

Від авторів **REWORK**
БЕСТСЕЛЕР THE NEW YORK TIMES

Почати працювати раніше, щоб пізніше завершити.
Виконувати роботу якомога довше по буднях та на вихідних.
Гарувати за найменшої нагоди, будь-де, будь-коли.
Не залишати справи в офісі, а всюди тягати їх за собою.
Життя як суцільне підтягування «хвостів».
Гадаєте, це норма? Аж ніяк! Це — божевілля.
Люди дедалі більше працюють і дедалі менше встигають.
Настав час для великого та грізного апгрейду!
Дозвольте людям спокійно працювати й не смикатися.
Саме це необхідно для великих звершень.

- Праця у власному темпі
- Відкриті години
- Правила бібліотеки
- Страхітливі терміни
- Ефективний > продуктивний та багато іншого

**ПРИПИНІТЬ КАЙФУВАТИ ВІД БОЖЕВІЛЛЯ НА РОБОТІ!
НЕХАЙ ПОЧНЕТЬСЯ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ!**

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-5894-5



9 786171 258945

Джейсон Фрайд
Девід Хайнмайєр Хенссон

НЕ БОЖЕВОЛІЙ НА РОБОТІ!

~~Усе за розкладом
Купа справ
Зустріч за зустрічю
Переповнена поштова скринька
Безкінечні дедлайни
Брак сну
Ділове листування у вихідні
Немає часу подумати
Стирчання в офісі
«Нічна вахта»
Корпоративний чат вибухає
80-годинний робочий тиждень~~

**НЕ БОЖЕВОЛІЙ
НА РОБОТІ!**

Від авторів **REWORK**

НЕ БОЖЕВОЛІЙ
НА РОБОТІ!

JASON FRIED
& DAVID HEINEMEIER HANSSON

IT DOESN'T
HAVE TO BE CRAZY
AT WORK



HARPER
BUSINESS

An Imprint of HarperCollinsPublishers

ДЖЕЙСОН ФРАЙД
І ДЕВІД ХАЙНЕМАЙЄР ХЕНССОН

НЕ БОЖЕВОЛІЙ
НА РОБОТІ!

УДК 159.9
Ф82

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Published by arrangement with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers

Перекладено за виданням:
Fried J., Hansson D. H. It Doesn't Have to Be Crazy at Work / Jason Fried,
David Heinemeier Hansson. — HarperCollins Publishers : New York, 2018. — 240 p.

Переклад з англійської *Володимира Криницького й Оляни Чередниченко*

Популярне видання

ФРАЙД Джейсон, ХАЙНЕМАЙЄР ХЕНССОН Девід

Не божеволій на роботі!

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. В. Альошичева*
Редактор *Т. М. Шкарлута*
Художній редактор *А. В. Белякова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Є. О. Демченко*

Підписано до друку 18.07.2019.
Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «FranklinGothicBookITC». Ум. друк. арк. 13.
Наклад 3700 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61001, м. Харків, вул. Б. Хмельницького, буд. 24
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНИСОФТ»
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р. www.unisoft.ua
61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б

UNISOFT

ISBN 978-617-12-5894-5
ISBN 9780062874788 (англ.)

© Jason Fried and David Heinemeier
Hansson, 2018
© Hemiro Ltd, видання українською
мовою, 2019
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-
го Дозвілля», переклад і художнє
оформлення, 2019

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
Страхітливі 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 розпорозуючи 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 втрати 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 досталь 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. Лінії поведінки зацементовуються. Компанії припиняють розвиватися.

Але якщо ви думаєте 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.

Ми працюємо над проектами протягом шести тижнів, потім беремо два тижні перерви, щоб поміркувати й розслабитися. Ми з'ясували, який спосіб роботи міг би бути ефективнішим не завдяки теоретичним роздумам. Спершу віддавали проекту стільки часу, скільки він вимагав. Невдовзі побачили: здається, проекти ніколи не матимуть кінця. Тоді ми вирішили розділяти роботу на блоки по три місяці. З'ясувалося, що й це задовго. Ми скоротили ще й дійшли до шеститижневих циклів. Ми повторювали й повторювали різні способи, доки знайшли те, що спрацювало. Про це ще поговоримо.

Отже, ми не просто сіли й вирішили, що асинхронні комунікації кращі, ніж постійне спілкування в режимі реального часу. Ми зрозуміли це після багаторічного використання різноманітних інструментів для миттєвого надсилання повідомлень. Виявилось, що люди частіше відволікаються, а продуктивність праці скорочується. Так знайшовся кращий спосіб спілкування. Про це теж поговоримо згодом.

Ми не починали з винагород, які надаємо зараз, — натомість напрацьовували шлях до них. Спершу не розуміли, що оплатити людям відпочинок корисніше, ніж виплатити премію. Починали з премій, і згодом побачили, що їх сприймають лише як очікувану частину зарплатні. Усвідомивши це, ми поміркували про інші види винагород. Висновками поділимося далі.

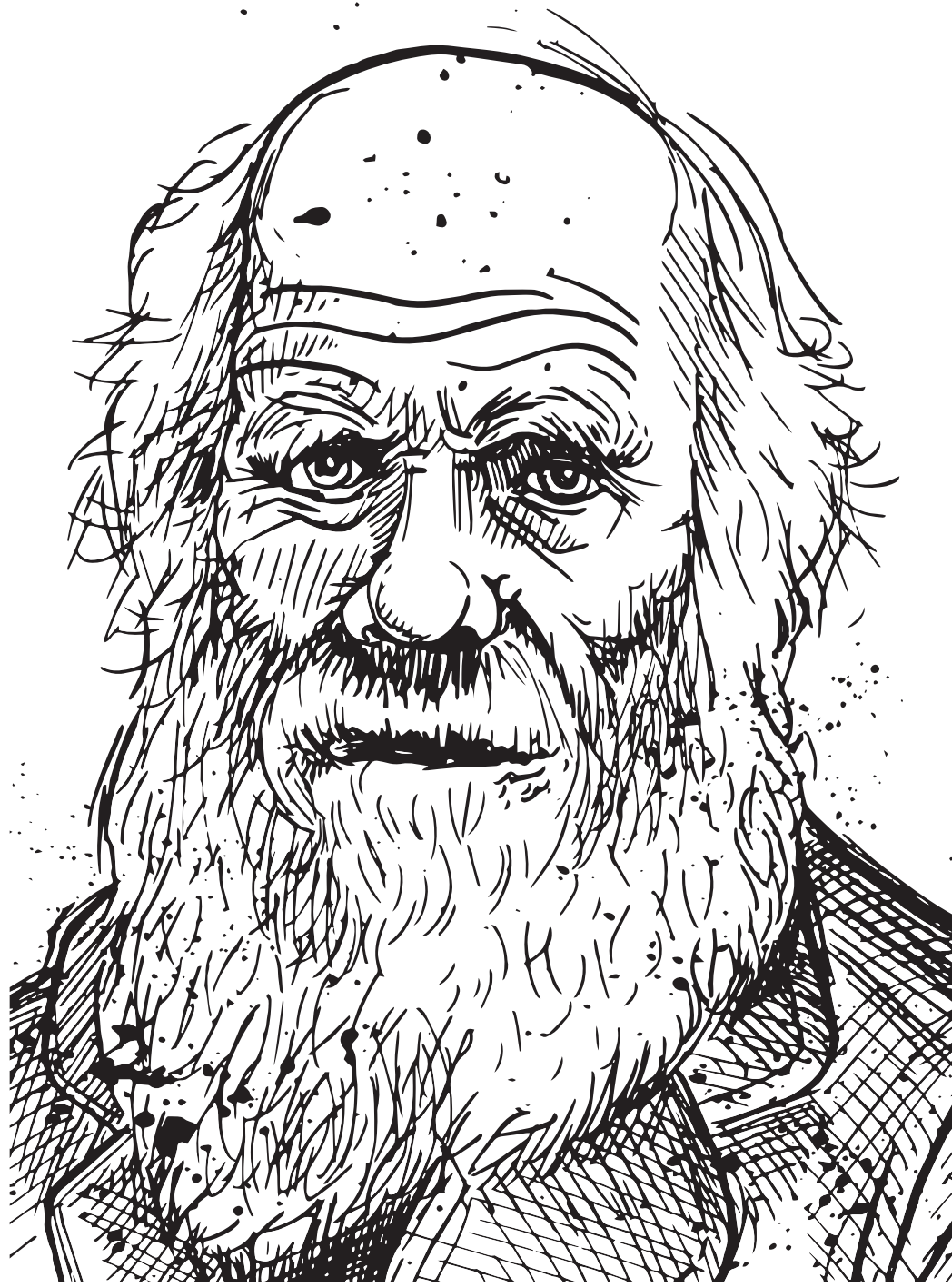
Спокійні перемовини щодо обсягів заробітної плати виникли не одразу — але ми працювали над цим. Визначати обсяги зарплатні та можливості підвищення у *Basecamp* було так само складно, як і в більшості компаній. Так тривало, доки шляхом випробувань і повторень нам вдалося знайти новий метод. Про це — далі.

Ми вдосконалюємо компанію так само ретельно, як і наші продукти. Як ви знаєте, розробники додають до найменувань програмного забезпечення номер версії — «iOS 10.1, 10.2, 10.5, 11» тощо. Ми бачимо нашу компанію так само. Нинішня *Basecamp* — версія 50.3 початкової *Basecamp*. Ми отримали її, бо розвивалися, випробовували нове й знаходили те, що працює краще.

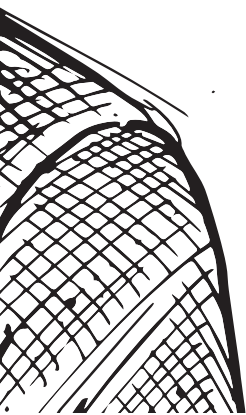
На жаль, запуск спокійної компанії — сьогодні нетиповий спосіб створення бізнесу. Щоб досягти такого розуміння, певний час дове-

деться працювати всупереч інстинктам. Треба відкинути токсичні норми індустрії. Ви маєте зрозуміти, що «божевілля на роботі» — це неправильно. Пункт призначення — спокій, і ми розповімо, як туди потрапити й там залишатися.

Наша компанія — це продукт. Ми хочемо, щоб і ви сприймали свою компанію як продукт. Незалежно від того, чи ви власник компанії, чи «просто працюєте» там, — кожен бере участь у поліпшенні свого середовища.



БРИТАНСЬКИЙ
ПРИРОДОЗНАВЕЦЬ
ЧАРЛЬЗ ДАРВІН
ОПУБЛІКУВАВ
ДЕВ'ЯТНАДЦЯТЬ
КНИЖОК, ЗОКРЕМА
«ПОХОДЖЕННЯ ВИДІВ»,
ПРАЦЮЮЧИ ЛИШЕ ПО
ЧОТИРИ З ПОЛОВИНОЮ
ГОДИНИ НА ДЕНЬ.



**Угамуйте
свої амбіції**

Поховайте поспіх

Швидкоманія захопила монополію на підприємницьке натхнення. Нескінченний потік мотиваційних цитат про виснажливу до кісток роботу... Час із цього виплутатися.

Перегляньте дописи з тегом #entrepreneur в *Instagram*. «Легенди народжуються на полі боротьби!», «Не треба мати неймовірного обдарування, треба бути безоглядно відданим» або «Твоїй меті бай-дуже, як ти відчуваєшся». І так далі, аж до нудоти.

Можливо, свого часу нарощування темпів і було провідною зіркою, що допомагала компаніям із малими ресурсами обганяти потужних гравців. Але ж це так схоже на дурну виснажливу роботу!

На кожного рідкісного щасливця, якому в гонитві вдалося знайти бажане, припадає забагато бідолах, що зруйнували, зламали свої життя, та все ще не мають чим похвалитися! То заради чого все це було?

Ані програш, ані перемога не дають гідності, якщо ви пожертували всім. Якщо крізь біль і виснаження пхалися по більшу морквинку. Людський досвід — це дещо значніше, ніж безперервний біг до великого кушу.

Думка про гонитву взагалі шкідлива. Ймовірність осяяння чи появи революційної ідеї тільки внаслідок чотирнадцятигодинної роботи на добу вкрай мала. Творчість, розвиток, імпульс не виникають із грубого примусу.

Розуміння цього приходить, коли досліджуєш світ творчих людей: письменників, програмістів, дизайнерів, розробників, тобто митців. Очевидно, існують галузі ручної роботи, де більше отримаєш, якщо більше вкладеш, — і так триватиме певний час.

Але навряд чи люди, які працюють на трьох низькооплачуваних роботах, аж так пишаються тим, що гарують. Вихвалитися вели-

чезними жертвами можуть лише облудники, які не змушені боротися за існування.

Підприємництво не має бути епічною історією виживання на межі можливостей. Здебільшого ця діяльність значно нудніша. Тут рідко стрибають через підірвані автомобілі і ще менше видовищних сцен переслідування — натомість більше укладання цегли й нанесення нових шарів фарби.

Отже, ми дозволяємо вам поховати поспіх. День у день викладатися на роботі, але не більше. Ви можете гратися зі своїми дітьми й бути успішним підприємцем. Можете мати захоплення. Дбати про своє здоров'я. Читати книжки. Ви можете дивитися безглузді фільми в обіймах своєї половинки. Витратити час на приготування смачної їжі. Ходити на довгі прогулянки. Ви сміливо можете бути звичайною людиною у всьому.

Щасливі пацифісти

Світ бізнесу одержимий боротьбою, перемогами, домінуванням і руйнуванням. Цей етос перетворює керівників бізнесу на маленьких Наполеонів. Їм мало залишити свій слід у Всесвіті — ні, чорт забирай, вони мають повністю заволодіти ним!

Компанії, що живуть у такому антагоністичному світі, не мають своєї частки ринку поряд із конкурентами — вони «завойовують ринок». Не просто обслуговують клієнтів — «захоплюють» їх. Вони «націлюються» на клієнтів, використовують «робочу силу» продавців, наймають «мисливців на голови», щоб знайти нові таланти, влаштовують «битви» та скоюють «убивства».

Цією воєнною термінологією пишуться моторошні історії. Коли ви маєте себе за військового командира, що мусить знищити ворога (конкурента), значно простіше виправдати брудні прийоми й допустити подвійну мораль. І що більша битва, то брудніші методи.

Як кажуть, у коханні й на війні всі засоби допустимі. От тільки це не кохання і не війна. А бізнес.

На жаль, в описах бізнесу нелегко уникнути лексики війни й завоювань. Кожне видання має свої шаблони для опису компаній-суперників, ніби ворогів у бою. Секс продає, війни продають — і бізнес-баталії виконують роль порно на шпальтах фінансових розділів ЗМІ.

Але все це для нас не має жодного сенсу.

Ми прийшли з миром. Ми не маємо імперських амбіцій. Не намагаємося домінувати в індустрії чи на ринку. Ми бажаємо для всіх добра. Щоб отримати своє, нам не треба забирати чужого.

Яка наша частка на ринку? Та бог її знає, нас це не хвилює. Бай-дуже. Чи маємо ми достатньо клієнтів, що платять нам удосталь

грошей, аби покривати витрати й отримувати прибуток? Так. Чи зростає кількість наших клієнтів? Так. Ось що потрібно. Неважливо, скільки ми утримуємо на ринку: два відсотки, чотири відсотки чи сімдесят п'ять відсотків. Важливо те, що здоровий бізнес у стабільній економіці працює на нас. Витрати контрольовані, продажі прибуткові.

До того ж, щоб визначити свою частку на ринку, треба точно знати його обсяги. На час друку цієї книжки ми маємо понад сто тисяч компаній, які оплачують щомісячний базовий тариф за користування *Basecamp*. І це дає нам десятки мільйонів доларів річного прибутку. Ми абсолютно впевнені: це лише невеличка часточка ринку, і вважаємо, що це чудова новина. Ми добре обслуговуємо наших клієнтів, і вони нам віддячують. Оце важливо. А зростання частки на ринку вдвічі, втричі, в чотири рази не має значення.

У багатьох компаніях до розвитку спонукає порівняння з іншими. Не лише те, яке місце у своїй галузі (перше, друге чи третє) вони посідають, а й те, чи вирізняються на тлі найближчих конкурентів. Хто які одержує нагороди, хто дістає більше прибутку, про кого більше пише преса, чому хтось, а не вони, спонсорують певну конференцію?

Марк Твен влучно сказав: «Порівняння вбиває радість». Ми згодні з Марком.

Ми не порівнюємо. Чужі справи ніяк не впливають на те, що ми можемо, хочемо чи будемо робити. *Basecamp* ні за ким не женеться, жодного кролика не переслідує. Ми отримуємо глибоке задоволення від якнайкращого виконання своєї роботи, яка приносить нам щастя і замовлення клієнтів.

Єдине, що ми хотіли б знищити, — застарілі ідеї.

Протилежність завоюванню світу — не поразка, а співучасть. Бути одним із багатьох на ринку — честь, це дає клієнтам можливість справжнього вибору. Якщо ви можете це прийняти, то воєнні метафори бізнесу легше буде викинути на смітник, куди їм і дорога.

Зрештою, чого ви більше хотіли б наприкінці дня: виграти уявне змагання, кинувши конкурентам в очі піску, чи просто забути про них і створити свій, чорт забирай, найкращий продукт?

Наша ціль: жодних цілей

Цілі на квартал. На рік. Великі Волохаті Зухвалі Цілі.

«Ми досягли зростання на чотирнадцять відсотків у минулому кварталі, тож цього разу будемо прагнути двадцяти п'яти відсотків».

«Наймімо сотого працівника цього року!»

«Ми маємо потрапити на обкладинку, щоб нас нарешті почали сприймати серйозно».

Загальноновизнано, що встановлювати бізнес-цілі й при цьому прагнути працювати краще й більше — мудро, тож варто обговорювати хіба те, чи достатньо амбітні цілі має компанія.

А тепер уявіть реакцію, коли ми кажемо людям, що не визначаємо цілей. Узагалі. Не плануємо кількості залучених клієнтів, рівня продажів, рівня утримання клієнтів, рівня доходів, не маємо жодних особливих цілей щодо прибутковості (крім того, щоб мати прибуток). Серйозно.

Цей «антицільовий» спосіб мислення, безумовно, робить *Basecamp* вигнанцем у діловому світі, який просто «не уявляє, як усе це може працювати».

Ми знаємо, як працює діловий світ, — і нам начхати. Ми не проти залишити трохи грошей на столі й не збираємося вичавлювати останніх крапель із лимона — до речі, зазвичай ці останні краплі найкисліші.

Чи зацікавлені ми у збільшенні прибутку? Так. У більшій ефективності? Так. Чи прагнемо робити наші продукти кращими, швидшими, кориснішими? Звісно. Чи хочемо робити наших клієнтів і працівників щасливішими? Безперечно. Чи любимо ми повторення і вдосконалення? Атож!

Чи хочемо працювати краще? Увесь час. Але чи хочемо ми йти до «кращого» через безперервне досягнення бізнес-цілей? Оце вже ні, красно дякуємо.

Ось чому ми в *Basecamp* не маємо цілей. Не мали, коли ми починали, і зараз, через майже двадцять років — досі не маємо. Просто ми день у день робимо свою роботу якнайкраще.

Утім, був один нетривалий період, коли ми передумали і встановили велику ціль нашого доходу, — одне з тих жирних дев'ятизначних чисел. «Чом би й ні? — вирішили ми. — Нам таке до снаги!» Але через деякий час ми знову обмірковували мету. І, відповідаючи на «Чом би й ні?», сказали: «Тому що а) безглуздо вдавати, ніби ми справді переймаємося написаним числом, і б) ми не готові до культурних компромісів, неминучих під час досягнення такої мети».

Погляньмо правді у вічі: цілі — фальшиві. Майже всі вони — мішені заради самого встановлення нових мішеней. Написані числа — лише джерело зайвого стресу, аж поки їх досягнуть чи від них відмовляться. І коли це станеться, доведеться визначати нові цілі, а стрес триватиме далі. Він не припиниться після досягнення квартальної мети. У році чотири квартали, в десятилітті — сорок. І щокварталу треба виробляти продукти, покращувати й перевершувати **ОЧІКУВАННЯ**.

Навіщо виробляти отаке з собою і своїм бізнесом? Виконувати роботу якісно й творчо важко. Так само як розбудовувати тривалий стійкий бізнес зі щасливими співробітниками. То нащо ж нав'язувати якесь вибіркове число, що маячитиме над вашою роботою, зарплатою, премією й університетським рахунком вашої дитини?

Крім того, встановлення цілей має й інший темний бік. Досягнення мети за всяку ціну часто призводить до того, що компанії жертвують мораллю, чесністю, навіть честю заради фальшивих чисел. Найкращими намірами можна знехтувати, коли ти програєш. Треба підвищити прибуток на кілька пунктів? Що ж, заплющмо очі на якість, тимчасово. Треба десь знайти ще вісімсот тисяч доларів, щоб досягти запланованого показника? Ну, можна ускладнити клієнтам отримання відшкодування.



АТУЛ ГАВАНДЕ, ХІРУРГ,
ЩО НАПИСАВ ЧОТИРИ
БЕСТСЕЛЕРИ,
РЕЗЕРВУВАВ ЧВЕРТЬ
СВОГО ЧАСУ ДЛЯ
НЕЗАПЛАНОВАНИХ,
АЛЕ ВАЖЛИВИХ
ЗАВДАНЬ, УНИКАЮЧИ
НЕПОТРІБНОГО
ЛИСТУВАННЯ І НАРАД.

Ви коли-небудь намагалися відмовитися від послуг компанії мобільного зв'язку? Що складного в тому, щоб закрити особовий рахунок? Але багато телефонних компаній безмежно ускладнюють процедуру, оскільки мають плани утримати клієнтів. Вони ускладнюють вам операції, щоб легше досягати своїх показників.

Навіть ми не були захищені від цього пресингу. Через кілька місяців, протягом яких ми намагалися досягти великого дев'ятизначного числа, довелося скасувати деякі проекти, що викликали сумніви або й навіть змушували почуватися не надто чесними. Наприклад, вливаючи грубі гроші в рекламу в *Facebook*, *Twitter* і *Google* для залучення нових клієнтів. Виділяючи на це кошти, ми ставили під сумнів конфіденційність і розпорошували увагу, але певний час заплющували на це очі, бо ж — агов! — ми прагнемо досягти великого числа! До дідька це.

Як ви ставитеся до такого зухвальства: не треба цілей, не треба мети?

Ви, безумовно, можете заснувати успішний бізнес без жодної цілі. Не треба нічого фальшивого, щоб творити справжнє. А якщо вам конче потрібна мета — що скажете про «залишитися у бізнесі»? Чи «добре обслуговувати клієнтів»? Або «створити чудове місце для роботи»? Тільки тому, що такі цілі важче виписати цифрами, вони не стають менш важливими.

Не змінюйте світу

Діловий світ страждає від гіперінфляції амбіцій. Уже не йдеться про те, щоб просто виробляти чудовий продукт чи бездоганно надавати послуги. Ні, зараз у тренді БРЕНДОВЕ-БОГЗНА-ЩО, ЯКЕ ЗМІНИТЬ УСЕ. Негайні революції! Та годі, припиніть!

Ніщо не обмежує так, як захоплення руйнуванням. Сьогодні всі хочуть бути бунтарями. Переступити через правила (і численні закони теж). Перевернути індустрію догори дригом. Але якщо ви називаєте свою роботу вибуховою — не факт, що вона справді така.

Basecamp не змінює світу. Вона полегшує компаніям і командам спілкування і співпрацю. Безумовно, це гідно, до того ж це чудове підґрунтя для бізнесу, але ми не прагнемо переписати світову історію. І це нормально.

Якщо ви припините думати, що маєте змінити світ, — це позбавить вас і людей довкола від важкого тягаря. Більше не буде зручного виправдання для того, щоб усе перетворювалося на роботу. З'явиться можливість добре попрацювати сьогодні й повернутися до роботи завтра — і при цьому піти додому не опівночі.

Стане значно важче виправдати ці наради о дев'ятій вечора й численні «треба попрацювати на вихідних». І як додатковий бонус — на наступній сімейній вечері ніхто не подумає, що ви божевільний хвалько, бо на запитання про роботу ви вже не викрикуватимете: «Що роблю? О, я працюю в *PetEmoji*, ми змінюємо світ, руйнуючи канони страхування здоров'я домашніх тварин». Звичайно...

Почніть працювати добре. Будьте чесні у взаєминах із клієнтами, співробітниками й реальністю. Справляйте хороше враження на людей, із якими зустрічаєтеся, і менше думайте (або й узагалі не думайте) про те, щоб змінити світ, — найімовірніше, вам це не вдасться. Якщо ж ви це зробите, то зовсім не тому, що проголосили: я зміню світ.

Працюйте у власному темпі

Ми в *Basecamp* не складаємо довготривалих планів — ні для компанії, ні для продукту. Ні п'ятирічних, ні трирічних, ні річних. Жодних.

Ми починали бізнес без плану і без плану його ведемо. Поточні проблеми розв'язуємо у плині їхньої появи.

Комусь це може видатися короткозорістю. Власне, може, так і є. Ми буквально дивимося поперед себе, а не на все одразу.

До короткотермінового планування ставляться зверхньо, але, на наш погляд, це несправедливо. Кожні шість тижнів ми вирішуємо, що робитимемо протягом цього періоду. І це єдиний наш план. Усе, що триває довше, ніж шість тижнів, ми визначаємо як «можливо, побачимо».

Коли ви плануєте щось на короткий термін, то можете часто змінювати думку. І це велике полегшення! Це звільняє від очікувань ідеального планування і всіх пов'язаних стресів. Просто ми вважаємо, що вести корабель краще тисячею дрібних рухів, ніж кількома великими запливами.

Окрім того, довготермінове планування надає помилкове відчуття безпеки. Але що раніше ви зізнаєтеся, що не уявляєте, яким буде світ через п'ять років, три чи навіть один рік, то швидше рухатиметесь уперед без остраху ухвалити помилкове рішення на багато років уперед. Ніщо не звисатиме над головою, якщо ви не намагатиметесь чогось передбачити.

Багато пов'язаних із роботою стресів виникає через усвідомлення, що компанія вдалася до неправильного рішення, але напрямок змінювати запізно, бо ж — «План». «Ми маємо довести справу до кінця!» Проте доводити погану ідею до кінця тільки тому, що колись вона здавалася хорошою, — безглузде марнування енергії й таланту.

Присвята

Від Джейсона Фрайда:

Мій сім'ї, шансу й удачі — мені пощастило, що ви в мене є. З любов'ю і вдячністю.

Від Давіда Гайнемаєра-Ганссона:

Джеймі, Кольту й Дашу — за любов, яка допомагає стійко цілеспрямовано досягати спокою на роботі.

Про авторів

Джейсон Фрайд — співзасновник і генеральний директор *Basecamp*. Він заснував компанію у 1999 році й відтоді нею керує. Спільно з Давідом написав три книжки: *Getting Real*, *Rework* і *Remote*. Вважає, що в питаннях бізнесу все дуже просто, якщо їх не ускладнювати. Що ж до життя — ми просто намагаємося розібратися, куди ж ідемо.

Давід Гайнемаєр-Ганссон — співзасновник *Basecamp* і спів-автор книжок *Rework* і *Remote*, які *New York Times* визнала бестселерами. Розробник програмного середовища *Ruby on Rails*, за допомогою якого створені й працюють *Twitter*, *Shopify*, *GitHub*, *Airbnb*, *Square* та понад мільйон інших веб-продуктів. Народився і ріс у Данії, 2005 року переїхав у Чикаго, живе у США та Іспанії з дружиною і двома синами. У вільний час любить брати участь у міжнародних автоперегонах, фотографувати захід сонця і дітей, дуже активно дописує у *Twitter*.

БЕСТСЕЛЕР THE NEW YORK TIMES, AMAZON.COM
WALL STREET JOURNAL, THE SUNDAY TIMES

REWORK

ЦЯ КНИЖКА ЗМІНИТЬ ВАШ ПОГЛЯД НА БІЗНЕС



ДЖЕЙСОН ФРАЙД та ДЕВІД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН
ЗАСНОВНИКИ 37signals

«ТЕРМІНОВО» — ЦЕ ОТРУТА
РОБІТЬ МЕНШЕ,
НІЖ КОНКУРЕНТИ
НАРАДИ — ТОКСИЧНІ
ЗВІЛЬНІТЬ ПРАЦЕГОЛІКІВ
ПРИЙМІТЬ ВИКЛИК
ПЛАНУВАННЯ —
ЦЕ ВГАДУВАННЯ
НАТХНЕННЯ — ПРОДУКТ ІЗ
КОРОТКИМ ТЕРМІНОМ ПРИДАТНОСТІ

**Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля»
пропонує розміщення реклами
на нашій книжковій продукції :
логотипи, закладки, флаєри, листівки,
буклети тощо.**

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 70 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нон-фікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

З пропозиціями звертайтеся за адресою:

trade@ksd.ua