

Оглавление

Вступление	7
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ЗАДАЧАМ, А НЕ ПО ВРЕМЕНИ.....	17
Составляйте план на неделю по пятницам.....	25
Как составить список дел на день	28
Как проводить совещания.....	35
Нацеленность на результат	40
Не спешите	44
Глава 2. ПРАВИЛЬНЫЙ РИТМ	49
Хорошее начало дня	54
Делайте важную работу в самые продуктивные часы	56
Боритесь с отвлекающими факторами.....	60
Делайте перерывы.....	66
Оставьте один день свободным.....	72
Хорошее завершение дня	74
Суточный ритм и дети.....	76
Живите полной жизнью	82
Глава 3. СОЗДАНИЕ СВОЕЙ КОМАНДЫ	85
Жизнь по звонку.....	90
Расширяйте круг общения	95
Встречайтесь чаще	98
Развивайте своих сотрудников	100
Создайте семейную команду.....	104

Глава 4. МАСШТАБНОЕ МЫШЛЕНИЕ	109
«100 вещей, о которых я мечтаю»	110
План реалистичной идеальной недели.....	113
Станьте идейным лидером.....	115
Получайте обратную связь.....	121
Пробуйте новое	123
Скажите жизни «да»	126
Будьте готовы к переменам.....	128
Глава 5. УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ	131
Создайте для себя комфортные условия.....	134
Купите хорошие ручки	139
Немного о пользе гантелей	140
Правильно питайтесь	142
Устраивайте маленькие приключения	143
Работа и жизнь как единое гармоничное целое	145
Примечания	149

Вступление

В четверг, 12 марта 2020 года, мой двенадцатилетний сын встал в 6:45, так как в 7:20 у него была репетиция хора. Мой муж собрался на работу, отвез сына в школу, а потом сел на электричку. Я почитала на улице несколько минут и пошла проследить за выполнением утреннего распорядка наших остальных четверых детей. Примерно в 9 утра, когда все были в школе или в умелых руках няни, я, как обычно, устроилась в своем домашнем офисе — уютном уголке в северо-западной части нашего дома в восточной Пенсильвании, из окна которого могла любоваться цветущей форзицией. Я работала над своими подкастами и писательскими проектами, в то время как тучи над нашими головами стремительно сгущались: в лентах новостей все чаще мелькали сообщения о появлении случаев нового коронавируса уже и в Соединенных Штатах. В тот же день

Офис мечты

после обеда губернатор приказал закрыть детские сады и школы — как выяснилось позже, надолго. К моменту, когда мой муж вечером вышел из электрички, он вместе с миллионами других людей уже превратился в такого же, как я, удаленного работника, переместившись из офиса в центре города в новый угловой офис — в юго-восточной части нашего дома.

Я зарабатываю на изучении времени. Обычно моя работа заключается в выступлениях на тему личной продуктивности перед корпоративными аудиториями или на конференциях, а еще я пишу книги, основанные на анализе тысяч журналов учета рабочего времени. Изучая такие журналы на протяжении десятка лет, я знаю, что работа из дома становится более распространенной. Это касается как наемных работников, так и самозанятых. Исследование, проведенное агентством FlexJobs and Global Workplace Analytics, показало, что с 2005 по 2017 год количество удаленных рабочих мест выросло на 159%, хотя стирание границ между работой и домом затрудняет сбор статистических данных — технически любой, кто проверяет рабочую электронную почту в постели в 22:00, работает из дома, даже если сам так не считает.

Однако до марта 2020 года работа из дома все еще считалась сомнительным выбором для людей с большими амбициями. Возможность работать удаленно один рабочий день в неделю являлась привилегией и предоставлялась людям, которые доказали, что заслуживают доверия, если им был нужен более гибкий график.

Помню разговор с одним крупным предпринимателем, который изучал удаленную работу как тенденцию. «Но, — заметил он, — у нас это не сработает».

И даже в этом случае такая уступка обычно касалась пятниц: всем известно, что пятница — наименее продуктивный день недели. Предполагалось, что любой, кто работает из дома, на самом деле *не работает*, поэтому надо минимизировать издержки. Конечно, сейчас связь по видеоконференции стала намного лучше по сравнению с неуклюжими вебинарами прошлого. Иногда организации сетовали на экологические издержки рабочих командировок (например, когда требовался перелет высокого руководства в Давос на частном самолете). Тем не менее, поскольку многие руководители полагали, что работа должна выполняться исключительно в офисном здании, в определенные часы и при бодрящей температуре на уровне 20 градусов Цельсия, миллионы людей, не обращая внимания на трафик, мчались в офисы только для того, чтобы отправлять электронную почту и делать звонки. Помню разговор с одним крупным предпринимателем, который изучал удаленную работу как тенденцию. «Но, — заметил он, — у нас это не сработает».

Затем эпидемия COVID-19 прокатилась по США и Европе. И буквально за считанные дни люди узнали, что их организации могут работать удаленно (в том числе и компания того крупного предпринимателя). Опросы Gallup показали, что по состоянию на 13–15 марта 2020 года только 31% служащих в США когда-либо работали удаленно; к 30 марта — 2 апреля 2020 года этот показатель увеличился вдвое и составил 62%.

На самом деле можно предложить клиенту проект на миллион долларов через Zoom¹.

Под давлением обстоятельств люди вдруг осознали, что на самом деле можно предложить клиенту проект на миллион долларов через Zoom. Многие рутинные приемы врача оказалось возможным проводить с помощью телемедицины, что поднимало вопрос о необходимости многочасового сидения пациентов в коридорах, полных микробов. Оказалось, что можно тесно сотрудничать — смеяться, делиться новостями — с людьми, находящимися в разных штатах. Люди, внезапно вынужденные совмещать работу с домашним обучением или присмо-

¹ Программа для организации видеоконференций, разработанная компанией Zoom Video Communications. Позволяет подключать одновременно до 100 устройств бесплатно. — *Прим. пер.*

Вступление

тром за детьми, поняли, что хотя это и непросто, но при тщательном планировании можно и работать, причем в удобное время, и при этом еще много чего успевать. Если коммерческое предложение не получается подготовить к 10 утра во вторник, то, возможно, его получится составить во вторник в 6 утра, сделать презентацию, пока партнер отвечает, а довести до совершенства во время дневного сна детей.

По мере того как повседневная жизнь постепенно возвращалась в норму, мало кто мог продолжать утверждать, что удаленная работа с гибким графиком «у нас не сработает». Уже сработала.

Люди всегда возвращаются к старым привычкам. Первый после карантина поход в кофейню? Это праздник человеческого общения! Однако уже во второй поход люди привычно избегают зрительного контакта с бариста. Но кое-что меняется. Может быть, вы один из тех миллионов граждан, которые впервые попробовали работать из дома во время COVID-19. Может быть, вы уже не представляете себе, что снова проводите за рулем по десять часов в неделю, тратя их впустую на дорогу. Возможно, раньше вы по работе часто посещали офисы клиентов, но теперь они тоже не хотят томиться в пробках. По результатам опроса Gallup в апреле 2020 года, 59% тех, кто работал удаленно во время пандемии, хотят продолжать работать в таком режиме. Может быть, вы хотите изучить новые способы работы — более самостоятельные, где время и местонахождение не играют определяющей роли. Если да, то эта книга для вас.

В новом офисе мечты результат вашей работы важнее, чем место и время ее выполнения.

Она также для вас, если у вас собственная небольшая фирма (как у меня) или если вы в течение многих лет руководите удаленной командой. Эта книга для всех, кто хочет воспользоваться возможностью, которую дает великий переворот, чтобы переосмыслить время и жизнь. Оценив перспективы, самые умные руководители начинают понимать, что более гибкая структура работы с точки зрения времени и места не сводится только лишь к личному удобству работника. Мудрые профессионалы признают, что удаленный и гибкий стиль работы может стать огромным стратегическим преимуществом для тех, кто достаточно смел, чтобы им воспользоваться. Организации становятся оперативнее, люди — счастливее и здоровее. Работать в коллективе здорово, но, как и во всем, здесь существует точка уменьшения отдачи, и для многих видов работы этот показатель намного ниже ожидаемого результата за 40 фиксированных часов в неделю кабинетной работы. В новом офисе мечты результат вашей работы важнее, чем место и время ее выполнения.

В книге рассказывается о стратегиях очень успешных людей, которые преуспевают в этом новом мире. Мы поговорим о таких вещах, как:

Вступление

- **Организация работы по задачам, а не по времени.** Время — невероятно важная категория, но другой подход к структурированию работы позволяет добиться прорыва в эффективности.
- **Правильный ритм.** Хорошо спланированный рабочий день обеспечивает напряженный, но устойчивый прогресс.
- **Создание своей команды.** Грамотные удаленщики могут создать более эффективную сеть, чем те, кто сидит в кабинете пять дней в неделю.
- **Масштабное мышление.** Нет противоречия между удаленной/гибкой работой и долгосрочными карьерными амбициями сотрудника.
- **Улучшение качества жизни.** Работа из дома хотя бы несколько дней в неделю помогает людям сохранить энергию, необходимую для успеха в нашем конкурентном мире.

Буду считать, что выполнила свою задачу, если во время прочтения книги вы хотя бы несколько раз воскликнете: «Мне это раньше даже в голову не приходило!»

В каждом разделе есть практические советы, которыми вы можете воспользоваться уже сегодня. Я буду считать, что выполнила свою задачу, если во время

прочтения книги вы хотя бы несколько раз воскликнете: «Мне это раньше даже в голову не приходило!» Моя цель — побудить вас взять на себя ответственность за развитие своей карьеры и добиться результатов, которые были бы невозможны при старых методах работы.

Из разговоров с весьма продуктивными людьми, у которых в сутках, как кажется, больше 24 часов, я узнала, что они не придерживаются жестких представлений о том, как использовать 168 часов в неделю. Они планируют свои рабочие дни так, чтобы выполнять самые важные дела на свежую голову. По вторникам они обедают со своими супругами. Приглашают бывших коллег на пробежку в 6 часов утра и вынашивают новые бизнес-планы, занимаясь спортом. Вечером они отправляются домой из офиса (или из домашнего кабинета) на семейный ужин, а затем, когда дети ложатся спать, иногда продолжают работать, строя свои империи. Они работают в разных отраслях, но это неважно, так как речь идет о поиске новых идей и управлении энергией.

Иногда работа этих людей гибкая по своей сути. Если вы работаете в сфере развлечений, то встречи происходят тогда, когда вы этого хотите. В других случаях люди работают, полагаясь на принцип, что легче получить прощение, чем разрешение.

Теперь, во времена больших перемен, многие получили возможность работать по-другому. Это непросто. В книге рассматривается целый ряд трудностей, с которыми сталкиваются удаленщики. Нет, это не то, что вы подумали, — высокопродуктивные профессионалы не

Вступление

воспользуются возможностью смотреть Netflix целый день. Серьезные проблемы возникают, если люди не умеют вовремя прекратить работу, или заходят в тупик и не знают, что делать дальше, без указаний босса, или если менеджеры ставят неясные задачи. Для удаленной работы необходима самостоятельность, независимо от того, работаете ли вы на кого-то или на себя. Но успех возможен, если помнить о двух принципах, к которым мы часто будем возвращаться в этой книге.

Работа из дома — это навык. Можно научиться удаленной работе так же, как говорить по-французски или играть в баскетбол.

Во-первых, **работа из дома — это навык.** Можно научиться удаленной работе так же, как говорить по-французски или играть в баскетбол. Приятно осознавать, что, хотя в первое время люди делают много ошибок, как и в случае приобретения других навыков, постепенно качество их работы улучшается. Так, весна 2020 года заставила людей пройти ускоренный курс по овладению техникой общения через Zoom, хотя поначалу собеседники говорили одновременно, мешая друг другу. В кризисном режиме многие прибегли

Офис мечты

к современным технологиям, чтобы воссоздать максимальную копию рабочего окружения, которое они утратили в ту черную неделю в середине марта. Это имеет смысл и поучительно. (Столько всего оказалось *возможным* скопировать!)

В сочетании с внутренней личностной работой «удаленка» может стать для вас стратегическим преимуществом.

Отсюда, однако, вытекает второй принцип: **ищите новое, а не просто копируйте**. Эта книга — руководство для перехода к более зрелой стадии: от удаленной работы уровня 12 марта к более глубокому видению того, какой может быть удаленная работа. Она не должна сводиться к тому, чтобы делать что-то, слоняясь по дому и считая дни до возвращения в офис. В сочетании с внутренней личностной работой «удаленка» может стать для вас стратегическим преимуществом. В новом офисе мечты идеи важны как ничто другое. А обувь? Да любая, на ваше усмотрение! Эта книга о том, как успешные люди преуспевают, работая из дома, и о том, как благодаря их советам вы тоже можете это сделать.