

~~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**

Оглавление

Первое

Сумасшедший дом на работе	13
Вкратце о нас	18
Ваша компания — это продукт.....	19

Умерьте амбиции

Тише едешь — дальше будешь	27
Счастливые пацифисты	29
Наша цель: никаких целей	32
Не надо менять мир	39
Решайте по ходу дела	41
Комфорт — это круто	43

Защищайте свое время

Восьми достаточно, 40 довольно	51
Протекционизм.....	53
Качество одного часа	55
Эффективность > продуктивность	61
Миф о передовиках	63
Работа делается не на работе	65
Приемные часы	67
Календарный тетрис.....	73
Тюрьма присутствия	75
Отвечу по первому зову	77
FOMO? JOMO!.....	79

Повышайте культуру

Мы не семья	87
Станьте примером.....	89
Аккумулятор доверия	91
Не ждите признаний — задавайте вопросы	93
Слово хозяина всегда перевесит	99
Не всякий плод легко сорвать	100

Не крадите у себя сон.....	103
Дисбаланс.....	106
Нанимайте работника, а не резюме.....	111
Не бросайтесь с места в карьер.....	114
Не сражайтесь за кадры.....	116
Не ведите переговоры о зарплате.....	118
Кому выгодно?.....	127
Библиотечные дни.....	130
Никаких псевдоотпусков.....	133
Спокойное «прощай».....	136

Анатомируйте процесс

Неподходящий момент для общения.....	143
Дредлайны.....	145
Не реагируйте бездумно.....	148
Берегитесь двенадцатидневной недели.....	150
Новый стандарт.....	155
Плохие привычки сводят на нет хорошие задумки.....	156
Независимость.....	158
Займите позицию, а не ищите консенсус.....	160
Поступайтесь качеством.....	162
Сужайте объем работы.....	163
Почему не ничего?.....	165
Этого хватит.....	167
Худшие методы.....	170
Не любой ценой.....	175
Делайте меньше.....	177
Трое в самый раз.....	179
Держитесь намеченного курса.....	181
Есть такое слово — «нет».....	183

Занимайтесь своими делами

Рискуйте безопасно.....	191
Смена «времен года».....	193
Покой — в достатке.....	194

Проигрышные цены	199
Выпускайте и учитесь	202
Обещайте не обещать	204
Подражатели	209
Контроль изменений	211
Начать легко — трудно удержаться на плаву	213
Не беда или конец света?	219
Старые добрые времена	221

Последнее

Выбирайте спокойствие	229
Библиография	234
Источники	237
Об авторах	239

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 обьедки.

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 реже 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,

устанавливать которые их заставляет это. 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 Basecamр с 2003 года. Джейсон — генеральный директор, Дэвид — директор по развитию, — и больше директоров у нас нет.

Basecamр — это название и компании, и продукта. Последний представляет собой уникальное облачное приложение для организации проектов компании и внутренних коммуникаций в одном месте. Пользователи Basecamр 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 переделявать — 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, вероятно, 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.

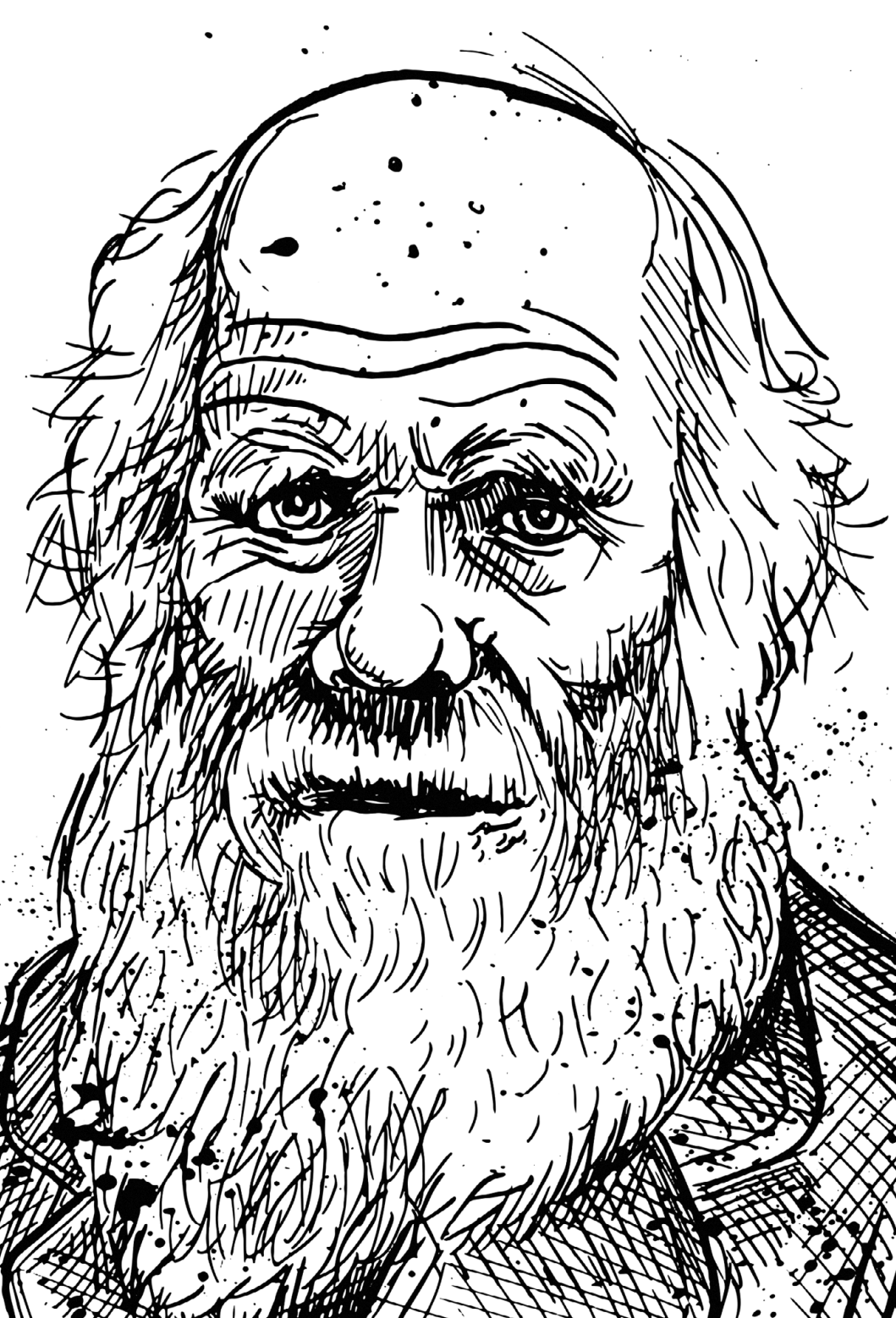
Наш соцпакет сформировался не сразу. Мы не мгновенно осознали, что оплачиваемый отпуск в качестве награды более эффективен, чем денежная премия (выяснилось, что последние воспринимаются как само собой разумеющееся приложение к зарплате). Из этих же соображений мы ввели и другие бонусы, о которых вы также узнаете ниже. Спокойный подход к переговорам о зарплате тоже сформировался постепенно. Назначение зарплаты и ее повышение происходили в Vasecamr так же непросто, как и в других

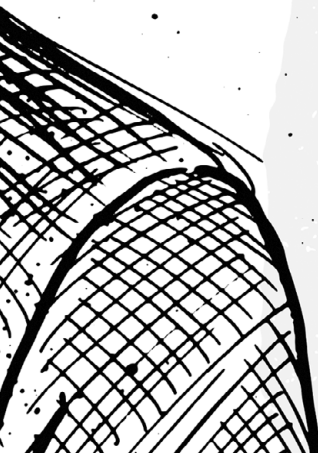
компаниях. Но опираясь на практический опыт, мы нашли свой метод. Скоро вы и о нем узнаете.

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.