

REWORK



ДЖЕЙСОН ФРАЙД та ДЕВІД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН

ХАРКІВ **КЛУБ**
2016 **СІМЕЙНОГО**
ДОЗВІЛЯ

Відгуки про книжку

Цілком у стилі компанії 37signals, мудрість із присмаком оригінальності, але водночас викладена просто й зрозуміло та добре аргументована... Читайте цю книжку постійно, аби набратися сміливості й створити щось видатне.

Тоні Хсіє,
виконавчий директор, Zappos.com

Надзвичайність цієї книжки — у тому, що вона надихає переосмислити все, що ви знали про стратегію бізнесу, споживачів і підхід до справи.

Вільям Сі Тейлор, засновник і редактор Fast Company,
співавтор бестселера *Mavericks at Work*

Коли я читала *Rework*, то повсякчас боролась із собою: майже кожную сторінку хотілося вирвати й повісити на стінці... Вона дуже сильна, вона вражає, вона надихає... Можливо, це звучить як лестощі від фаната, але ця книжка справді неймовірно корисна. Коли ви її прочитаєте, у вас з'явиться нове відчуття ясності та мотивації.

Кемі С'єрра, засновниця javaranch.com
і співавторка серії бестселерів *Head First*

Це надихає... У світі, де всім постійно пропонують робити більше меншими ресурсами, автори показують, як робити менше й створювати більше.

Скотт Розенберг, співавтор Salon.com
та автор книжки «*Dreaming in Code*» and «*Say Everything*»

Залиште священних корів у стайні і дозвольте 37signals поділитися з вами своїми нетрадиційними підходами до того, як досягти успіху в бізнесі у XXI столітті. Тут ви не знайдете традиційного професійного жаргону бізнес-консультантів та магістрів бізнес-адміністрування. Самі лиш практичні поради, які може використати кожен. Це чудовий матеріал.

Сол Каплан, директор з інновацій,
Business Innovation Factory

Глибоко особисто, душевно й сердечно — так, наче ви сидите з авторами за філіжанкою кави. Ця книжка не просто дотепна, лаконічна й вичерпна; вона спирається на конкретику дій, а не на складні для застосування теоретичні міркування.

Rework надихнув мене вірити в себе, коли я намагаюся протидіяти *status quo*.

Пенелопя Транк,

авторка книжки «*Brazen Careerist:
The New Rules for Success*»

Автори сприймають організацію як комп'ютерну програму. Її можна змінювати, пристосовувати до різних вимог, можна працювати в ній дистанційно. Вона терпима до помилок, відкрита до роботи в режимі тестування. Піддається переосмисленню. Автори керуються кредо «усе геніальне — просте». І вся книжка сповнена цієї мудрої простоти.

Джон Маєда,

автор книжки «*The Laws of Simplicity*»

Ця книжка схожа на її авторів — динамічна, схильна заперечувати усталені норми, здатна заряджати оптимізмом. Вона призначена не лише тим, хто починає свою справу. Будь-яка людина, яка працює, винесе з неї щось корисне.

Джессіка Лівінгстон,

партнерка в *Y Combinator*;
авторка книжки «*Founders at Work*»

Зміст

ВСТУП, 11

ПОЧАТОК, 14

Нова реальність, 14

ГОТУЄМО МАЙДАНЧИК ДЛЯ БІЗНЕСУ, 17

Ігноруйте «наші реалії», 17

Навчання на помилках — не така вже й цінна річ, 17

Планування — це вгадування, 18

Навіщо зростати? 20

Трудоголізм, 22

Відкиньмо пафосні назви, 24

РУШАЙМО! 27

Залиште слід у Всесвіті, 27

Де вам свербить, там і чухайте, 27

Почніть що-небудь робити, 31

«Не маю часу» — не виправдання, 31

Поставте собі рамки, 33

Декларація місії нездійсненна, 35

Залучення чужих грошей — це план «Я», 37

Вам треба менше, ніж ви думаєте, 40

Починайте бізнес, а не стартап, 42

Готуйтеся сісти в калюжу — сядете в неї, 42

Легша вагова категорія, 45

ПОСТУП, 49

Навчіться використовувати обмеження, 49

Простий якісний продукт — краще, ніж складний і неякісний, 51

8 | REWORK

Починайте з епіцентру, 51
Ігноруйте деталі на ранніх етапах, 53
Ухвалити рішення — значить просунутися вперед, 55
Будьте куратором мистецької виставки, 57
Ідіть шляхом менших зусиль, 59
Зосередьтеся на незмінних речах, 59
Звучання — на кінчиках ваших пальців, 63
Продавайте побічні продукти, 64
Запускаймося вже зараз, 67

ПРОДУКТИВНІСТЬ, 69
Ілюзія порозуміння, 69
Причини, щоб кинути цю справу, 71
Перерва — ворог продуктивності, 73
Наради — токсичні, 75
Досить добре — цього достатньо, 77
Швидкі перемоги, 79
Не будьте героєм, 81
Ідіть спати, 83
Ваші розрахунки помилкові, 83
Плани з багатьох пунктів не виконуються, 85
Ухвалюйте дрібні рішення, 87

КОНКУРЕНТИ, 90
Не копіюйте, 90
Наповніть продукт вашою індивідуальністю, 90
Бийтеся! 93
Не виснажуйте себе конкурентною боротьбою, 95
Кого хвилює, що вони роблять? 98

ЕВОЛЮЦІЯ, 99
Кажіть «ні» за визначенням, 99
Дозвольте споживачеві перерости вас, 101
Не губіть суть за емоційними оцінками, 103
Створюйте продукти, зручні для користування вдома, 103
Не записуйте вимог споживачів, 106

ПРОСУВАННЯ, 109

Користуйтеся тим, що вас не знають, 109

Створіть свою аудиторію, 110

Щоб виграти конкуренцію, діліться знаннями, 110

Учіться у знаменитих шеф-кухарів, 113

Покажіть, що у вас за лаштунками, 115

Ніхто не любить пластикових квітів, 117

Прес-релізи — це спам, 117

Забудьте про *Wall Street Journal*, 121

Наркодилери — грамотні ділки, 123

Маркетинг — це не відділ, 123

Міф про раптове чарівне перетворення, 126

НАЙМАННЯ ПРАЦІВНИКІВ, 128

Спершу робіть усе самотужки, 128

Наймайте людей, коли вже вибилися із сил, 128

Вам не потрібні «чудові люди», 131

Незнайомці на коктейльній вечірці, 131

Резюме — це сміховинно, 133

Роки, що не стосуються справи, 135

Забудьте про формальну освіту, 135

Працюють усі, 138

Кожен працівник — сам собі менеджер, 138

Наймайте тих, хто вміє добре писати, 141

Найкращі працівники живуть по всьому світу, 141

Перевіряйте працівників на тест-драйві, 145

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, 147

Повідомте першими погані новини про себе, 147

Швидка відповідь змінює все, 149

Як сказати, що ви шкодуєте, 149

Усі — на лінії вогню, 153

Дихайте глибоко, 155

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, 157

Ви не створюєте культури, 157

10 | REWORK

Усі рішення — тимчасові, 157

Не шукайте рок-зірок, 159

Вони не діти, 159

Відряджайте людей додому о сімнадцятій годині, 163

Перший поріз гоїться без шрамів, 165

Будьте собою, 165

Заборонені слова, 167

«Якнайшвидше» — це отрута, 169

ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ, 172

Натхнення — продукт із коротким терміном придатності, 172

Дякуємо, що прочитали нашу книжку, 173

Ресурси, 174

Продукти компанії 37signals, 175

Подяка, 176

Вступ

Ми готові розповісти дещо нове про те, як заснувати, вести й розширювати (або не розширювати) свій бізнес.

Ця книжка не спирається на академічну науку. Натомість вона спирається на наш власний досвід. У бізнесі ми вже понад десять років. За цей час ми бачили два економічні спади, один пук мильної бульки, трансформації бізнес-моделей, а також чули всілякі пророцтва про кінець світу — і все це не завадило нам залишитися стабільно прибутковою компанією.

Ми — маленька компанія (зумисне маленька — відповідно до наших намірів), яка створює програмне забезпечення, аби полегшити життя іншим маленьким компаніям та групам. Нашими продуктами користується понад 3 млн людей в усьому світі.

Ми починали 1999 року як консалтингова фірма з веб-дизайну у складі трьох осіб. Оскільки нам не подобалося програмне забезпечення з менеджменту проектів, що використовувалося в нашій галузі, 2004 року ми створили власний продукт — *Basecamp*. Коли ми показували цей онлайн-інструмент клієнтам та колегам, вони в один голос говорили: «Нам теж таке треба для нашого бізнесу». Минуло п'ять років — і *Basecamp* приносить нам мільйони доларів щорічного прибутку.

Тепер ми продаємо й інші інструменти для роботи онлайн. Десятки тисяч малих підприємств сьогодні використовують наш *Highrise*, простий інструмент для менеджерів, які керують роботою зі споживачами. Цей програмний продукт допомагає їм відстежувати потенційних клієнтів, вести облік оборудок і підтримувати понад 10 млн контактів. Півмільйона з лишком людей підписані на *Backpack* — нашу платформу для інтранету та обміну знаннями.

А за допомогою *Campfire*, створеного нами інструменту для бізнес-спілкування в режимі реального часу, надіслано понад 100 млн повідомлень. Крім того, ми винайшли й виклали у відкритий доступ платформу для комп'ютерного програмування *Ruby on Rails*, що активно використовується у світі *Web 2.0*.

Дехто вважає нас інтернет-компанією, але таке визначення нас дратує. Інтернет-компанії відомі тим, що наймають купу людей, витрачають купу грошей, а потім видовишно розвалюються. Це — зовсім не про нас. Ми маленькі (на момент підписання до друку цієї книжки у штаті було 16 осіб), ошадливі й прибуткові.

Багато хто каже, що не можна робити те, що ми робимо. Вони вважають, що нам випадково пощастило. І радять іншим ігнорувати наші поради. Дехто навіть називав нас безвідповідальними, авантюрними і — подумати тільки! — непрофесійними.

Ці критики широкі не розуміють, як компанія може відмовлятися від зростання, нарад, бюджетів, рад директорів, реклами, штату продавців і «реалій нашого світу» — і при цьому процвітати. Але то їхня проблема, а не наша. Вони кажуть, що треба продавати свій продукт компаніям зі списку топ-500. Не слухайте таких порад. Ми продаємо компаніям зі списку топ-5 000 000.

Вони вважають, що не можна мати штату працівників, які майже не зустрічаються, бо живуть у восьми містах на двох континентах. Вони кажуть, що не можна досягти успіху без складання фінансових прогнозів і планів на п'ять років. Але вони помиляються.

Вони кажуть, що треба найняти піар-фірму, щоб потрапити на сторінки поважних видань: *Time*, *Business Week*, *Fast Company*, *New York Times*, *Financial Times*, *Chicago Tribune*, *Atlantic*, *Entrepreneur*, *Wired*. І щодо цього вони помиляються. Вони кажуть, що не можна ділитися своїми рецептами успіху й розкривати секрети — і після цього вигравати в конкурентній боротьбі. І знов-таки вони помиляються.

Вони кажуть, що не можна конкурувати з «дорослими хлопцями», не маючи солідного бюджету на маркетинг і рекламу. Ще вони кажуть, що ви не досягнете успіху, створюючи продукти з вужчими можливостями, ніж у конкурентів. І що не можна нічого змінювати в процесі, коли справу вже запущено. Але це саме те, що ми робили й робимо.

Вони ще багато чого кажуть. Але ми стверджуємо, що вони помиляються. Бо ми довели це практикою. І цю книжку ми написали, аби показати вам, що саме ми маємо рацію, а не вони.

Почнімо зі спроби проаналізувати суть бізнесу як такого. Розберімо його на найдрібніші деталі й спробуймо пояснити, чому настав час відкинути традиційні уявлення про те, що треба робити, аби вести бізнес. А потім складемо все до купи. Ми навчимо вас, як почати справу; пояснимо, чому вам треба менше, ніж ви думаєте; порадимо, коли доцільно почати справу; як зробити так, щоб про вас дізналися; кого (і коли) варто взяти на роботу, а також як з усім цим упоратися.

Отже, до справи.

WORK

WORK

WORK

RE WORK

WORK

WORK

WORK

ПОЧАТОК

Нова реальність

У ваших руках — не традиційна книжка про бізнес. Це книжка інакшого типу й призначена вона для людей інакшого типу. Для тих, хто ніколи раніше й не мріяв розпочати власну справу, але також і для тих, хто вже створив власний бізнес та успішно ним керує.

Ця книжка — для природжених підприємців, представників поведінкового типу А — ініціативних, конкурентоспроможних, динамічних, активних і наполегливих людей бізнес-світу. Людей, які відчують себе народженими для того, щоб створювати, очолювати й перемагати.

Також ця книжка — для менш впливових власників малого бізнесу. Людей, які, можливо, не належать до поведінкового типу А, але все ж ставляться до бізнесу як до головної справи свого життя. Йдеться про людей, які шукають виходу за усталені рамки, аби досягати більшого, працювати ефективніше й бути найкрутішими.

Ця книжка — також і для тих, хто занурений у свою роботу як найманий працівник, але завжди мріяв мати власну справу. Можливо, вони люблять свою роботу, але їм не подобається начальник. А може, їм просто стало нудно, вони хочуть зайнятися чимось, що люблять, й отримувати за це гроші. Нарешті, ця книжка — для всіх тих, хто ніколи й не думав узяти долю до своїх рук та розпочати власну справу. Можливо, вони вважають, що не здатні на це. Або що їм бракує для цього часу, грошей чи впевненості у своїх силах. Можливо, вони просто бояться ризикувати. Чи просто вважають, що бізнес — це брудний світ. Та якою б не була причина, ця книжка також буде корисною і для них.

Ми живемо в новій реальності. Тепер кожний може займатися бізнесом. Ті інструменти, що зазвичай були недосяжними, нині є цілком доступними для кожного. Технологіями, що коштують тисячі доларів, у наші дні можна скористатися за кілька баксів чи й за дарма. Одна людина може виконувати роботу замість двох, трьох працівників або, у деяких випадках, цілого відділу. Те, що було неможливим ще кілька років тому, сьогодні є простою справою.

І не треба гарувати клятві шістдесят, вісімдесят чи й сто годин на тиждень, аби все запрацювало. Цілком достатньо десяти-сорока годин на тиждень. І не обов'язково спорожнити запаси «на чорний день» або брати на себе непомірний тягар ризиків. Ви можете створювати власний бізнес й отримувати всі потрібні для цього грошові вливання, працюючи, як звичайно. Вам навіть не потрібен офіс. У наші дні ви можете працювати з дому і взаємодіяти з людьми, з якими ви ніколи не зустрічалися і які живуть у тисячах кілометрів від вас.

Настав час зробити ревізію ставлення до роботи. Отже, почнімо.

ІГНО-
РУЙТЕ

«НАШІ...
РЕАЛІЇ»

НЕ КОЖЕН,
ХТО ВЧИТЬСЯ ЛІТАТИ,
МУСИТЬ
ПАДАТИ

ГОТУЄМО МАЙДАНЧИК ДЛЯ БІЗНЕСУ

Ігноруйте «наші реалії»

«Це нереально. Принаймні у наших реаліях це ніколи не спрацює». Ви чуєте це раз по раз, коли ділитеся з кимось своєю свіжою ідеєю.

Схоже, що цей «реальний» світ — страшенно похмурий і гнітючий місце. Місце, у якому нові ідеї, нестандартні підходи й чужорідні концепції завжди зазнають поразки. Натомість успішним може бути лише те, що люди вже знають і роблять, навіть якщо воно недосконале й неефективне.

Та погляньте зблизька на мешканців цього «реального» світу — і ви побачите, що вони сповнені песимізму й відчаю. Вони чекають, що свіжі концепції неминуче проваляться. Вони вважають, що суспільство не готове або не здатне змінюватися.

Гірше того, вони хочуть також затягнути у свій бункер інших. Якщо ви сповнені надій та амбіцій, вони намагатимуться переконати вас, що реалізувати ваші ідеї неможливо. Вони скажуть, що ви просто марнуєте час.

Не вірте їм. Можливо, такий світ справді є їхньою реальністю, але це не означає, що в ньому маєте жити й ви.

Ми це знаємо напевне, бо наша компанія провалює тест на «реальний» світ за всіма параметрами. У «реальному» світі ви не можете мати більше десятка працівників, котрі розкидані по восьми різних містах на двох континентах. Не можете залучати мільйони клієнтів, не наймаючи продавців і не витрачаючи гроші на рекламу. У «реальному» світі ви не можете ділитися формулою свого успіху з рештою світу. Але ж ми все це робимо й досягаємо успіху.

«Реальний» світ — це не місце, а просто відмовка. Відмовка для небажання навіть намагатися щось зробити. Виправдання, щоб не діяти. Тож хіба вас обходить цей їхній «реальний» світ?

Навчання на помилках — не така вже й цінна річ

У світі бізнесу поразки вважаються чимось очікуваним і навіть неминучим. Вам будуть постійно повторювати, що дев'ять із десяти нових бізнесів провалюються. Що шанси вашого бізнесу коливаються від примарних до нульових. Що невдачі загартовують характер. Вас наче вмовляють: «Завалюйте свою справу якомога швидше, завалюйте її частіше».

Коли в повітрі так багато флюїдів поразки, дуже легко їх вдихнути. Не робіть цього. Не дайте себе обдурити за допомогою статистики. Поразки інших людей є всього лише поразками інших людей, і не більше.

Якщо інші люди не можуть продати свій продукт — вас це не стосується. Якщо інші люди не можуть створити команду — вас це не стосується. Якщо інші люди не можуть правильно визначити ціну на свої послуги — як це може стосуватися вас? Якщо інші люди не можуть заробляти більше, ніж витрачають... Ну, ви зрозуміли.

Ще одне поширене хибне уявлення: ви нібито маєте вчитися на своїх помилках. Єдине, чого ви насправді можете навчитися з власних помилок, — це те, чого *не треба* робити. Але наскільки це знання цінне? Як і раніше, ви не знаєте, що *треба* робити.

Інша справа — коли ви вчитеся на своїх успіхах. Успіх реально озброює вас. Коли якесь ваше починання виявляється успішним, ви можете повторити свої дії. І наступного разу ви, можливо, зробите це ще краще.

Провал не є передумовою успіху. Дослідження науковців Гарвардської школи бізнесу виявило, що підприємці, які вже досягли успіху, з набагато більшою ймовірністю досягнуть його і в нових проектах (шанси на успіх їхніх майбутніх компаній становлять 34 %). Водночас підприємці, чий перший починання зазнав поразки, у наступних справах можуть досягти успіху практично з такою ж ймовірністю, що й новачки у світі бізнесу, — лише 23 %. Отже, люди, які вже зазнали поразки в бізнесі, наступного разу можуть досягти успіху з такою ж ймовірністю, як і ті, хто взагалі нічого не пробував¹. Як бачимо, реальне значення має досвід успіху, натомість досвід поразки нічого не означає.

І в цьому немає нічого дивного: адже саме так працюють і закони природи. Еволюція не замикається на попередніх невдачах, у своєму поступі вона завжди спирається на те, що виявилось успішним. Так само слід чинити й вам.

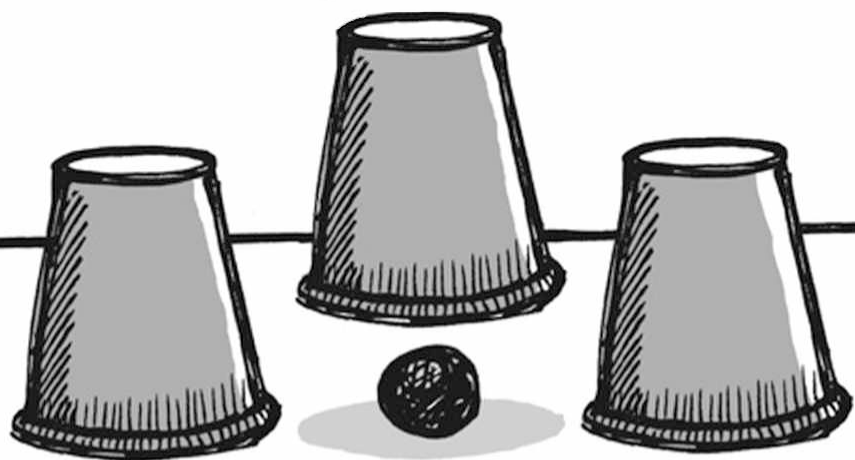
Планування — це вгадування

Якщо ви не маєте хисту провидця, то довгострокове бізнес-планування буде для вас не більше ніж фантазуванням. Існує надто багато факторів, на які ви не можете впливати: ситуація на ринку, конкуренція, споживачі, стан економіки тощо. Завдяки написаному плану ви маєте відчуття, що нібито контролюєте ситуацію, яку насправді неможливо контролювати.

Чому б нам тоді не назвати плани тим, чим вони насправді є, а саме здогадами? Перейменуйте ваші бізнес-плани на бізнес-здогади, фінансові плани на фінансові здогади, а стратегічні плани — на стратегічні здогади. Тепер ви можете припинити так перейматися стосовно цих паперів. Бо вони просто не варті цього.

¹ Leslie Berlin, «Try, Try Again, or Maybe Not», *New York Times*, Mar. 21, 2009.

Планування —
це СПРОБА
вгадування



Перетворюючи здогади на плани, ви вступаєте на небезпечну територію. Плани дозволяють минулому керувати майбутнім. Вони одягають на вас шори. «Ми йдемо в цьому напрямку, тому що ми визначили, що підемо в цьому напрямку». І в цьому полягає проблема: плани несумісні з імпровізацією. А ви мусите мати простір для імпровізації. Ви мусите мати можливість користатися нагодами, що випадають вам на шляху. Іноді треба буде сказати: «Ми підемо в новому напрямку, тому що сьогодні це має сенс».

Визначення часових рамок у довгострокових планах — не менш безглузде заняття. Найбільш повною інформацією ви володієте, коли вже щось робите, а не до того, як почали це робити. А коли ви пишете план? Власне, ще до того, як починаєте справу. Це найгірший час для прийняття важливих рішень.

Це зовсім не означає, що ми не радимо взагалі думати про майбутнє чи обмірковувати, як саме ви долатимете перешкоди, що траплятимуться на вашому шляху. Це корисне заняття. Просто не варто фіксувати ці думки на папері у вигляді планів і заціклюватися на них. Якщо ви складете великий план, то, швидше за все, ніколи в майбутньому й не зазирнете в нього. Плани, більші за кілька сторінок, просто осідають, як старовинні літописи, у ваших архівах.

Припиняйте марнувати час на беззмстовні здогади. Вирішіть, що ви збираєтесь робити на цьому тижні, а не в цьому році. Визначте, яке наступне завдання є найбільш важливим, і візьміться до його реалізації. Ухвалюйте рішення безпосередньо перед тим, як маєте щось зробити, а не задовго до цього.

Імпровізувати відповідно до обставин — це нормально. Просто сядьте в літак і полетіть. Крашу сорочку, крем для гоління та зубну щітку ви зможете купити вже на місці. Можливо, декого злякає пропозиція працювати без плану. Але хіба бездумне дотримання плану, котрий не має зв'язку з реальністю, не має лякати значно більше?

Навіщо зростати?

Люди часто запитують: «У вас велика компанія?» Це всього лиш запитання з увічливості, але вони налаштовані на те, щоб відповідь їх вразила. Чим більшу цифру ви назвете, тим більш значущим, професійним і впливовим будете в їхніх очах. «Ого, це круто!» — скажуть вони, якщо у вашій компанії більше сотні працівників. Якщо у вас маленький бізнес, то почуєте: «Ага... Це чудово». Перша фраза звучить як комплімент, друга — не більше ніж вияв чужості.

Чому так відбувається? Чому бізнес оцінюють у контексті зростання? Чому всі завжди ставлять за мету розширення? У чому принадність великого, крім того, що це тішить самолюбство? (Відповідь «Здешевлення виробництва за рахунок його масовості» не приймається.) Що поганого в тому, аби знайти оптимальний розмір і залишатися в ньому?

Хіба комусь спаде на думку сказати, приміром, про Гарвард або Оксфорд: «От якби вони почали розширюватися, створили філії і найняли ще кілька