку ціну підвищити показники призводить до нереалістичних очікувань і викликає стрес.

Не дивно, що люди починають працювати раніше, закінчують пізніше, працюють довше, та ще й на вихідних. Працюють за найменшої нагоди, роблять це будь-де. Люди більше не лишають роботу на робочому місці. Життя перетворюється на суцільне підтягування робочих «хвостів»: «Загорніть мені роботу, беру з собою!»

Ще гірше те, що багато сучасних людей вважають багатогодинну працю, надмірну зайнятість і брак сну мало не своєю почесною відзнакою. Однак постійне виснаження — не орден, а ознака дурості.

І йдеться не лише про організації: фрилансери, підрядники, приватні підприємці заганяють себе так само.

Можна подумати, що, зважаючи на перспективи новітніх технологій і каторжну працю, навантаження нарешті зменшиться. Але ні. Стає тільки важче.

Заковика в тому, що не всі наші завдання справді термінові. А ще ми ніяк не навчимося працювати, не розпорюшуючи уваги. Люди дедалі більше працюють і дедалі менше виконують. І так триватиме, аж поки ми не визнаємо, що більшість часу витрачаємо на неважливе.

Скільки з шістдесяти, сімдесяти чи навіть вісімдесяти годин нібито «робочого» часу на тиждень ми справді витрачаємо на роботу? І скільки проводимо на нарадах? А як багато часу марнуємо, коли відволікаємося на щось несуттєве? Скільки часу спливає через неефективну організацію роботи? Більша частина.

Вихід — не додавати робочих годин, а скоротити безглузді витрати часу. Позбутися сміття, а не працювати ще більше. Й усунути сторонні подразники, менше непокоїтися, уникати стресу.

Стрес передається від організації працівникові, від працівника іншим співробітникам, а від них — клієнтам. Стрес не зникає, коли ви покидаєте робоче місце. Він просочується в життя. Він інфікує стосунки з друзями, з рідними, з дітьми.

Усе, що обіцяв прогрес, стає реальністю: ще більше секретів управління часом і способів спілкування. І більше вимог. Нічого не пропустити, бути на зв'язку завжди і скрізь, оперативно відповідати. Реагувати ще швидше. Навіщо?

Якщо на роботі царює божевілля, маємо лаконічну пораду: «До дідька все». Ось іще одна: «Годі».

Компаніям час припинити вимагати від співробітників безперервної гонитви за вищими і вигадливішими досягненнями на догоду его. Час дозволити людям спокійно працювати і не смикатися. Саме це потрібно для великих звершень. Припиніть кайфувати від божевілля на роботі!

Близько двадцяти років ми працювали над тим, щоб у *Basecamp* було спокійно. Щоб робота в нашій компанії не викликала стресу й щоб ніхто не волав: «Швидше!» Щоб працівників не підганяли, не змушували працювати допізна чи вночі, щоб їм не ставили нереалістичних завдань, не змінювали термінів, щоб колег не змушували братися за проекти, які неможливо виконати.

Без «зростання показників за всяку ціну». Без удаваної зайнятості. Без безглуздої показухи. Без прагнення наздогнати й перегнати «Корпорацію Джонса». Без непотрібного поспіху. І при цьому ми щороку мали прибуток.

Ми працюємо в одній із найконкурентніших галузей світу. В індустрії програмного забезпечення домінують технологічні гіганти

й стартапи, профінансовані сотнями мільйонів доларів венчурного капіталу. Із цих сотень мільйонів ми взяли нуль. Тож звідки в нас гроші? Ми маємо клієнтів. Уважайте нас старомодними.

Як технологічна компанія, ми мали б гратися в бізнес-ігрища в Кремнієвій долині — та ми не маємо там жодного співробітника. Якщо точно — п'ятдесят чотири наших співробітники мешкають у тридцяти містах світу.

Протягом більшої частини року тривалість робочого тижня в нашій компанії становить сорок годин. Узимку ми працюємо по тридцять дві години. Раз на три роки надаємо співробітникам творчу відпустку на місяць — і не лише зберігаємо заробітну платню, а й покриваємо витрати за відпочинок.

Ні, не треба нічого робити о дев'ятій вечора в середу. Все може почекати до дев'ятої ранку четверга. І в неділю теж не працюйте. Краще зробіть це в понеділок.

Чи трапляються стресові моменти? Звичайно! Це життя. Невже кожен день минає ідеально? Звісно, ні — ми збрехали б, якби сказали, що так. Але ми намагаємося зробити все, щоб дискомфорт був винятком. Ось чому ми спокійні — у виборі, в діях. Ми дійшли до цього усвідомлено. Ми вирішили працювати не так, як усі.

Наша компанія побудована на інших принципах. І зараз ми розповімо про свій вибір і обґрунтуємо його. Будь-яка компанія може робити так само. Цього треба захотіти, але якщо ви вже наважитесь, то збагнете, що так значно краще. Так, ви теж зможете працювати в спокійній компанії.

Сучасне робоче місце хворобливе. Хаос не має бути природним станом під час роботи. Тривожність — не передумова прогресу. Цілоденні наради не потрібні для успіху. Все це — збочення, побічні ефекти неправильних моделей і наслідування найгірших прикладів. Відступіть, і хай невдахи самознищаться.

Спокій — це заощадження людського часу й уваги.

Спокій — це сорокагодинний робочий тиждень.

Спокій — це обґрунтовані очікування.

Спокій — це удосталь вільного часу.

Спокій — це менше проблем.

Спокій — це видимий горизонт.

Спокій — це лише нагальні наради.

Спокій — це передусім відсутність взаємозалежності й лише у крайньому разі — робота в режимі реального часу.

Спокій — це більше незалежності, менше взаємозалежності.

Спокій — це стійка довготривала практика.

Спокій — це прибутковість.

Трішки про нас

Ми — Джейсон і Давід. У 2003 році разом створили *Basecamp*. Джейсон — генеральний директор, Давід — головний інженер. Ми головні в компанії.

Basecamp — це назва компанії і нашого продукту. Ми виробляємо унікальний хмарний застосунок, що допомагає компаніям організувати всі процеси та внутрішні комунікації в одному місці. Коли проект супроводжує *Basecamp*, працівники знають, що треба робити, кожен усвідомлює, над чим працює. При цьому легко відстежити, на якому етапі робота. Ніщо не лишається поза увагою.

Ми багато експериментували з методами управління бізнесом. У цій книжці ми розповімо про свої знахідки, спостереження й відкриття, зокрема ті, що допомагають побудувати здоровий, довготривалий, стійкий бізнес. Як і в усьому іншому, ваш досвід може відрізнятись. Сприйміть наші ідеї як натхнення для змін, а не як доктрини, що зійшли з небес.

І ще одне: в цій книжці ми використовуємо слово «божевільний» у тому значенні, яке мають на увазі, коли говорять про божевільну метушню в годину пік, божевільну погоду чи божевільну чергу в аеропорту. «Божевільні» — обставини, а не люди.

На цьому — дозвольте почати.

Ваша компанія — це продукт

Усе починається з думки, що ваша компанія — це продукт.

Отже, ви виробляєте речі (або надаєте послуги). І ваша компанія є безпосередньо тим, що створює продукти чи послуги. Ось чому ваша компанія має бути найкращим продуктом.

Ідея книжки побудована довкола цієї думки. Адже прогресу, як і розробки продукту, можна досягти завдяки повторенню. Якщо ви хочете зробити продукт кращим, маєте його випробувати, перевірити й повторити. Такий підхід стосується й компанії.

Проте, коли йдеться про компанію, часто все ніби завмирає. Люди можуть змінити те, що вони роблять, але аж ніяк не змінюють того, як вони це роблять! Вибирають єдиний спосіб виконувати свою роботу й завжди його дотримуються. Незалежно від місця роботи звичка вкорінюється. Лнії поведінки зацементовуються. Компанії припиняють розвиватися.

Але якщо ви думаете про компанію як про продукт, то поставитимете інші запитання. Чи вміють працівники користуватися компанією? Їм легко це робити? А може, складно? Чи зрозуміло, як тут усе працює? Процеси відбуваються швидко чи повільно? Є якісь хиби?

Які вади можна виправити швидко, а на що потрібно більше часу?

Компанія — як програма. Вона має бути зручною і практичною. Але й може мати вади, точки, в яких щось дає збій через погану організацію чи брак культури.

Коли ви почнете думати про свою компанію як про продукт, з'являться нові можливості для його поліпшення. Коли ви усвідомите, що здатні змінити спосіб роботи, — можна створювати щось нове, краще.