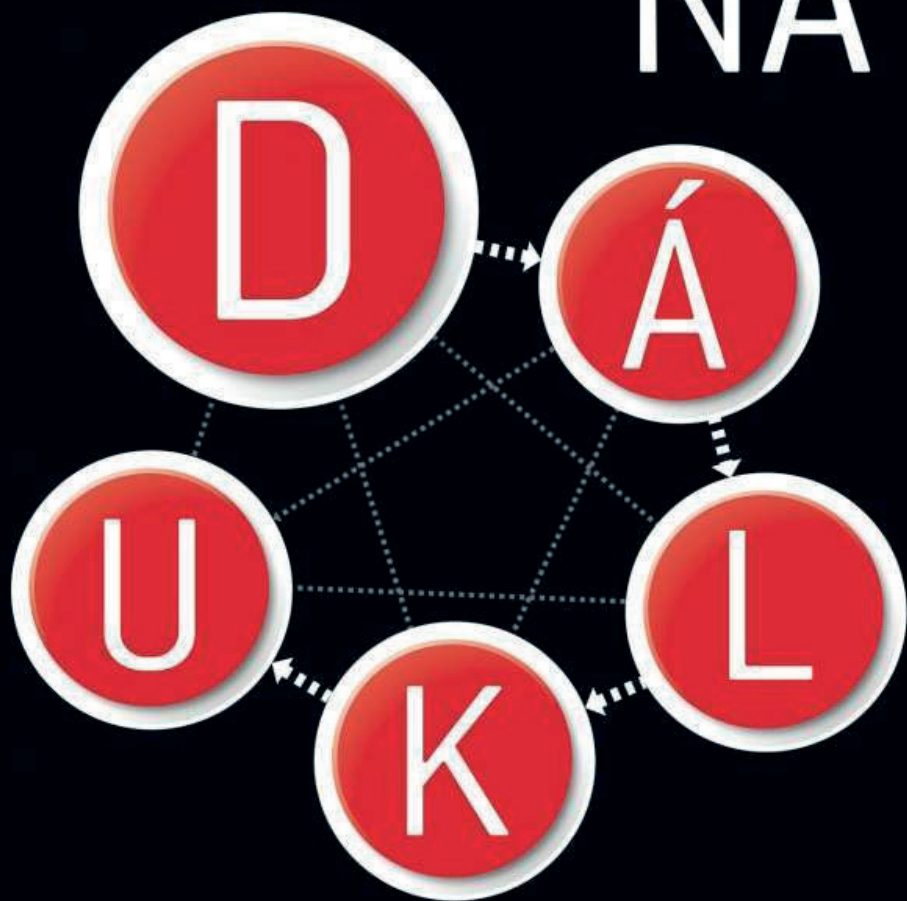


# PRÁCE NA

Zn.: Kancelář  
zbytečná



**Jason Fried a David Heinemeier Hansson**  
zakladatelé firmy **37signals** • autoři bestselleru **RESTART**

Jason Fried a David Heinemeier Hansson  
PRÁCE NA DÁLKU  
Zn.: Kancelář zbytečná

Copyright © 2013 by 37Signals, LLC  
This translation published by arrangement with Crown Business,  
an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random  
House, Inc.

All rights reserved.

Podle anglického originálu Remote: Office Not Required vydalo  
v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing  
v Brně roku 2014. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita  
či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů  
krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Přeložil Jaromír Vicari  
Odpovědný redaktor Vendula Kůrková  
Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Vít Šebor  
Odborná spolupráce Michal Martoch (pracenadalku.cz), Filip Dřímalka  
Obálka Jan Kvasnička  
Grafická úprava a sazba David Dvořák  
Původní ilustrace Mike Rohde (rohdesign.com)  
Úprava obrázků, výroba fontu Radek Petřík  
Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram  
Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2014  
melvil.cz  
mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: nelibisemi@melvil.cz  
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-prace-na-dalku

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-87270-99-8

## Ohlasy na knihu *Práce na dálku*

**„V *Práci na dálku* najdete promyšlené rady těch, kteří už sami na poli virtuální pracovní síly uspěli. Je to manifest odložení dusivých organizačních zvyků týkajících se místa a času práce a osvojení nejlepších pracovních postupů pro úplně nový virtuální a globální svět. Pokud vám vaše firma svěřila zodpovědnost za produktivitu, tohle si musíte přečíst.“**

– David Allen, autor mezinárodního bestselleru  
*Mít vše hotovo – Jak zvládnout práci i život  
a cítit se při tom dobře*

**„Já na dálku pracuju a žiju. A teď už vím, proč. Jestli pracujete v kanceláři, musíte si tuto výjimečnou knihu přečíst a změnit svůj život.“**

– Richard Florida, autor bestselleru  
*The Rise of the Creative Class: And How  
It's Transforming Work, Leisure, Community,  
and Everyday Life*

**„V blízké budoucnosti budou všichni pracovat na dálku. Včetně těch, co teď sedí naproti vám. Tahle prozíravá knížka vás na tento obrat připraví.“**

– Kevin Kelly, jeden ze zakladatelů časopisu *Wired*  
a autor knihy *What Technology Wants*

„Opusťte svou kancelář vázanou na kancelář. Nenechte si vysávat duši dojížděním. Oddělte se od stáda a zavrhněte uniformní korporátní kulturu. **Chytrá, přesvědčivá a návodná knížka *Práce na dálku* nabízí radikálně produktivnější a uspokojivější budoucnost bez kanceláří, která bude lepší pro všechny (snad jen s výjimkou pronajímatelů komerčních prostor).**“

– Adam L. Penenberg, autor knihy *Viral Loop: From Facebook to Twitter, How Today's Smartest Businesses Grow Themselves*

„Tato kniha ukazuje, jak práce na dálku lidi osvobozuje – od otročení. A dává prostor jejich kreativitě a produktivitě. První výtisk, co koupím, bude pro mého šéfa!“

– James McQuivey, Ph.D., viceprezident a hlavní analytik Forrester Research a autor knihy *Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation*

„Stejně jako jsme si v 70. letech nedovedli představit mobil menší než toustovač, některé firmy si stále myslí, že jejich zaměstnanci nemůžou podávat skvělý výkon, když se neukážou v kanceláři. **Virtuální práce je trend budoucnosti a Jason s Davidem brilantně vysvětlují osvědčené postupy pro zaměstnance i zaměstnavatele.**“

– Pamela Slimová, autorka knihy *Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur*

„Jason a David přesvědčivě obhajují přednosti práce na dálku z pohledu manažera i pracovníka... **Práce na dálku vám dává možnost zařídit si život podle svého. A tahle knížka vysvětluje, jak na to.**“

– Penelope Trunková, autorka knihy *Brazen Careerist: The New Rules for Success*

„Decentralizace pracoviště už není jen tématem futuristů. Je to každodenní realita. **Práce na dálku je postřehy nabitá příručka pro úspěch v tomto a následujících desetiletích.**“

– Todd Henry, autor knihy *The Accidental Creative: How to Be Brilliant at a Moment's Notice*

„**Práce na dálku ukazuje, jak odstranit poslední překážku pro práci na tom, co vám jde, s lidmi, se kterými vám to jde, a tak, aby vás to co nejvíc bavilo a zároveň vám to co nejvíc přineslo – tahle knížka je vaše poukázka na skutečnou svobodu!**“

– John Jantsch, autor knihy *Duct Tape Marketing: The World's Most Practical Small Business Marketing Guide*

„**Práce na dálku je víc než jen soubor kvalitních rad. Knížka je nabitá fascinujícími postřehy o spolupráci, inovacích a lidské mysli.**“

– Leo Babauta, autor knihy *Zen Habits: Handbook for Life*



# Obsah

Ohlasy na knihu Práce na dálku	5
Poznámka autorů	13
Úvod	15

## NADEŠEL ČAS PRO PRÁCI NA DÁLKU

Proč se v práci nepracuje	19
Nenechte si ujet život dojížděním	22
Jde o technologii	25
Jak uniknout modelu „od devíti do pěti“	28
Konec monopolu velkoměst	31
Nový luxus	34
Talent není vázaný na centra	37
Nejde o peníze	40
Ušetřit je ale vždycky fajn	42
Nemusí to být všechno, nebo nic	45
Pořád je to kompromis	48
Možná už to děláte	51

## JAK NA VÝMLUVY

Zázraky se dějí, jen když jsme všichni společně u toho	55
Když je nevidím, jak můžu vědět, jestli pracují?	58

Domácnosti jsou plné rozptylování	62
Jedině v kanceláři je bezpečno	65
Kdo bude zvedat telefon?	69
Velké podniky to nedělají, tak proč bychom měli my?	72
Ostatní by záviděli	75
A co kultura?	77
Chci odpověď hned!	80
Ztratím kontrolu	83
Zaplatili jsme za tyto prostory spoustu peněz	86
Pro firmu naší velikosti nebo náš obor by to nefungovalo	88

## **JAK SPOLUPRACOVAT NA DÁLKU**

Bez překrývání to nejde	95
Vidět znamená věřit	98
Všechny informace na dosah	101
Virtuální zásobník na vodu	104
Pohyb vpřed	107
Je to jen o práci	110
Nejen pro lidi mimo město	112
Počítejte s pohromou	115
Řízení a schůzování s mírou	118

## **POZOR NA PŘÍŠERY**

Ponorková nemoc	123
Příchod, odchod	126



Základy ergonomie	129
Pozor na pupek	132
Předsunutá základna	135
Práce s klienty	138
Daně, účetnictví, zákony	141

## **ZÍSKAT A UDRŽET TY NEJLEPŠÍ**

Je to velký svět	147
Život jde dál	151
Aby vám bylo pořád fajn	154
Hledá se člověk	157
Žádné salonní triky	160
Cena prosperity	164
Skvělí vzdálení pracovníci jsou jednoduše skvělí pracovníci	167
O dobrém písemném projevu	170
Zkušební projekt	173
Setkejte se s nimi osobně	175
Dodavatelé se orientují	178

## **ŘÍZENÍ VZDÁLENÝCH PRACOVNÍKŮ**

Kdy je správná chvíle začít pracovat na dálku?	181
Přestaňte řídit židle	184
Srazy a setkání	187
Lekce od open source	190
Udržujte rovnost šancí	194
Individuální pohovory	197

Odstraňte překážky	200
Mějte se na pozoru před přepracováním, ne před flákáním	203
Využívání nedostatku ve vlastní prospěch	206

## **ŽIVOT VZDÁLENÉHO PRACOVNÍKA**

Vytvořte si rutinu	211
Dopoledne na dálku, odpoledne v kanceláři	215
Jiné počítače	217
Dělat o samotě v davu	220
Udržování motivace	222
Svoboda kočovníků	226
Změna kulís	229
Čas na rodinu	231
Málo místa doma	233
Nenechte se ignorovat	236

## **ZÁVĚR**

Kuriózní stará kancelář	239
Nástroje pro práci na dálku	241
Poděkování	246

## POZNÁMKA AUTORŮ

Když jsme v roce 2013 začali psát tuto knihu, práce na dálku – pro kterou se často používá označení telecommuting – už za sebou měla tichý mnohaletý vzestup. (V letech 2005 až 2011 vzrostl ve Spojených státech počet lidí, kteří pracují na dálku, o 73 % – na celkem tři miliony pracovníků. \*)

Toto ticho však hlasitě prolomilo Yahoo na konci února 2013, když oznámilo zrušení programu práce na dálku. Právě v době, kdy jsme tuto knihu dokončovali. Z poměrně nezajímavého akademického konceptu se najednou v globálním měřítku stal předmět vášnivých debat. Vyšly stovky, ne-li tisíce článků a kontroverze byla ve vzduchu.

Samozřejmě bychom byli ocenili, kdyby šéfka Yahoo Marissa Mayerová počkala dalších šest měsíců, než naše kniha vyjde. Ovšem její krok nám dal skvělou příležitost otestovat všechny argumenty této knihy. Jak se ukázalo, při bouři nevole okolo Yahoo došlo na každou výmluvu, kterou najdete v části „Jak na výmluvy“.

Není třeba dodávat, že podle nás se Yahoo nerozhodlo správně. Musíme mu ale poděkovat za pozornost, kterou přitáhlo k tématu práce na dálku. Naším cílem je podívat

---

\* [teleworkresearchnetwork.com/telecommuting-statistics](http://teleworkresearchnetwork.com/telecommuting-statistics)

se na tento fenomén podstatně uváženěji. Jdeme dál, za citace vytržené z kontextu a všechny halasně prezentované postoje, a nabízíme střízlivou analýzu kladů a záporů – průvodce tímto novým světem. Užijte si čtení!

## ÚVOD

*„Budoucnost už je tady – jen není rovnoměrně rozložená.“*

– WILLIAM GIBSON

Milióny pracovníků a tisíce firem už objevily radosti a výhody práce na dálku. Ve firmách všech velikostí a prakticky ve všech oborech tento fenomén rok za rokem stabilně roste. Přesto na rozdíl od horečného pořízování faxů ve své době se teď neprosazuje zdaleka tak univerzálně nebo jednoznačně, jak by si mnozí mysleli.

Technologie by tu byly, komunikovat a spolupracovat s lidmi kdekoli a kdykoli ještě nikdy nebylo tak snadné. Ovšem fundamentální problém tu stále zůstává – chybí upgrade lidského myšlení.

Cílem této knihy je takový upgrade nabídnout. Objasníme mnohé výhody práce na dálku včetně možnosti spolupráce s nejnadanějšími pracovníky, osvobození od ubíjejícího dojíždění a větší produktivity v porovnání s prací v tradiční kanceláři. Vypořádáme se také s obvyklými výmluvami – třeba že inovace vznikají jen při kontaktu tváří v tvář, že se na produktivitu lidí doma nedá spolehnout nebo že by ochabla firemní kultura.

Především vás ovšem naučíme, jak se stát odborníkem na práci na dálku. Představíme nástroje a metody, které vám pomohou vytěžit z ní maximum, a také úskalí

a omezení, která mohou vaše úsilí zmařit. (Nic nejde bez kompromisů.)

Náš rozbor bude praktický, protože vycházíme z praktických zkušeností – nejsme teoretici. Za posledních deset let jsme na principech práce na dálku vybudovali úspěšnou softwarovou firmu 37signals\*. Když jsme začínali, jeden partner byl v Kodani a druhý v Chicagu. Od té doby jsme se rozrostli na třicet šest lidí rozptýlených po celém světě, kteří obsluhují miliony uživatelů téměř ve všech zemích světa.

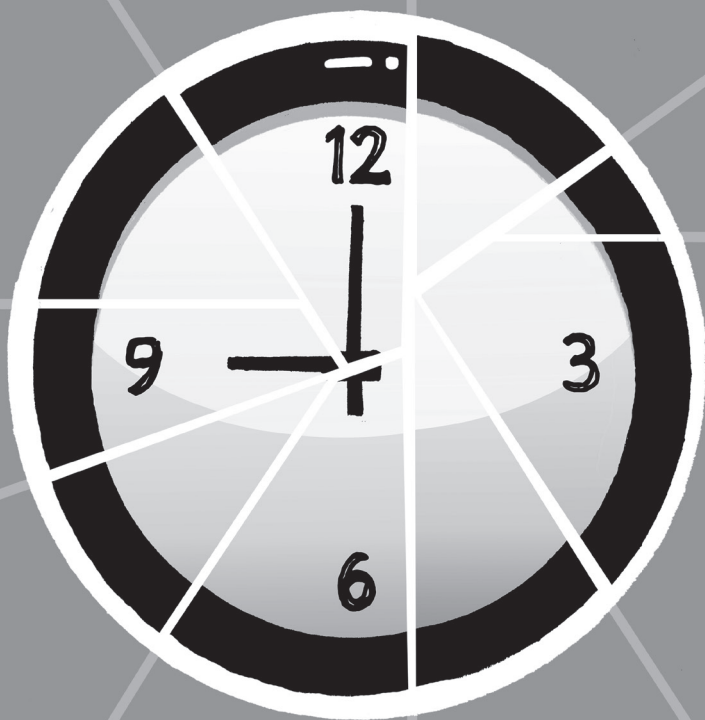
Na základě těchto bohatých zkušeností vám ukážeme, jak práce na dálku otevřela dveře nové éře svobody a luxusu. Když překonáte víru průmyslového věku v kancelář, otevře se před vámi zbrusu nový svět. Svět, kde opustíte zastaralou představu o outsourcingu jako prostředku, jak s nejnižšími náklady zvýšit produktivitu, a nahradíte ji novým ideálem – prací na dálku, která zvyšuje jak kvalitu práce, tak spokojenost se zaměstnáním.

„Kancelář zbytečná“ není heslo z budoucnosti – je to *současnost*. Teď máte příležitost být u toho.

---

\* V době přípravy českého vydání knihy byla již veřejnou informací, že firma 37signals bude dále vyvíjet pouze Basecamp a také že se přejmenuje na Basecamp Inc. Pozn red.

**NADEŠEL ČAS PRO PRÁCI  
NA DÁLKU**





## Proč se v práci nepracuje

Když se zeptáte lidí, kam chodí, když skutečně potřebují udělat kus práce, jen málokdo odpoví „do kanceláře“. A když řeknou, že do kanceláře, dodají: „*ale* hodně brzo ráno, než někdo přijde“, „*ale* musím zůstat dlouho do noci, až všichni odejdou“ nebo „*ale* musím si tam zajít o víkendu“.

Jinými slovy se snaží říct, že v kanceláři nedokážou pracovat. Kanceláře za pracovního dne jsou nyní posledním místem, kde chtějí lidé být, když skutečně potřebují udělat kus práce.

Z kanceláří se totiž staly továrny na vyrušování. Rušná kancelář je jako kuchyňský robot – rozseká vám den na malé kousky. Patnáct minut tady, deset minut tam, dvacet tady, pět tamhle. Každý segment je zaplněný konferenčním hovorem, schůzkou, další schůzkou nebo jiným zbytečným vyrušením.

Máte-li pracovní den rozsekaný na pracovní okamžiky, je neskutečně těžké udělat něco smysluplného.

Smysluplná práce, tvůrčí práce, promyšlená práce, důležitá práce – do něčeho takového se ponoříte až po delším soustředění. Jenže v moderních kancelářích potřebný klid nenajdete. Místo toho je to jedno vyrušení za druhým.

Možnost být o samotě s vlastními myšlenkami je ve skutečnosti jednou z hlavních výhod práce na dálku. Když pracujete o samotě, daleko od hučícího hemžení sídla firmy, můžete se ponořit do vlastní produktivní

zóny. Dokonce se vám podaří udělat kus práce – té práce, se kterou jste v práci nedokázali pohnout.

Práce mimo kancelář s sebou pochopitelně nese vlastní soubor problémů. A vyrušení mohou přijít z různých míst a různých směrů. Doma vás může rozptylovat televize. V místní kavárně to může být hlasitý rozhovor několik stolů od vás. Jenže taková vyrušení můžete kontrolovat. Jsou pasivní. Nesvazují vás. Můžete si najít místo, které vyhovuje vašemu stylu. Můžete si nasadit sluchátka bez obav z toho, že se vám kolem stolu bude potloukat kolega a klepat vám na rameno. Ani nemusíte řešit, že si vás zavolají na další zbytečnou schůzku. Vaše místo, váš prostor je váš a nikoho jiného.

Nevěříte nám? Poptejte se kolem. Nebo se zeptejte sami sebe: Kam jdete, když *skutečně* chcete něco udělat? Vaše odpověď určitě nebude „na odpoledne do kanceláře“.



## Nenechte si ujet život dojížděním

Je to prosté: nikdo nemá rád dojíždění. Budík zvoní dřív, domů se vracíte o tolik později. Ztrácíte čas, trpělivost, dost možná i vůli jíst cokoli jiného než hotová jídla plastovými příbory. Třeba nestihnete trénink, uteče vám chvíle, kdy jde vaše dítě spát, a jste příliš utahaní, abyste si dokázali smysluplně popovídat se svou drahou polovičkou. A tím seznam zdaleka nekončí.

To nešťastné dojíždění vám zkracuje i víkendy. Všechny domácí práce, které nemáte vůli dělat po nekonečném plahočení se po dálnici, se nahromadí do jednoho dlouhého seznamu úkolů na sobotu. A v okamžiku, kdy máte vynesené odpadky, vyzvednuté prádlo z čistírny, nakoupeno v železářství a zaplacené účty, je půlka víkendu pryč.

A to dojíždění? Ani v nejhezčím autě není jízda hustým provozem zábavná a cítit se svěží po cestě příměstským vlakem nebo autobusem je ve většině případů vyloučené. Nadechněte se výfukových zplodin a pachů těl a vydechnete své zdraví a přítelost.

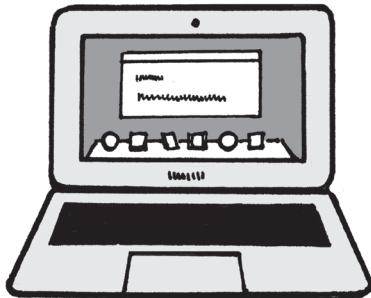
Vědci v bílých pláštích provedli rozsáhlé studie dojíždění – této údajně nevyhnutelné součásti našich dnů – a verdikt zní: Lidé z dlouhého dojíždění tloustnou, jsou vystresovaní a nevrří. I krátké dojíždění ukrájuje z vašeho pocitu štěstí.

Podle tohoto výzkumu\* je dojíždění spojeno s větším rizikem obezity, nespavosti, stresu, bolesti krku a zad, vysokého krevního tlaku a dalších onemocnění souvisejících se stresem, jako je infarkt a deprese. Nezřídká vede i k rozvodům.

Ale řekněme, že budeme ignorovat zdrcující důkazy o fyzické škodlivosti dojíždění. Zkusme předstírat, že neškodí ani životnímu prostředí. Zjednodušme si to na prosté počty. Řekněme, že každé ráno strávíte ve špičce v autě třicet minut a dalších patnáct minut vám zabere cesta do auta a potom z auta do kanceláře. To je 1,5 hodiny denně, 7,5 hodiny týdně a něco mezi 300 a 400 hodinami ročně plus minus svátky a dovolené. Přesně čtyři sta hodin strávili naši programátoři vývojem Basecampu, našeho nejoblíbenějšího produktu. Představte si, co byste dokázali se 400 hodinami ročně navíc. Dojíždění škodí nejen vám, vašim vztahům a prostředí – škodí byznysu. Přitom to tak nemusí být.

---

\* „Your Commute Is Killing You“, Slate, [slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your\\_commute\\_is\\_killing\\_you.html](http://slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is_killing_you.html)



## Jde o technologii

Jestliže má práce na dálku tolik předností, proč ji progresivní společnosti nevyužívají už dávno? Je to prosté: nemohly. Potřebné technologie zkrátka neexistovaly. Těžko budete spolupracovat s lidmi v jiných městech, natožpak na druhém konci světa, prostřednictvím faxu a pošty.

V nedávné minulosti však poměrně nenápadně a v tichosti vznikly technologie, se kterými je najednou práce na dálku samozřejmou možností. Především se stalo to, že teď všude máme internet. Sdílení obrazovek pomocí WebExu, koordinace seznamů úkolů pomocí Basecampu, chat v reálném čase prostřednictvím rychlých zpráv, stahování nejnovějších souborů přes Dropbox – tyto činnosti vyplývají z inovací, jež se prosadily v posledních patnácti letech. Proto není divu, že se stále učíme, co všechno je možné.

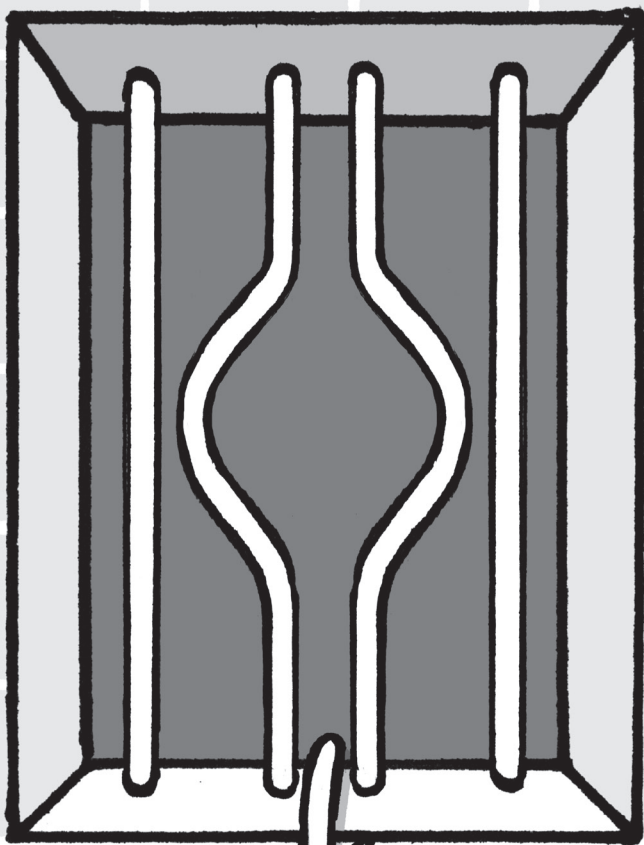
Minulé generace byly vychovány v představě, že dobrá práce se odehrává od devíti do pěti ve vysokých kancelářských budovách ve městě. Většina lidí zaměstnaných v takovém modelu potom o jiných variantách z pochopitelných důvodů vůbec neuvažuje a jakýmkoli nápadům, že by se dalo pracovat jinak, se brání. Jenže ono to jde.

Budoucnost doslova patří těm, kteří to pochopí. Myslíte, že dnešním teenagerům, odchovaným Facebookem a textovkami, budou chybět staré časy mítinků pro všechny zaměstnance v pondělí ráno?

Na technologiích i na práci na dálku je skvělé to, že všechno záleží na vás. Není to žádná velká věda a naučit se používat nástroje, které takovou práci umožňují, netrvá dlouho. Ovšem jednoznačně to chce vůli hodit nostalgii za hlavu a jít do toho. Dokážete to?



CELA  
9-5



## **Jak uniknout modelu „od devíti do pěti“**

Probíhající velká přeměna distribuované pracovní síly spočívá v přechodu ze synchronní na asynchronní spolupráci. Nejen že už nemusíme být na stejném místě, abychom mohli spolupracovat, nemusíme dokonce pracovat ani ve stejnou dobu.

Je to jedna z těch věcí, které se staly nutností při spolupráci s lidmi v různých časových pásmech, prospívá ale *všem* – i těm, kteří pracují ve stejném městě. Jakmile přizpůsobíte své pracovní postupy a očekávání spolupráci s kolegou, který je v Kodani o sedm hodin napřed, zbytek lidí v domácích kancelářích v Chicagu může klidně pracovat od 11 ráno do 7 večer nebo od 7 ráno do 3 odpoledne. Vyjde to nastejno.

Krása rozvolnění pracovní doby spočívá v tom, že takový přístup vychází vstříc všem – od ranních ptáčat přes noční sovy až po kolegy od rodin, kteří potřebují po poledni vyzvedávat děti ze školy. Ve společnosti 37signals se snažíme udržovat zhruba čtyřicetihodinový pracovní týden, ale na tom, jak si naši zaměstnanci tyto hodiny v týdnu a jednotlivých dnech rozloží, zase tolik nezáleží.

Společnost s efektivně fungujícím modelem práce na dálku ani nepotřebuje definovat pracovní dobu. Což je zvláště důležité, bavíme-li se o tvůrčí práci. Když se do ní právě nemůžete ponořit, stěží to nějak zlomíte. Pokud se zrovna nepotřebujete s někým osobně potkat, bývá nej-

lepší vzít si volno a vrátit se k práci, až vám mozek pojedě na plné obrátky.

Tým editorů firmy IT Collective zabývající se produkcí filmů a video marketingem, která sídlí v Coloradu, ale spolupracuje i s lidmi v New Yorku a Sydney, někdy při práci na novém filmu přepíná do nočního režimu. Jednoduše proto, že tak odvedou lepší výkon. Další den ráno se setkají se zbytkem týmu jen krátce, aby vyhodnotili pokrok a dostali pokyny na další noc. Komu vadí, že spali do odpoledne, aby takový časový rozvrh mohl fungovat?

Samozřejmě ne všechnu práci lze dělat zcela bez časových omezení. Ve společnosti 37signals poskytujeme zákaznickou podporu v obvyklé pracovní době, proto je důležité, aby náš tým zákaznické podpory byl v tuto dobu k dispozici. Ale i v rámci těchto mezí je možné zachovat volnější pracovní dobu. Stačí, aby celou provozní dobu vykryla skupina jako celek.

Zbavte se přemýšlení „od devíti do pěti“. Přijít na kloub asynchronní práci v týmu bude asi chtít trochu času a praxe, ale brzy zjistíte, že záleží na práci, a ne na hodinách.



## Konec monopolu velkoměst

Město je klasickým centrem talentů. Kapitáni průmyslu si tradičně mysleli: „Když shromáždíme spoustu lidí na malé ploše, kde musí žít ve stísněných čtvrtích v patrech nad sebou, snadno najdeme spoustu schopných duší do našich továren.“ Naprostá paráda, pane Prachatý!

Naštěstí hustota osídlení, která byla výhodná pro továrny, se výborně osvědčila i pro jiné věci. Máme knihovny, stadiony, divadla, restaurace a všechny další zázraky moderní kultury a civilizace. Také ovšem máme open space prostory, miniaturní byty a plechovky na sardinky, které nás přepravují z místa na místo. Vyměnili jsme svobodu a nádheru venkovské krajiny a čerstvý vzduch za pohodlí a vzrušení.

Naštěstí pro nás je nyní díky technologickému pokroku, který umožnil práci na dálku, daleko atraktivnější také kultura i život na dálku. Představte si, že byste obyvateli města v 60. letech 20. století popisovali svět, kde má každý přístup ke všem filmům, které kdy byly natočeny, ke všem knihám, co kdy byly napsány, všem deskám, jež byly nahrány, a téměř všem živým sportovním přenosům (ve vyšší kvalitě a lepších barvách než kdy v minulosti). Určitě by se vám vysmál. Vlastně i v 80. letech by se srdečně smál. Jenže v takovém světě teď žijeme.

Je však rozdíl mezi tím, brát to jako samozřejmost, a tím, že z toho budete vyvozovat logické závěry. Když teď máme odkudkoli neomezený přístup ke kultuře a zábavě, proč se necháváme v životě svazovat původními

pravidly? Pořád za to předražený byt, motorizovaná plechovka na sardinky a stůl v open space stojí? Jsme přesvědčeni, že čím dál častěji bude pro hodně lidí odpověď záporná.

Naše prognóza: Privilegium luxusu v příštích dvaceti letech bude opustit město. Ne jako jeho služebník uvázaný na předměstí, ale jít, kamkoli se člověku zachce.



## Nový luxus

Nóbl rohová kancelář v nejvyšším patře vysoké budovy, přepychový firemní Lexus, sekretářka. Staromódnímu podnikovému přepychu se dnes možná smějeme. Jenže vymoženosti moderního luxusu nejsou zase tolik jiné: exkluzivní šéfkuchař a jídlo zdarma, firemní prádelna, masáže, místnost s fotbálkem a ping-pongovým stolem pro zaměstnance. Jsou to dvě strany jedné mince.

Mince, kterou dostáváte za nekonečné hodiny strávené v kanceláři. Pryč od vaší rodiny, přátel a zálib. Tato lákadla vám mají pomoci překonat dlouhé roky, kdy vám nezbyvá než snít o tom, co všechno budete dělat v důchodu.

Jenže proč čekat? Jestliže milujete lyžování, proč čekat, až budete mít kyčle příliš staré na prudké nárazy, a až *potom* se přestěhovat do Alp? Jestliže vás baví surfování, proč tvrdnete v betonové džungli a nežijete poblíž pláže? Když všichni vaši blízcí žijí v malém městečku v Oregonu, proč pořád trčíte na druhém pobřeží?

Nový luxus je shodit okovy odkládaného života a jít za svými vášněmi *ted*, když ještě pracujete. Jaký má smysl mrhat čas sněním o tom, jak skvělé to bude, až konečně přestanete pracovat?

Váš život už nemusí být uměle rozdělený na práci a důchod. Můžete tyto dvě fáze propojit a mít z toho zábavu i užitek – navrhnout si lepší životní styl, kdy vás bude práce bavit, protože už to nebude *jediná* položka v nabídce. Zbavit se vzteku na zlatou klec, která vám brání žít tak, jak byste skutečně chtěli.



Je to daleko realističtější cíl než sázení v loterii, ať už doslova, nebo přeneseně. Příklad druhé možnosti: šplhání po kariérním žebříčku nebo sázka na akciové opce v naději, že vaše číslo padne dřív, než bude pozdě.

Život si můžete přizpůsobit svým vášním, aniž byste museli mít výjimečné štěstí nebo pracovat extrémně tvrdě – *pokud* máte svobodu vybrat si, kde a kdy chcete pracovat.

To neznamena, že se máte hned zítra sebrat a přestěhovat do Alp, když rádi lyžujete. Někteří to udělají, ale existuje i hodně variant na půl cesty. Mohli byste tam jet na tři týdny? Stejně jako práce v kanceláři, nemusí to být všechno, nebo nic.

Novým luxusem je luxus svobody a času. Jakmile okusíte takový život, žádná rohová kancelář nebo exkluzivní šéfkuchař vás nepřitáhne zpátky.



# LÍHNĚ Talentů

1. Caldwell, Idaho USA
2. Evanston, Illinois USA
3. Fenwick, Ontario Kanada
4. Tulsa, Oklahoma USA
5. Milwaukee, Wisconsin USA
6. Oxford, Spojené království
7. Uppsala, Švédsko
8. Brno, Česká republika
9. Eichstätt, Německo
10. Dunedin, Nový Zéland

## Talent není vázaný na centra

Když se bavíte s technologickými specialisty ze Silicon Valley, filmaři z Hollywoodu nebo reklamními manažery z New Yorku, všichni budou trvat na tom, že zázraky se dějí jen na jejich posvátné půdě. Ale to se dá od lokálních patriotů čekat. Hlupák je ten, kdo jim na to skočí.

„Podívejte se do historie,“ řeknou s poukazem na hrdou tradici jejich oboru a jeho úžasné výsledky. Ano, jistě, ale jak se píše drobným písmem v prospektech investičních fondů: „Výkony v minulosti nejsou zárukou budoucích výsledků.“

Takže tady je další soubor nezajímavých předpovědí: Podíl skvělých technologií ze Silicon Valley ve světovém měřítku poklesne, mezi nejlepšími filmy příštích dvaceti let bude figurovat méně hollywoodských trháků a méně velkých reklamních kampaní bude vznikat v agenturách v New Yorku.

Skvělé talenty jsou všude a ne každý se chce stěhovat do San Franciska (New Yorku, Hollywoodu nebo jakéhokoli jiného města, kde sídlí vaše společnost). 37signals je úspěšná softwarová firma, která – světe, div se – vznikla na americkém Středozápadě. A zakládáme si na tom, že se nám podařilo získat fantastické zaměstnance třeba z Caldwellu v Idahu nebo Fenwicku v Ontariu.

A v San Francisku, kde se snad všechny technologické firmy usilovně snaží, aby našly „rockové hvězdy“ a „softwarové nindži“, nemáme ani jednoho zaměstnance. Nebylo to naše vědomé rozhodnutí, ale vzhledem

k pytláctví v hlavních centrech, kde lidé leckdy mění místa tak často jako playlisty v iPhonech, na to rozhodně nedoplácíme.

Když máte v docházkové vzdálenosti od kanceláře desítky nebo i stovky konkurentů, nemělo by vás překvapit, když vaši zaměstnanci přejdou přes ulici a zapojí se do nového žhavého projektu.

Jak jsme zjistili, hvězdní zaměstnanci, kteří pracují mimo doslech tamtamů z oboru, méně dumají, o kolik je tráva na druhé straně zelenější, a obecně bývají ve své práci spokojenější.

