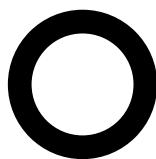




REMOTE

JASON FRIED &
DAVID HEINEMEIER
HANSSON



REMOTE

[biroul este
opțional]

Traducere din engleză de
Cristina Popescu




PUBLICA

The original title of this book is:

REMOTE: Office Not Required, by Jason Fried and David Heinemeier Hansson

Copyright © 2013 by Jason Fried and David Heinemeier Hansson.

All rights reserved.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, division of Random House LLC, a Penguin Random House Company

© Publica, 2014, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-80-5

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

FRIED, JASON

Remote : biroul este opțional / Jason Fried și David Heinemeier Hansson ; trad.: Cristina Popescu. - București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-80-5

I. Hansson, David Heinemeier

II. Popescu, Cristina (trad.)

658.3

EDITORI:

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

REDACTOR:

Liviu Uleia

DTP:

Florin Teodoru

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

DESIGN:

Alexe Popescu

CORECTURĂ:

Tudorița Șoldănescu

Rodica Crețu

CUPRINS

Din partea autorilor	11
Introducere	13
E momentul potrivit să lucrezi de acasă	15
De ce nu muncești la serviciu	17
Nu-ți mai irosi viața făcând naveta	20
Tehnologia e cheia	23
Cum să scapi de programul de la 9:00 la 17:00	25
Sfârșitul monopolului urban	28
Noul lux	31
Talentul nu este limitat la centrele de excelență	34
Nu despre bani este vorba	37
Dar e întotdeauna plăcut să economisești	39
Nu e totul sau nimic	42
Tot un compromis este	45
Probabil deja faci asta	48
Cum să faci față scuzelor	51
Magia se produce doar când suntem laolaltă	53
Dacă nu-i văd, de unde știu că nu trag chiulul?	56
Acasă ai o mulțime de stimuli	60
Doar la birou ești în siguranță	63
Cine răspunde la telefon?	67
Marile companii nu fac asta, așadar de ce am face-o noi?	70
Colegii vor fi invidioși	73
Ce se va alege de cultura organizațională?	75

Am nevoie de un răspuns în clipa asta!	78
Dar am să pierd controlul	81
Am dat o grămadă de bani pe sediul ăsta	84
Nu e viabil pentru o companie așa mare sau pentru domeniul nostru	86
Cum să colaborezi de la distanță	89
Să te sincronizezi	91
Să vezi și să crezi	94
Totul e la vedere	97
Trăncăneala virtuală	100
Să mergi înainte	103
Contează doar munca	106
Nu e doar pentru cei din alte orașe	108
Pregătit pentru catastrofe	110
Las-o mai moale cu M&M-urile	113
Atenție la dragoni	117
Anxietatea izolării	119
Început și sfârșit	122
Ergonomie de bază	125
Atenție la burtă!	128
Avanpostul izolat	131
Interacțiunea cu clienții	134
Impozite, contabilitate, legi, vai de mine!	137
Cum să angajezi și să păstrezi cei mai buni oameni	141
E mare lumea	143
Viața merge înainte	146
Întreține o atmosferă plăcută	149
Caută omul	152
Fără trucuri	155
Prețul succesului	159

Cei care lucrează bine acasă sunt cei care	
lucrează bine de oriunde	162
Despre talentul la scris	165
Proiectul de test	168
Cunoaște-i personal	171
Liber-profesioniștii știu care-i mersul lucrurilor	174
Coordonarea angajaților de la distanță	175
Când e momentul să adopți politica muncii la domiciliu?	177
Nu mai coordona scaunele!	180
Reuniunile și sprinturile	183
Lecții din <i>open source</i>	186
Echilibrează terenul	190
Ședințele unu la unu	193
Îndepărtează piedicile	196
Fă-ți griji că se suprasolicită, nu că lucrează prea puțin!	199
Folosește puținul în avantajul tău	202
Viața ca angajat de la distanță	205
Formarea unei rutine	207
Dimineața de acasă, după-amiaza de la birou	210
Computere diferite	212
Cum lucrezi singur în mulțime	215
Cum să rămâi motivat	217
Libertate nomadă	221
O schimbare de decor	224
Timpu acordat familiei	226
Niciun spațiu disponibil acasă	228
Ai grijă să nu fii trecut cu vederea	231
Concluzie	233
Biroul desuet	235
Instrumentele angajatului de la distanță	237

Mulțumiri	241
Îți mulțumim că ne-ai citit cartea	247
Despre 37signals	248
E o idee bună să lucrezi de acasă sau de oriunde altundeva în afară de birou?	249

Fiecare epocă în parte vine cu provocările sale, dar ca niciodată, timpurile pe care le trăim ne solicită imaginația și modul în care să ne raportăm la o realitate în continuă schimbare. Ce părea ieri că funcționează, azi nu-și mai găsește rațiunea de a exista pe piață drept soluție la problemele care macină și solicită mediul de bussines.

Jason Fried și David Heinemeier Hansson revin după succesul cărții *Rework*, în care au schimbat optica prin care judecăm procesele de muncă în sine, cu o nouă carte în care schimbă total paradigma în care gândim dependența mediului organizațional de munca la birou. Mutați procesele lucrative la domiciliul angajatului, nespun cei doi autori, și nu condiționați reușita în afaceri de prezența acestuia la un birou, în mijlocul unui mediu organizațional, care mai degrabă împiedică productivitatea muncii decât o facilitează.

Pagină cu pagină, argument după argument, *Remote* oferă nesperata oportunitate la care visează orice jucător, mic sau mare, de pe piața de afaceri de a schimba regulile jocului și de a-și poziționa afacerea în fruntea revoluției.

Lectură plăcută!

Din partea autorilor

În 2013, când am început să scriem această carte, practica muncii la domiciliu se răspândea tacit de câțiva ani. (Din 2005 până în 2011, munca la domiciliu a crescut cu 73% în SUA, ajungând la trei milioane de lucrători în total*.)

Însă liniștea a fost tulburată cu surle și trâmbițe la sfârșitul lui februarie 2013, când Yahoo a anunțat că desființează programul de lucru la domiciliu, exact când noi terminam de scris această carte. Dintr-odată, munca la domiciliu a ieșit din obscuritatea academică și a ajuns subiect de dezbatere globală înverșunată. S-au scris sute, dacă nu chiar mii de articole și atmosfera era încărcată de controversă.

Bineînțeles, am fi apreciat ca Marissa Mayer, directorul executiv de la Yahoo, să mai fi așteptat șase luni, ca să publicăm și noi cartea. Acestea fiind zise, manevra ei ne-a conferit un fundal unic pentru testarea tuturor argumentelor din carte. Până la urmă, fiecare scuză pe care o veți găsi în secțiunea „Cum facem față scuzelor“ a fost discutată în timpul controversei Yahoo.

E de la sine înțeles că nu considerăm corectă decizia Yahoo, dar le mulțumim fiindcă au adus munca la domiciliu în lumina reflectoarelor. Scopul nostru este să analizăm fenomenul într-o manieră mult mai respectuoasă în această carte. Dincolo de mesajele de promovare și de discursurile pompoase, îți oferim o analiză de la fața locului a avantajelor și dezavantajelor, un ghid către minunata lume nouă a muncii la domiciliu.

Lectură plăcută!

* <http://www.teleworkresearchnetwork.com/telecommuting-statistics> (n.a.).

Introducere

„Viitorul e deja aici – doar că nu e distribuit uniform, atâta tot.”

– William Gibson

Milioane de angajați și mii de companii au descoperit deja plăcerile și beneficiile muncii la domiciliu. În companii de orice dimensiune, reprezentând, practic, fiecare domeniu, munca acasă a înregistrat o creștere constantă an după an. Cu toate acestea, spre deosebire, de pildă, de utilizarea faxului, adoptarea acestui tip de muncă nu a fost nici pe departe așa de universală și comună cum ar fi crezut multă lume.

Disponem de tehnologia necesară. Niciodată n-a fost mai ușor să comunicăm și să colaborăm cu oameni de oriunde, oricând. Însă factorul uman este cel care are în continuare o problemă fundamentală: lipsește o actualizare a concepțiilor noastre.

Cartea aceasta își propune să-ți ofere tocmai această viziune actuală. Îți vom pune în vedere nenumăratele beneficii ale muncii la domiciliu, inclusiv accesul la cei mai talentați angajați, eliberarea de naveta insuportabilă și productivitatea mărită în afara biroului consacrat. Și vom trata toate contra-argumentele invocate: de pildă, aceea că inovația nu se produce decât față în față, că nu poți avea încredere în oameni să fie productivi la domiciliu sau că s-ar distruge cultura organizațională.

Mai presus de orice, cartea te va ajuta să devii expert în munca la domiciliu. Va trece în revistă instrumentele și

tehnicele ce îți vor fi de folos ca să ai randament maxim, dar și pericolele și constrângerile care îți pot crea probleme. (Nu se poate fără compromisuri.)

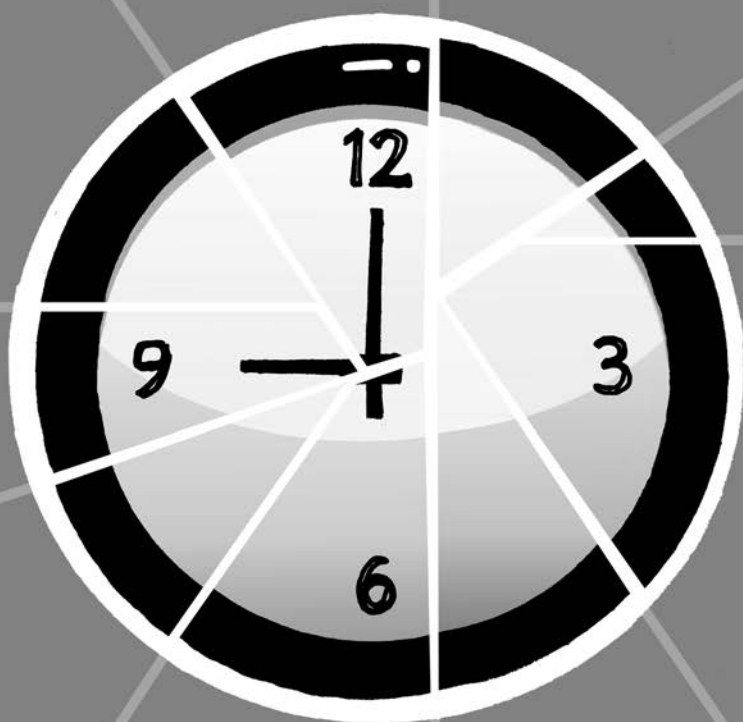
Va fi o discuție practică, deoarece cunoștințele noastre sunt date de practicarea efectivă a muncii la domiciliu, nu doar de teoretizarea acesteia. În ultimii zece ani am dezvoltat o companie de software de succes, *37signals*, din vlăstarele muncii la domiciliu. Am început cu un partener la Copenhaga și cu celălalt la Chicago. De atunci, ne-am extins echipa, ajungând la 36 de oameni, împrăștiați în toată lumea și deservind milioane de utilizatori în fiecare țară din lume.

Ne vom baza pe această bogată experiență ca să-ți arătăm cum munca la domiciliu ne-a deschis calea către o nouă eră de libertate și lux. O minunată lume nouă, în care s-a depășit convingerea demnă de era industrială – referitoare la indispensabilitatea muncii de la birou. O lume în care lăsăm în urmă ideea învechită a externalizării ca modalitate de îmbunătățire a randamentului la cele mai scăzute costuri cu puțință și o înlocuim cu un nou ideal – acela în care munca la domiciliu îmbunătățește atât calitatea muncii, cât și satisfacția profesională.

„Biroul este opțional“ nu reprezintă doar viitorul, ci *prezentul*. Aici e șansa ta să prinzi acest tren.

CAPITOLUL

E MOMENTUL POTRIVIT SĂ LUCREZI DE ACASĂ



De ce nu muncești la serviciu

Dacă întrebi lumea unde se duce când chiar trebuie să lucreze, foarte puțini îți vor răspunde „la birou”. Chiar dacă spun astfel, vor face o precizare de genul: „În zori, înainte să vină colegii la serviciu”, „Rămân la birou până târziu, după ce pleacă toată lumea” sau „Vin un pic la birou în weekend”.

De fapt, încearcă să-ți spună că nu pot să lucreze la serviciu. Ziua, biroul a ajuns să fie ultimul loc în care își doresc să fie cei care chiar au ceva de terminat.

Asta fiindcă birourile au devenit producătoare de întreruperi. Un birou aglomerat este asemenea unui robot de bucătărie: îți face ziua bucașele. Un sfert de oră acum, zece minute mai încolo, douăzeci de minute aici, cinci minute dincolo. Fiecare segment este ocupat cu o teleconferință, o ședință, altă ședință sau vreo altă întrerupere instituționalizată inutilă.

E foarte greu să lucrezi propriu-zis când ziua de lucru îți este fragmentată în momente disperate.

Munca de calitate, munca de creație, munca minuțioasă, munca importantă presupune un efort pentru care este nevoie de perioade de timp neîntrerupt pentru a ajunge la un nivel de concentrare adecvat. Însă, în biroul din ziua de azi, nu ai parte de astfel de intervale, ci de întreruperi după întreruperi.

Șansa de a-ți pune gândurile în ordine reprezintă, în realitate, unul dintre avantajele-cheie ale muncii la domiciliu. Când lucrezi de unul singur, departe de zumzetul continuu de la sediu, poți să ajungi la nivelul adecvat de concentrare productivă. Chiar poți să lucrezi și să termini ce nu puteai să faci la serviciu!

E adevărat, și munca la domiciliu presupune provocări. Iar întreruperile pot să apară din mai multe locuri, din zone diferite. Dacă ești acasă, poate ești tentat să te uiți la televizor.

Dacă ești la o cafenea din oraș, poate că cineva de la altă masă vorbește tare. Însă avantajul este că acestea sunt întreruperi pe care poți să le controlezi. Sunt pasive. Nu te țin prizonier. Poți să găsești un spațiu care se potrivește stilului tău de lucru. Poți să-ți pui căștile și să nu-ți faci griji că e vreun coleg care se plimbă pe lângă biroul tău sau care te bate pe umăr. Și nici nu trebuie să-ți faci probleme că vei fi chemat la o altă ședință inutilă. Locul tău și spațiul tău de concentrare îți aparțin doar ție.

Nu ne crezi? Întreabă-i și pe alții. Sau întreabă-te unde vrei să fii *realmente* când trebuie neapărat să termini ceva? Nu cred că ai să spui „la serviciu, după-amiaza“.



Nu-ți mai irosi viața făcând naveta

Să spunem lucrurilor pe nume: nimănui nu-i place să bată drumul până la serviciu zi de zi. Alarma de deșteptare sună mai devreme și ajungi acasă mult mai târziu. Irosești timp, îți pierzi răbdarea și, probabil, cheful de a mai mânca altceva decât alimente procesate, folosind tacâmuri de plastic. Poate că renunți la mersul la sală, nu ajungi acasă la timp ca să-ți culci copilul și ești prea obosit ca să porți o discuție de calitate cu partenerul de viață. Și asta nu e tot.

Până și weekendurile îți sunt fragmentate de nenorocita de navetă. Toate treburile casnice pe care nu mai ai putere să le faci după ce ai mers bară la bară în trafic se adună într-o listă nesuferită de completat sâmbăta. Până ce duci gunoiul, îți iei rufele de la curățătorie, te duci la magazinul cu obiecte de uz casnic și îți plătești facturile, deja s-a dus jumătate de weekend.

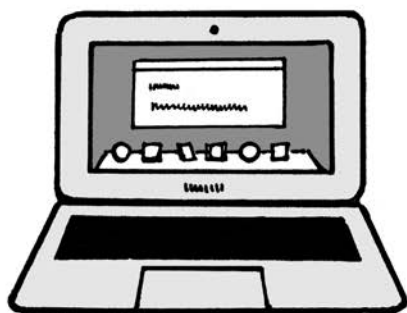
Iar drumul în sine? Nici cea mai frumoasă mașină nu te va ajuta să te bucuri de trafic și nu ai nicio șansă să mai fii la patru ace după ce ai mers cu metroul sau cu autobuzul. Mirosul de gaze de eșapament și transpirație te învăluie, în timp ce-ți irosești sănătatea și-ți pierzi mințile.

Niște oameni inteligenți, cu halate albe, au studiat în detaliu fenomenul navetei zilnice – această parte a zilei ce pare teoretic necesară – și verdictul este: drumul lung până la serviciu te face să te îngrași și să devii stresat și nefericit. Până și un drum scurt până la serviciu îți știrbește fericirea.

Potrivit cercetărilor*, naveta este corelată cu un risc crescut de obezitate, insomnie, stres, dureri de gât și de spate, hipertensiune arterială și alte neajunsuri cauzate de stres, cum ar fi atacurile de cord, depresia și chiar divorțul.

* „Your Commute Is Killing You”, Slate, http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is_killing_you.html (n.a.).

Dar să spunem că ignorăm dovezile copleșitoare potrivit cărora naveta dăunează sănătății. Să ne prefacem că nu afectează nici mediul înconjurător. Și să facem un calcul simplu... Presupunem că petreci jumătate de oră în trafic, la oră de vârf, în fiecare dimineață, și încă un sfert de oră ca să ajungi de acasă la mașină și de la mașină la birou. Înseamnă 1,5 ore pe zi, adică 7,5 ore pe săptămână sau undeva între 300 și 400 de ore pe an, plus/minus zilele libere și concediile. 400 de ore reprezintă exact timpul de dezvoltare petrecut pentru elaborarea Basecamp, cel mai apreciat produs al nostru. Imaginează-ți ce ai putea să faci dacă ai avea 400 de ore în plus în fiecare an. Naveta nu te afectează doar pe tine, relațiile pe care le ai și mediul înconjurător, ci este și nerentabilă. Și lucrurile nu au de ce să rămână așa.



Tehnologia e cheia

Dacă e o idee așa de bună să lucrezi de acasă, de ce nu au pus-o în practică organizațiile inovatoare de la bun început? Simplu: nu aveau cum. Pur și simplu nu exista tehnologia necesară. Încearcă să colaborezi cu angajați din orașe diferite, ca să nu mai vorbim de cei de pe continente diferite, cu ajutorul unui fax și al serviciilor FedEx.

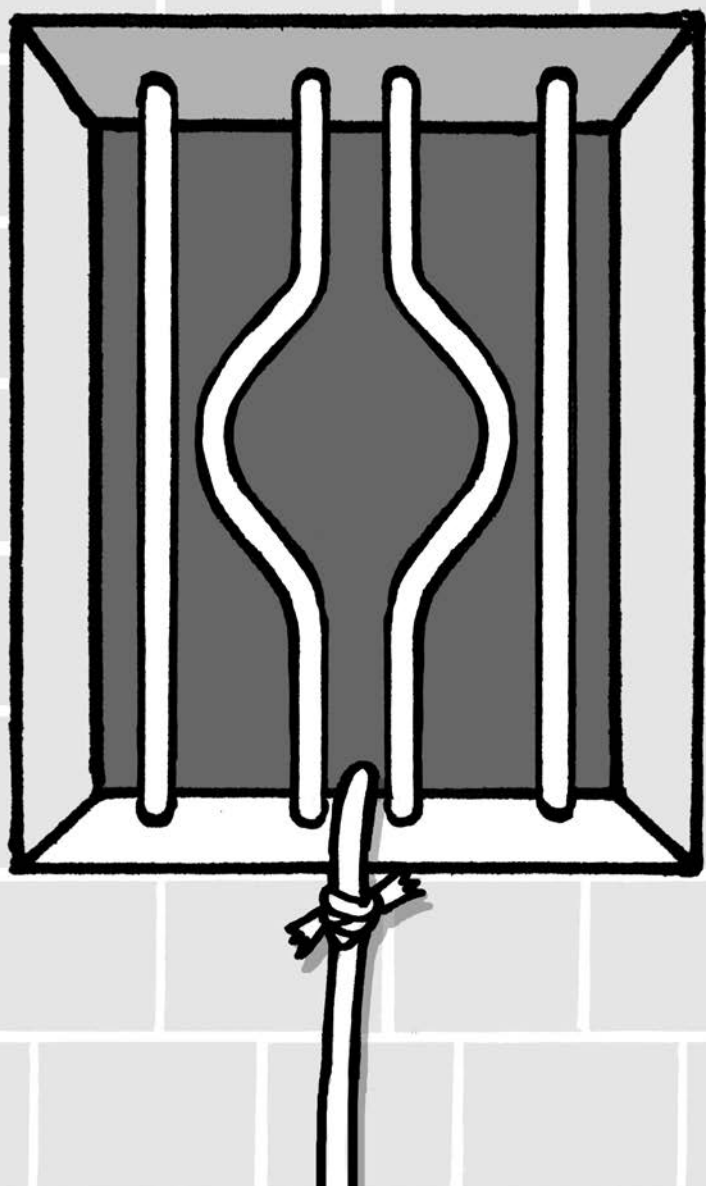
Tehnologia s-a strecurat pe furiș în viața noastră și ne-a adus posibilitatea evidentă de a lucra de la distanță. În speță, a apărut internetul. Partajarea ecranului cu ajutorul WebEx, sincronizarea listelor de sarcini cu ajutorul Basecamp, discuțiile pe chat în timp real cu ajutorul mesageriei instant, descărcarea fișierelor celor mai recente cu ajutorul Dropbox – toate aceste activități sunt posibile datorită inovațiilor apărute în ultimii 15 ani. Nu e de mirare că încă învățăm ce posibilități avem la dispoziție.

Însă generațiile trecute au crescut cu ideea că munca de calitate se produce de la 9:00 la 17:00, în birouri și spații de lucru modulare situate în clădiri înalte din centrul orașului. Nu e de mirare că majoritatea celor care lucrează după acest model nu s-au gândit să încerce și alte variante sau că se opun ideii că se poate și altfel. Dar se poate!

La modul cel mai concret, viitorul le aparține celor care îl îmbrățișează. Crezi că adolescenții de azi, care au crescut cu Facebook și cu SMS-uri, vor privi cu nostalgie vremurile de demult, când toți angajații trebuiau să se prezinte la ședință luni dimineață? Aiurea!

Partea grozavă la tehnologie și chiar la munca la domiciliu este aceea că totul depinde de tine. Nu ai nevoie de două facultăți și nici nu va dura mult să înveți să folosești instrumentele necesare. *Va fi însă nevoie* de voință ca să renunți la nostalgie și să accepți inovația. Poți să faci asta?

CELULA
9-17



Cum să scapi de programul de la 9:00 la 17:00

Marea tranziție când ai de-a face cu o echipă răspândită este trecerea de la colaborarea sincronică la cea asincronică. Pe lângă faptul că nu e nevoie să ne aflăm în același loc ca să lucrăm împreună, acum pentru asta nu mai e nevoie nici măcar să muncim în același timp.

Este un fenomen care se produce din necesitate, atunci când colaborezi cu persoane cu fusuri orare diferite, însă *toți* au de câștigat, chiar și cei aflați în același oraș. Odată ce ți-ai structurat tehnica de lucru și așteptările astfel încât să te adaptezi cuiva care lucrează la Copenhaga și care e cu șapte ore înaintea ta, restul angajaților din biroul central din Chicago ar putea la fel de bine să lucreze de la 11:00 la 19:00 sau de la 7:00 la 15:00, căci nu mai are nicio importanță.

Avantajul programului flexibil de lucru este acela că e o politică pe placul tuturor, de la persoanele matinale și păsările de noapte până la familiștii care trebuie să-și ia copiii de la școală la prânz. La *37signals*, încercăm să lucrăm, în mare, 40 de ore pe săptămână, dar pur și simplu nu contează cum anume își distribuie angajații aceste ore de-a lungul zilei sau al săptămânii.

O companie structurată eficient în jurul lucrului de la distanță nu trebuie nici măcar să aibă un orar stabilit. E un aspect important mai ales când este vorba despre muncă de creație. Dacă nu-ți vine nicio idee, nu prea ai cum să te disciplinezi să-ți vină. Când nu e neapărat necesar să fii pe post, cea mai bună abordare este de multe ori să faci o pauză și să te întorci la muncă abia când mintea îți funcționează la capacitate maximă.

La IT Collective, o firmă producătoare de filme și clipuri publicitare din Colorado (dar care are angajați și la New York,